

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

**на тему: «ІНКЛЮЗИВНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК
ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БРЕНДУ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ:
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА»**

Виконав: здобувач вищої освіти
2-го року навчання,
Спеціальності Маркетинг
Кухарук Богдан Олександрович

Керівник Чала Н.Д.
доктор наук з державного управління, професор

Рецензент Поплавська О.М.
кандидат економічних наук, доцент

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
« ____ » _____ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність Маркетинг
ОНП «Маркетинг»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

«___» _____ 2026

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ
Кухарука Богдана Олександровича
*(прізвище, ім'я по батькові)***

1. Тема роботи «Інклюзивні маркетингові стратегії як інструмент розвитку бренду спортивної організації: міжнародний досвід та українська практика»

Керівник роботи Чала Ніна Дмитрівна, доктор наук з державного управління, професор

(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання).

затверджені наказом НаУКМА від «19» травня 2026 р. №554.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «04» травня 2026р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1: ОСНОВИ ТА ПІДХОДИ ДО ІНКЛЮЗИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Розділ 2: АНАЛІЗ І ТЕНДЕНЦІЇ ІНКЛЮЗИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ФК «ШАХТАР»

Розділ 3: УДОСКОНАЛЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ФК «ШАХТАР»

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень			
2.	Вивчення джерел, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень-листопад			
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	грудень			
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень-березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий-березень			
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень-березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд джерел)	лютий			
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	березень			
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	квітень			
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до _ квітня - травня			
8.	Подання на зовнішню рецензію	з _ травня			
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до _ травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до _ травня			
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «15» жовтня 2026 р.

Науковий керівник  Чала Н.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець магістерської роботи  Кухарук Б.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

* Тема роботи з уточненнями затверджена наказом НаУКМА від «19» травня 2026 р. №554

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ТА ПІДХОДИ ДО ІНКЛЮЗИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ..	9
1.1. Інклюзивний маркетинг як сучасна концепція управління спортивними організаціями	9
1.2. Бренд спортивної організації як об'єкт стратегічного маркетингового розвитку	21
1.3. Міжнародний досвід інклюзивного маркетингу провідних спортивних організацій.....	31
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ТЕНДЕНЦІЇ ІНКЛЮЗИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ФК “ШАХТАР”	45
2.1. Організаційно-маркетинговий профіль та зовнішнє середовище ФК "Шахтар"	45
2.2. Аналіз інклюзивних маркетингових стратегій ФК "Шахтар"	55
2.3. Бенчмаркінг інклюзивних маркетингових практик ФК "Шахтар" у міжнародному контексті.....	69
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФК “ШАХТАР”	78
3.1. Стратегічні пропозиції щодо вдосконалення інклюзивного маркетингу ФК “Шахтар”	78
3.2. План реалізації та ресурсне забезпечення запропонованих заходів	90
3.3. Кількісна оцінка очікуваного впливу та ефективності запропонованих рекомендацій.....	106
Висновки до розділу 3.....	117
ВИСНОВКИ.....	119
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	122
ДОДАТКИ	132

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасних трансформацій глобального спортивного середовища провідні європейські футбольні клуби системно інтегрують інклюзивні маркетингові стратегії як невід'ємну складову розвитку бренду спортивної організації. Інклюзивний маркетинг сьогодні розглядається не лише як інструмент соціальної відповідальності, а як стратегічний драйвер формування бренд-капіталу, розширення цільової аудиторії та залучення ESG-орієнтованих партнерів. Запровадження UEFA Football Sustainability Strategy 2030 «Strength Through Unity» формалізувало нормативну рамку для системного впровадження інклюзивних та сталих практик у європейському футболі, що поширюється і на українські клуби-учасники єврокубкових турнірів.

Для України проблематика інклюзивного маркетингу у спорті набуває особливої значущості в контексті повномасштабної війни, що зумовила безпрецедентне зростання кількості осіб з інвалідністю (понад 3 млн осіб станом на 2024 рік), масштабне внутрішнє переселення та активну реінтеграцію ветеранів. Українські футбольні клуби стикаються з подвійним викликом: з одного боку, реагувати на радикально змінений соціальний запит, з іншого – відповідати міжнародним стандартам інклюзивної діяльності в умовах обмежених бюджетних ресурсів та безпекових обмежень. ФК «Шахтар» як один з провідних українських клубів демонструє унікальну позицію: маючи статус 15-кратного чемпіона України, переможця Кубка УЄФА 2008/09 та регулярного учасника єврокубкових турнірів, клуб після 2014 року функціонує в особливому режимі переселення, що формує автентичний наратив стійкості як основу його ціннісної ідентичності.

Теоретико-методологічні засади інклюзивного маркетингу досліджували такі зарубіжні та українські вчені: К.Л. Келлер [21], М. Портер та М. Крамер [13], К. Холмс [18], Р. Малкахі [6], Г. Таджфел та Дж. Тернер [17], Ю.В. Белікова та Г.В. Сорокіна [10], А. Вербицька [3], О.М. Вовчанська,

Л.О. Іванова, Н.Р. Балук [2], В.А. Будегай [8], Г.В. Миськів [9], Г.В. Паймаш [12] та інші.

Водночас попри значну кількість досліджень загальної концепції інклюзивного маркетингу, у науковій літературі залишається невирішеним низка питань щодо специфіки його застосування у спортивних організаціях, методологічних інструментів кількісної оцінки впливу інклюзивних практик на бренд-капітал спортивного клубу та практичних механізмів адаптації міжнародного досвіду до умов українських футбольних клубів в контексті післявоєнного відновлення. Це і зумовило вибір теми магістерського дослідження.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації інклюзивних маркетингових стратегій у спортивних організаціях.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти впровадження інклюзивних маркетингових стратегій як інструменту розвитку бренду спортивної організації.

Мета дослідження – здійснити теоретичне обґрунтування інклюзивних маркетингових стратегій як інструменту розвитку бренду спортивної організації, проаналізувати міжнародний досвід та українську практику їх упровадження, а також розробити обґрунтовані практичні рекомендації щодо вдосконалення інклюзивної маркетингової стратегії ФК «Шахтар».

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність, еволюцію та сучасні концептуальні підходи до інклюзивного маркетингу;
- обґрунтувати теоретичну рамку аналізу інклюзивного маркетингу та визначити механізм впливу інклюзивних практик на бренд-капітал спортивної організації;
- проаналізувати міжнародний досвід впровадження інклюзивного маркетингу у європейському футболі та виокремити ключові фактори успіху провідних організацій;

- здійснити комплексний аналіз організаційно-маркетингового профілю ФК «Шахтар»;
- систематизувати та проаналізувати інклюзивний портфель ФК «Шахтар» з оцінкою впливу його ініціатив на бренд-капітал клубу;
- провести бенчмаркінговий аналіз інклюзивних практик ФК «Шахтар» з провідними європейськими клубами;
- розробити стратегічні пропозиції щодо вдосконалення інклюзивного маркетингу ФК «Шахтар»;
- розробити деталізований план реалізації запропонованих заходів;
- здійснити кількісну прогностичну оцінку очікуваного впливу та ефективності запропонованих рекомендацій.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу – для систематизації теоретико-методологічних засад інклюзивного маркетингу; метод порівняльного аналізу та бенчмаркінгу – для зіставлення інклюзивних практик ФК «Шахтар» з провідними європейськими клубами; PESTLE-аналіз – для оцінки зовнішнього маркетингового середовища; кейс-аналіз – для дослідження стратегічних кейсів інклюзивного маркетингу європейських клубів; метод експертного опитування – для збору якісних оцінок українських фахівців у сфері спортивного маркетингу та інклюзії; методи фінансово-економічного аналізу – для оцінки фінансово-економічного стану підприємства; метод SROI-моделювання – для прогностичної оцінки соціально-економічного ефекту запропонованих рекомендацій; методи економіко-математичного моделювання – для прогнозування впливу заходів на бренд-капітал клубу.

Інформаційна база дослідження включає: наукові публікації українських та зарубіжних вчених у сфері маркетингу, бренд-менеджменту та інклюзивної економіки, нормативні документи інституцій, річні звітності та фінансову документацію досліджуваного підприємства, результати

авторського експертного опитування у сфері спортивного маркетингу та інклюзії.

Наукова новизна. В процесі дослідження автором було розроблено інтегровану модель удосконалення інклюзивної маркетингової стратегії спортивної організації, що інтегрує інституційні, операційно-комунікаційні та технологічно-інноваційні напрями вдосконалення, та запропоновано двовимірну методологію кількісної оцінки її ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у вдосконаленні інклюзивної маркетингової стратегії підприємства через впровадження системної звітності, запуск нових програм та технологічну модернізацію вболівальницького досвіду, що дозволить керівництву зміцнити бренд-капітал клубу.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовано на міжнародній науково-практичній конференції “Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу” 23-24 квітня 2025 р. та опубліковано у вигляді тез доповідей, а саме «Міжнародний досвід впровадження інклюзивних бізнес-стратегій на малих та середніх підприємствах» за авторством Кухарук Б.О. та Чала Н.Д.

Структура роботи. Зміст магістерської роботи виконано на 113 сторінках основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали дослідження проілюстровано двома рисунками та чотирнадцятьма таблицями.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ТА ПІДХОДИ ДО ІНКЛЮЗИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Інклюзивний маркетинг як сучасна концепція управління спортивними організаціями

Сучасний етап розвитку спортивної індустрії характеризується трансформацією співвідношення між комерційними цілями організацій та їхньою соціальною роллю. Спортивні клуби, ліги та федерації перестають бути виключно постачальниками розважального контенту і дедалі активніше виступають як інституції, що формують суспільні цінності, впливають на соціальну динаміку та беруть участь у вирішенні актуальних суспільних викликів – від гендерної рівності до інтеграції вразливих груп населення [1, с. 2-3]. У цьому контексті інклюзивний маркетинг постає не як тимчасова комунікаційна кампанія чи елемент корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а як стратегічна концепція управління, що інтегрує цінності рівності, доступності та соціальної справедливості у базові процеси брендингу, комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами [2, с. 33-34; 3, с. 46].

Дослідження концепції інклюзивного маркетингу у спорті зумовлене кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, відбувається принципова зміна споживчих очікувань: представники покоління Z оцінюють бренди не лише за якістю продукту, а й за їхньою соціальною позицією та здатністю сприяти позитивним суспільним змінам, причому ці очікування суттєво відрізняються залежно від соціальної категорії, з якою споживач себе ідентифікує [4, с. 2-4]. По-друге, спортивні організації стикаються зі зростаючими інституційними вимогами щодо впровадження принципів рівності, різноманіття та інклюзії (EDI – Equality, Diversity, Inclusion) [5]. По-третє, накопичено емпіричний матеріал, що свідчить про позитивний вплив автентичних інклюзивних ініціатив на ключові показники бренд-капіталу – лояльність, сприйняту якість та емоційну залученість вболівальників [6, с. 433-435; 7, с. 105-107].

Концептуальне розуміння інклюзивного маркетингу неможливе без чіткого визначення базового поняття "інклюзія". В академічному дискурсі інклюзивність трактується як процес залучення та інтеграції людей у соціальне середовище з рівноправною участю в усіх соціальних, освітніх, політичних та інших програмах. Сутнісними характеристиками інклюзивності є рівність, визнання, прийняття, підтримка та гуманізм [8, с. 35-36]. У маркетинговому контексті ця базова концепція трансформується у комплекс організаційно-комунікаційних практик, спрямованих на врахування різноманіття цільової аудиторії як стратегічного ресурсу.

Інклюзивний маркетинг О.М. Вовчанська, Л.О. Іванова та Н.Р. Балук визначають як концептуально виражену маркетингову парадигму, спрямовану на максимізацію охоплення потенційної споживчої аудиторії незалежно від її демографічних, соціокультурних, фізичних чи інших характеристик; його фундаментальна мета полягає у створенні рівних можливостей для всіх категорій споживачів та формуванні відповідного комунікаційного контенту [2, с. 35]. Г.В. Миськів акцентує функціональний аспект, розглядаючи інклюзивний маркетинг як інструмент протидії маркетинговій дискримінації, зокрема ейджизму, через систематичне забезпечення рівних можливостей для споживачів різних вікових груп [9, с. 43-44]. А. Вербицька та співавтори фокусуються на брендинговій складовій, наголошуючи, що інклюзивний маркетинг є стратегією репрезентації різноманіття у брендових кампаніях, яка перетворює соціальну справедливість на капітал бренду [3, с. 46-48]. Українська дослідниця Ю.В. Белікова разом із Г.В. Сорокіною акцентують комунікаційний вимір – гендерно-чутливі практики у рекламі та необхідність уникнення стереотипного зображення вразливих груп [10, с. 2-4].

Інтегруючи розглянуті підходи, у даному дослідженні інклюзивний маркетинг у спорті визначається як система стратегічних комунікацій, операційних рішень та бренд-активацій, спрямована на забезпечення рівного доступу до спортивного продукту для всіх груп населення (незалежно від віку, статі, фізичних можливостей, соціального статусу, національності чи інших

ознак) та активне включення представників вразливих груп у життя організації як рівноправних учасників.

Систематизація різних підходів до концепції інклюзивного маркетингу подана у Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Систематизація концептуальних підходів до інклюзивного маркетингу

Автор / джерело	Ключовий акцент у визначенні	Особливості підходу
Вовчанська О.М., Іванова Л.О., Балук Н.Р. (2025)	Концептуальна парадигма максимізації охоплення	Інклюзивність як інтегрована у всі етапи маркетингової діяльності – від дослідження ринку до комунікації
Миськів Г.В. (2025)	Стратегія протидії маркетинговій дискримінації	Фокус на функціональному аспекті – подолання ейджизму та інших форм дискримінації
Verbytska A., Lysenko I. et al. (2023)	Репрезентація різноманіття у брендових кампаніях	Інклюзія як спосіб капіталізації бренду через візуальне і наративне різноманіття
Белікова Ю.В., Сорокіна Г.В.	Гендерно-чутлива комунікація	Уникнення стереотипного зображення вразливих груп як етичний імператив
Garcia K. et al. (2024)	Адаптивні комунікаційні стратегії	Інклюзивний маркетинг як інструмент роботи з мультикультурними ринками, що розвиваються
Hartman K. et al. (2017)	Соціально-зумовлене споживання	Інклюзія в КСВ як драйвер споживчої поведінки покоління Z

Джерело: складено автором на основі [2, с. 35; 9, с. 43-44; 3, с. 46-48; 10, с. 2-4; 11, с. 2-3; 4, с. 2-4]

Аналіз підходів свідчить про множинність акцентів – від комунікаційного до структурно-стратегічного. Спільним знаменником є розуміння інклюзивного маркетингу як інтегрованої організаційної практики, а не периферійного іміджевого додатка. Українські дослідники, на відміну від

західних колег, частіше акцентують на інклюзії в контексті подолання соціальних розривів, спричинених війною, тоді як міжнародна література зосереджується на стратегічних аспектах побудови бренду через різноманіття.

Еволюція інклюзивного маркетингу як концепції відбувалася у три послідовні етапи, що відображають загальну логіку розвитку соціально відповідального бізнесу.

Перший етап (до початку 2000-х) – філантропічна модель. Інклюзія сприймалася як форма благодійності й знаходилася на периферії маркетингової діяльності. Вразливі групи розглядалися як об'єкти допомоги, а не як споживачі чи стейкхолдери. Соціальні ініціативи здійснювалися епізодично, поза зв'язком з основною стратегією бренду.

Другий етап (2000-2015) – комунікаційна модель. Бренди починають використовувати соціальні теми як інструмент диференціації – перш за все у комунікаціях. З'являються кампанії з представленням різних груп у рекламі, однак інклюзія залишається переважно повідомленням, а не системною практикою [10, с. 5-7]. Г.В. Паймаш зауважує, що саме на цьому етапі формується концепція "інклюзивного підприємництва", яка визначає працевлаштування та адаптацію осіб з обмеженими можливостями як новий напрям соціально відповідального бізнесу [12, с. 22].

Третій етап (з 2015-го) – стратегічна модель. Інклюзія інтегрується у всі етапи маркетингової діяльності – від дослідження ринку та розробки продукту до комунікаційних кампаній і взаємодії з клієнтами [2, с. 36]. Ця еволюція корелює з концепцією *Creating Shared Value*, запропонованою М. Портером та М. Крамером, згідно з якою конкурентоспроможність організації прямо пов'язана зі здатністю одночасно створювати економічну цінність для бізнесу та соціальну цінність для суспільства [13, с. 4-5]. На цьому етапі для спортивних організацій інклюзивний маркетинг перестає бути додатком до основної діяльності й стає інтегральним компонентом стратегії бренду.

Узагальнені етапи цієї еволюції, їхні часові межі та ключові характеристики представлено на Рисунку 1.1.

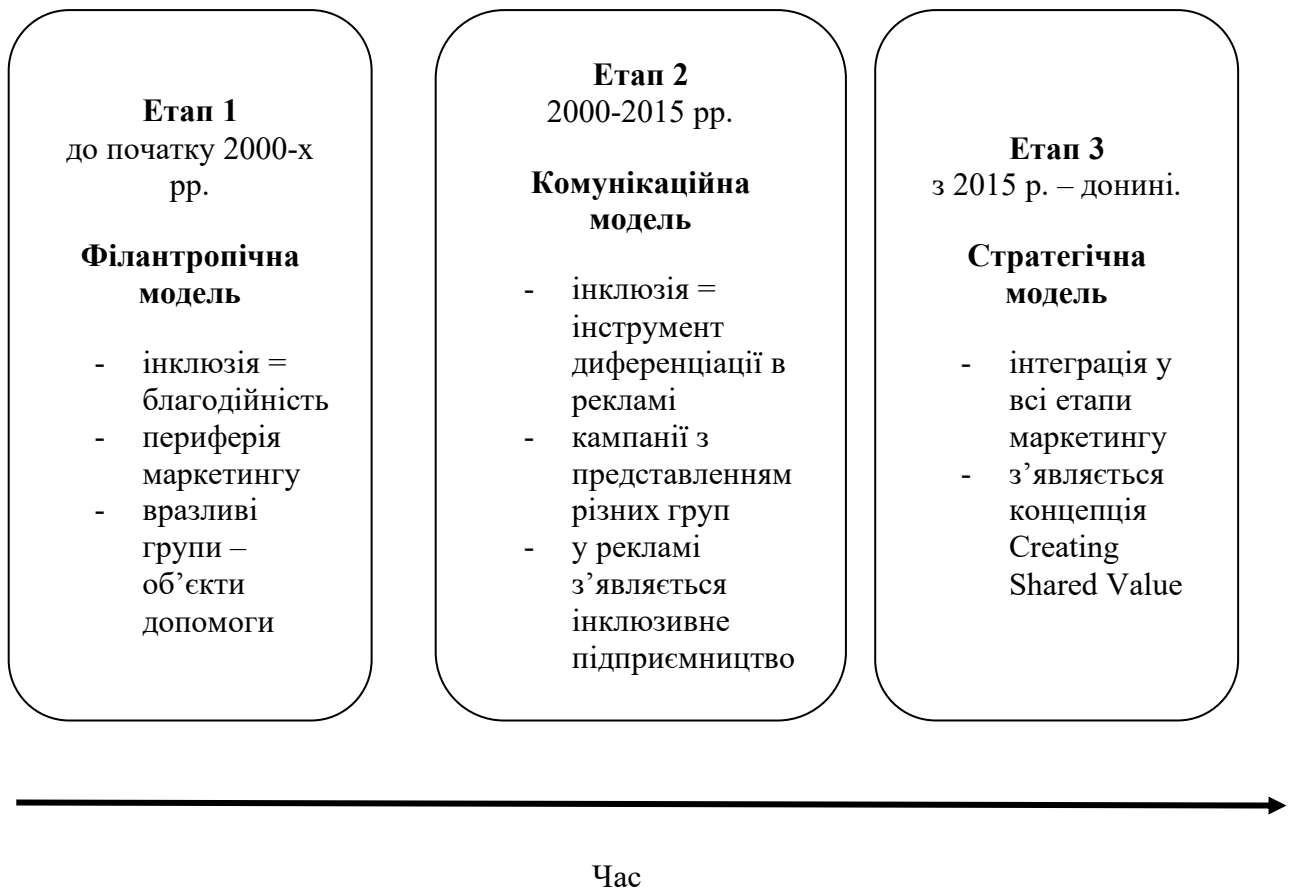


Рис. 1.1. Еволюція концепції інклюзивного маркетингу

Джерело розроблено на основі систематизації праць [2, с. 36; 10, с. 5–7; 12, с. 22; 13, с. 4–5].

Важливою концептуальною відмінністю інклюзивного маркетингу від традиційного КСВ-підходу є зміщення фокусу від односторонньої благодійності до співтворчості (co-creation): цільові групи виступають не об'єктами допомоги, а суб'єктами спільної ідентичності та рівноправними учасниками комунікації. Як показує дослідження КСВ-діяльності клубів англійської Прем'єр-ліги та іспанської Прімери, найбільш ефективними виявляються програми, в яких бенефіціари є активними учасниками, а не пасивними реципієнтами [1, с. 14-16].

Теоретичним фундаментом інклюзивного маркетингу у спорті виступають кілька міждисциплінарних конструктів. Для забезпечення аналітичної чіткості ці конструкти доцільно структурувати за трьома рівнями

аналізу: мікрорівень (індивідуальне сприйняття та емоційна відповідь), мезорівень (відносини організації зі стейкхолдерами) та макрорівень (соціальна ідентичність як точка з'єднання індивідуального і колективного).

На мікрорівні ключове значення мають дві теорії, що пояснюють механізми сприйняття інклюзивних повідомлень окремим споживачем.

Теорія рівнів конструктів (Construal-Level Theory, CLT), розроблена Я. Тропе та Н. Ліberman, постулює, що люди сприймають об'єкти і події на різних рівнях абстракції залежно від психологічної дистанції – часової, просторової, соціальної чи гіпотетичної. Чим більш віддалений об'єкт від безпосереднього досвіду суб'єкта, тим вищим (більш абстрактним) є рівень його конструювання у свідомості [14, с. 440]. Конкретні (low-level) репрезентації фокусуються на деталях, процесах та конкретних діях, тоді як абстрактні (high-level) репрезентації оперують узагальненими категоріями, цінностями та принципами [14, с. 442-443].

Прикладне значення CLT для інклюзивного маркетингу обґрунтували R. Mulcahy та співавтори в емпіричному дослідженні, опублікованому у Sport Management Review (2024). На основі двох експериментів (Австралія, n=403; США, n=455) автори показали, що конкретні повідомлення про інклюзивні ініціативи спортивних організацій є значно ефективнішими за абстрактні: формують позитивніше ставлення як до самої ініціативи, так і до спортивної організації загалом [6, с. 432-435, 441-443]. Зокрема, замість загальних декларацій ("Ми за рівність та інклюзію") більшу комунікаційну ефективність забезпечують конкретні описи програм, реальних учасників і вимірюваних результатів. Це знижує ризик сприйняття ініціативи як "вошингу" – поверхневого використання соціальної теми задля іміджу [6, с. 446-448].

Теорія когнітивного оцінювання (Cognitive Appraisal Theory) у викладі С.А. Smith та R.S. Lazarus пояснює, як індивід інтерпретує події та формує емоційну відповідь на них. Згідно з теорією, емоційна реакція є результатом двостадійної оцінки: первинної (наскільки подія релевантна особистим цінностям і добробуту) та вторинної (наскільки індивід здатний справитися з

ситуацією) [15, с. 609-612]. У контексті інклюзивного маркетингу це пояснює, чому одні комунікаційні повідомлення викликають позитивну емоційну реакцію, а інші – скептицизм або відторгнення.

Mulcahy та співавтори емпірично підтвердили, що ефективність інклюзивних повідомлень у спорті опосередковується двома взаємопов'язаними механізмами: сприйняттям ціннісно-орієнтованих мотивів організації (value-driven motives) та позитивною емоційною відповіддю (affection) [6, с. 444-446]. Іншими словами, коли аудиторія сприймає ініціативу як таку, що відповідає справжнім цінностям організації, а не є ситуативним піаром, вона активує позитивні емоції, які у свою чергу посилюють лояльність до бренду.

Поєднання CLT та теорії когнітивного оцінювання задає операційний критерій ефективності інклюзивної комунікації: повідомлення має бути конкретним за формою (CLT) і автентично узгодженим із цінностями організації за змістом (Cognitive Appraisal). Цей критерій буде використаний у подальшому емпіричному аналізі (Розділ 2).

На мезорівні інклюзивний маркетинг розглядається як система відносин між організацією та її стейкхолдерами.

Теорія стейкхолдерів, започаткована R.E. Freeman у 1984 році, визначає стейкхолдера як 'будь-яку групу або особу, на яку впливає або яка може впливати на досягнення цілей організації' [16, с. 5]. Її ключова теза полягає в тому, що довгостроковий успіх організації залежить від її здатності інтегрувати інтереси всіх груп, які мають 'частку' (stake) у її діяльності, – акціонерів, працівників, клієнтів, постачальників, місцевих громад та інших, – у єдину стратегічну рамку [16, с. 7-8]. У контексті інклюзивного маркетингу це означає, що ефективна стратегія повинна передбачати не лише комунікацію з традиційною аудиторією, а й активну роботу з тими групами, які зазвичай залишаються 'невидимими' для маркетингу – особами з інвалідністю, ветеранами, внутрішньо переміщеними особами, представниками етнічних і гендерних меншин.

Як підкреслюють R. Mulcahy та співавтори, у контексті спортивних організацій стейкхолдерський підхід є особливо складним: різні групи (спортсмени, вболівальники, спонсори, місцеві громади) очікують від клубу різного типу взаємодії, тому ефективна інклюзивна стратегія потребує адаптації комунікації під кожен стейкхолдерську групу [6, с. 433-434, 439].

Близькою за ідеологією є концепція спільної цінності (Creating Shared Value, CSV), сформульована М. Портером і М. Крамером. Згідно з нею, конкурентоспроможність сучасної організації залежить від її здатності одночасно створювати економічну цінність для бізнесу та соціальну цінність для суспільства; ці дві цілі не є взаємовиключними, а навпаки взаємопідсилюються [13, с. 4-6]. Автори виділяють три шляхи створення спільної цінності: переосмислення продуктів і ринків, перевизначення продуктивності у ланцюгу створення вартості, розвиток локальних кластерів [13, с. 7]. У спортивному контексті це означає, що інклюзивна стратегія є не благодійністю, а бізнес-моделлю: вона дозволяє виходити на нові аудиторії (особи з інвалідністю, ветерани, ВПО, жінки), формувати лояльні ком'юніті та залучати спонсорів, орієнтованих на ESG-критерії.

Емпіричне підтвердження цього зв'язку дають дослідження КСВ-діяльності європейських футбольних клубів. К. Ráthonyi-Ódor та співавтори, проаналізувавши програми клубів Прем'єр-ліги та Примери, продемонстрували, що клуби, які системно інтегрують соціальну відповідальність у бізнес-діяльність, формують стійку конкурентну перевагу – як з точки зору залученості вболівальників, так і з точки зору привабливості для спонсорів [1, с. 13-17].

На макрорівні теоретичним підґрунтям виступає теорія соціальної ідентичності (Social Identity Theory, SIT), розроблена Н. Tajfel і J.C. Turner. Згідно з SIT, частина "я-концепції" індивіда формується через належність до соціальних груп, причому ця належність набуває емоційно-ціннісного значення; індивіди прагнуть досягати або зберігати позитивну соціальну

ідентичність через сприятливе порівняння власної ін-групи з релевантними аут-групами [17, с. 33, 40].

Спортивна організація є потужним джерелом соціальної ідентичності для своїх вболівальників – належність до фан-спільноти клубу часто є важливою складовою самоідентифікації, особливо в умовах кризи інших колективних ідентичностей. У контексті інклюзивного маркетингу SIT пояснює два важливі феномени.

По-перше, інклюзивні ініціативи, спрямовані на залучення нових груп (ветерани, ВПО, особи з інвалідністю), здатні глибоко впливати на ідентифікацію цих груп із клубом: включення у клубну спільноту означає для них набуття нової значущої соціальної ідентичності, яка може стати частиною їхнього процесу реабілітації та реінтеграції.

По-друге, SIT попереджає про потенційний ризик "ефекту відторгнення": якщо ядерна аудиторія сприйматиме інклюзивні ініціативи як загрозу клубній ідентичності – наприклад, як надмірне відхилення від традиційних цінностей фан-спільноти – це може спричинити негативну реакцію. Тому ефективна інклюзивна стратегія повинна формулюватися не як заміщення, а як розширення ідентичності: нові групи органічно інтегруються у вже існуючу клубну спільноту, не витісняючи її традиційне ядро.

Концепція "розширеної ідентичності" має емпіричне підтвердження у дослідженнях бренд-лояльності у футболі. М. Keshtidar та співавтори, дослідивши ставлення вболівальників до бренду футбольного клубу, показали, що сила емоційного зв'язку з клубом є наслідком сприйнятої відповідності між ідентичністю фана та "характером" бренду; інклюзивні елементи стратегії можуть як підсилювати, так і послаблювати цей зв'язок залежно від того, наскільки вони узгоджені з цілісним образом клубу [7, с. 105-110, 115].

Поєднання трьох рівнів дає цілісне теоретичне обґрунтування інклюзивного маркетингу. На мікрорівні CLT і теорія когнітивного оцінювання задають критерії ефективної комунікації – конкретність повідомлення та автентичність ціннісних мотивів. На мезорівні теорія

стейкхолдерів і концепція спільної цінності позиціонують інклюзію як стратегічну бізнес-модель, що поєднує економічні і соціальні цілі. На макрорівні теорія соціальної ідентичності пояснює механізми формування лояльності та попереджає про ризики, пов'язані з порушенням ідентичнісного балансу між старими і новими аудиторіями.

Цей трирівневий теоретичний каркас використовується у подальших розділах роботи: на ньому базуються критерії оцінювання інклюзивних ініціатив ФК "Шахтар" (Розділ 2) та обґрунтування рекомендацій (Розділ 3).

На основі синтезу теоретичних засад та аналізу провідних практик можна сформулювати п'ять принципів ефективного інклюзивного маркетингу у спортивній організації.

1. Репрезентативність та етична візуалізація. Маркетингові комунікації повинні відображати реальну різноманітність аудиторії – за віком, гендером, фізичними можливостями, етнічним походженням. Принцип спирається на теорію соціальної ідентичності: коли представники різних груп бачать "себе" у комунікації клубу, активується процес ідентифікації [17, с. 40]. Критичною помилкою є символізм (tokenism) – поверхнєве залучення представників меншин виключно для створення видимості інклюзії. Емпірична база гендерно-чутливих практик в українському контексті систематизована Ю.В. Беліковою та Г.В. Сорокіною [10, с. 4-7].

2. Технологічна та когнітивна доступність. Маркетингові комунікації повинні бути доступними у фізичному та цифровому вимірах: адаптованість веб-ресурсів і мобільних застосунків, субтитрування і аудіодескрипція відеоконтенту, відповідність стандартам WCAG, фізична доступність матчевої інфраструктури. Принцип спирається на концепцію інклюзивного дизайну, яка трактує доступність не як спеціальний додаток, а як базову характеристику продукту, орієнтованого на максимально широке коло користувачів [18, с. 55].

3. Етична автентичність. Інклюзивна ініціатива має бути узгоджена з реальними цінностями і практиками організації, а не використовуватися як

іміджева оболонка. Згідно з теорією когнітивного оцінювання, аудиторія здатна розрізняти автентичні і ситуативні мотиви – і відповідно формувати позитивну або негативну емоційну реакцію [15, с. 614-616]. Це робить автентичність не моральним, а практичним імперативом: неавтентична інклюзія дає негативний ефект для бренду.

4. Емпатична взаємодія. Маркетингові повідомлення мають відображати глибоке розуміння досвіду різних груп, а не зовнішнє "співчуття до". Це передбачає включення представників відповідних груп у процес створення контенту – від планування комунікації до зворотного зв'язку. У термінах CLT це означає перехід від абстрактних повідомлень про "цінності" до конкретних історій конкретних людей [6, с. 442-445].

5. Партисипативність. Найвищий рівень стратегічної інклюзії – активне залучення представників вразливих груп до процесів спільного створення продуктів і комунікаційних кампаній (co-creation) [18, с. 90]. Цей принцип інтегрує підходи теорії стейкхолдерів [16, с. 8] та концепції спільної цінності [13, с. 7]: вразливі групи розглядаються не як аудиторія, а як партнери з власним внеском.

Спираючись на концептуальні засади та принципи, окреслені вище, у даному дослідженні пропонується п'ятирівнева операційна модель інклюзивного маркетингу у професійному футбольному клубі. Кожен з рівнів має власну логіку, цільові аудиторії та ключові інструменти, що в сукупності формують інклюзивну екосистему бренду.

Рівень 1. Інфраструктурна доступність (Physical Accessibility). Передбачає фізичну адаптацію матеріально-технічної бази – стадіонів, тренувальних центрів, фан-зон – до потреб маломобільних груп та осіб із сенсорними порушеннями. Включає не лише усунення архітектурних бар'єрів, а й впровадження спеціалізованих сервісів: аудіодескрипції для незрячих, тактильної навігації, сенсорних кімнат для нейровідмінних осіб. Орієнтиром виступають Настанови УЄФА з доступності (UEFA Accessibility Guidelines) [19].

Рівень 2. Соціально-ком'юнітарна інклюзія (Social Inclusion). Охоплює програми інтеграції груп, що зазнають соціальної ексклюзії: внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, біженців, осіб у складних життєвих обставинах. Цей рівень особливо важливий для українського контексту після 2022 року, коли війна різко збільшила частку населення, яке потребує спеціальної соціальної підтримки [2].

Рівень 3. Гендерна та демографічна різноманітність (Gender & Diversity Inclusion). Спрямований на забезпечення рівних можливостей у клубній структурі: розвиток жіночого футболу, гендерно збалансована репрезентація у комунікаціях, подолання вікових та етнічних бар'єрів у молодіжних академіях, дотримання принципів EDI у кадровій політиці.

Рівень 4. Цифрова інклюзивність (Digital Inclusion). Адаптація цифрових активів – веб-ресурсів, мобільних застосунків, медіа-контенту – для потреб користувачів із сенсорними або когнітивними особливостями. Особливого стратегічного значення цифрова інклюзивність набуває для клубів, що діють в умовах територіальної мобільності або вимушеного переміщення, оскільки цифровий канал стає для них ключовим інструментом підтримки глобальної лояльності незалежно від географічного розташування вболівальника.

Рівень 5. Економічна доступність (Economic Inclusivity). Реалізується через гнучку цінову політику та соціально-орієнтовані моделі монетизації: пільгові квиткові програми, безкоштовні секції в академіях для дітей вразливих категорій, стипендіальні гранти. Знижує економічний бар'єр входу до екосистеми бренду, забезпечуючи сталість соціального ліфта і одночасно розширюючи майбутню комерційну базу клубу.

Запропонована п'ятирівнева модель служить методологічним каркасом для подальшого аналізу маркетингової діяльності ФК "Шахтар" у Розділі 2: кожен рівень має операціоналізовані KPI, які дозволяють оцінити масштаб і якість інклюзивних ініціатив клубу та порівняти їх з міжнародними бенчмарками.

1.2. Бренд спортивної організації як об'єкт стратегічного маркетингового розвитку

Бренд спортивної організації є особливим феноменом серед усіх типів брендів, що зумовлено унікальною природою спортивного продукту та специфікою його споживання. На відміну від більшості товарів і послуг, де результат споживання можна стандартизувати та контролювати, спортивний продукт має принципово непередбачуваний характер: ні виробник (клуб), ні споживач (вболівальник) не можуть гарантувати ані результат конкретної гри, ані спортивні досягнення команди в довгостроковій перспективі. Це створює унікальну ситуацію, коли традиційні концепції маркетингу та брендингу потребують значної адаптації. Спортивний бренд – це не лише товарна марка, а складна соціально-психологічна конструкція, що поєднує спортивні досягнення, історичну спадщину, територіальну приналежність та емоційну прив'язаність вболівальників [7, с. 105-106].

Аналіз академічної літератури дозволяє виокремити чотири фундаментальні характеристики, які формують специфіку спортивного бренду й відрізняють його від брендів в інших індустріях.

Перша характеристика – емоційна природа споживання. Спортивний продукт переважно споживається на рівні емоцій, ідентифікації та символічного смислу, а не функціональної корисності. На відміну від раціонального вибору між товарами, де споживач оцінює співвідношення ціни та якості, вболівальник часто демонструє нераціональну, емоційно-залежну поведінку: продовжує підтримувати команду в смугах поразок, купує мерчандайз, що не має утилітарної цінності, переживає перемоги та поразки команди як особисті події. Як показують D. Wann та N. Branscombe, ступінь ідентифікації вболівальника зі своєю командою є потужним предиктором як емоційних реакцій, так і поведінкових проявів – від частоти відвідування матчів до фінансових витрат на клубну атрибутику [20]. Ця емоційна природа робить спортивний бренд значно стійкішим до короткострокових коливань:

лояльність до клубу часто переживає десятиліття невдач і не зникає навіть тоді, коли раціональний споживач уже давно б змінив постачальника.

Друга характеристика – територіальна укоріненість. Традиційно спортивний клуб є символом і представником певного міста, регіону або спільноти, його ідентичність прямо пов'язана з географічним і культурним контекстом. Колір форми, назва, гімн, традиції клубної культури – усе це формує те, що М. Keshtidar та співавтори визначають як "характер бренду" (brand character) – сукупність людських якостей, які приписуються бренду й роблять його впізнаваним та емоційно близьким для аудиторії [7, с. 107-108]. Територіальна прив'язка створює потужний бар'єр для конкуренції: фанат одного клубу не переходить до конкурента так само, як споживач переходить від однієї марки кави до іншої, бо клубна ідентичність є частиною регіональної самоідентифікації. Водночас глобалізація та розвиток цифрових медіа суттєво розширили географію впливу клубних брендів, перетворивши локальні команди на міжнародні бренди з мільйонами вболівальників за межами країни.

Третя характеристика – спільне творення цінності (co-creation). Вболівальники не є пасивними споживачами клубного продукту – вони активні співавтори його цінності. Атмосфера на стадіоні, культура вболівання, традиції фанатських спільнот, віральні моменти у соціальних мережах – все це створюється не клубом, а самими вболівальниками, які інвестують у клубний бренд свій час, емоції та ідентичність. У термінах сучасного маркетингу це означає, що спортивний бренд завжди є результатом діалогу, а не одностороннього "транслявання". Як наголошують R. Mulcahy та співавтори, ефективна спортивна організація сприймає стейкхолдерів – від ядерних фанатів до випадкових глядачів, від спонсорів до місцевих громад – як активних учасників формування бренду, а не як пасивну аудиторію [6, с. 433-434]. Це принципово відрізняє спортивний маркетинг від класичного маркетингу споживчих товарів.

Четверта характеристика – висока емоційна волатильність. Поточні спортивні результати безпосередньо впливають на сприйняття бренду в

коротко- та середньостроковій перспективі: серія перемог підвищує позитивні асоціації, поразки та скандали – знижують. Це робить управління спортивним брендом особливо складним: жоден маркетинговий бюджет не може гарантувати потрібного результату на полі, і тому стратегія брендингу повинна враховувати ризик-менеджмент, тобто здатність бренду витримувати поразки без втрати лояльності. Сильні спортивні бренди характеризуються тим, що демонструють стійкість навіть у кризові часи – за рахунок глибоких емоційних зв'язків, історичної спадщини та цінностей, що виходять за межі поточних спортивних результатів [7, с. 109-110].

Підсумовуючи, спортивний бренд є комплексним соціально-психологічним конструктом, ефективне управління яким вимагає поєднання класичних інструментів брендингу з інструментами управління спільнотами, репутаційного менеджменту та емоційної комунікації. Саме у цій складності полягає аналітичний інтерес: класичні моделі бренд-капіталу, розроблені передусім для споживчих товарів, потребують суттєвої адаптації для спортивного контексту.

Серед множини концептуальних моделей брендингу для аналізу бренду спортивної організації найбільш релевантною є модель Customer-Based Brand Equity (CBBE), запропонована K.L. Keller у класичній статті 1993 року в *Journal of Marketing* та згодом розгорнута в його роботі з Ф. Котлером. Релевантність цієї моделі для нашого дослідження зумовлена двома обставинами: по-перше, вона зосереджує увагу саме на сприйнятті бренду споживачем (а не на фінансовій вартості бренду чи його юридичних аспектах), що особливо важливо для спортивного контексту, де емоційне сприйняття є основою споживання; по-друге, модель чітко операціоналізована – кожен її компонент може бути виміряний емпірично, що робить її придатною для аналізу маркетингової діяльності конкретної організації, такої як ФК "Шахтар" у наступних розділах.

K.L. Keller визначає бренд-капітал з позиції споживача як диференційний вплив знання про бренд на реакцію споживача на маркетинг

цього бренду [21, с. 1-2]. Іншими словами, бренд має позитивний бренд-капітал, коли споживачі реагують на елементи маркетинг-міксу бренду більш сприятливо, ніж на ті самі елементи, представлені під вигаданою назвою або без бренду. У контексті спортивної організації це означає, що сильний бренд клубу робить вболівальника готовим платити більше за квиток, мерчендайз чи контент саме цього клубу – а не "просто за футбол".

Знання про бренд (brand knowledge) у моделі Келлера розглядається як асоціативно-мережева структура в пам'яті споживача, що складається з двох ключових компонентів: обізнаності про бренд (brand awareness) та образу бренду (brand image) [21, с. 2-3].

Обізнаність про бренд є передумовою формування бренд-капіталу й охоплює два взаємопов'язані виміри. Перший – впізнавання бренду (brand recognition) – здатність споживача підтвердити, що він раніше стикався з брендом, коли йому показують назву чи символ. Другий – згадування бренду (brand recall) – здатність самостійно відтворити в пам'яті назву бренду в певній категорії або ситуації. У спортивному контексті це означає різницю між тим, чи знає людина про існування певного футбольного клубу в принципі, і тим, чи спадає клуб на думку при згадці футболу або певних турнірів.

Образ бренду є більш складним конструктом, що формується сукупністю асоціацій, пов'язаних із брендом у свідомості споживача. K.L. Keller класифікує бренд-асоціації за трьома ключовими типами: атрибути (attributes), вигоди (benefits) та ставлення (attitudes) [21, с. 3-5].

Атрибути – це описові характеристики бренду, тобто те, що споживач думає про продукт чи послугу. Атрибути можуть бути продуктово-пов'язаними (стосуються самого продукту) або непродуктово-пов'язаними (ціна, образ користувача, образ ситуації використання, особистість бренду, відчуття та досвід). У спортивному контексті атрибути включають як спортивні досягнення (трофеї, склад гравців, стиль гри), так і символічні елементи (історія, кольори, традиції, "характер" клубу).

Вигоди – це особиста цінність, яку споживач приписує атрибутам бренду. К.Л. Keller виокремлює три категорії вигод: функціональні (вирішення базової проблеми чи задоволення базової потреби), переживальні (емоційний досвід від використання бренду), символічні (соціальне визнання, самовираження, приналежність до певної групи) [21, с. 4]. У спортивному контексті домінують саме переживальні та символічні вигоди – сильний клубний бренд дає вболівальнику відчуття приналежності, гордості, розділеної ідентичності з іншими фанатами.

Ставлення до бренду – це загальна оцінка бренду споживачем, що формується на основі сприйнятих атрибутів та вигод. Саме ставлення зазвичай є безпосередньою основою споживчої поведінки: рішення відвідати матч, купити мерчендайз, підписатися на офіційні канали клубу.

В українському адаптованому виданні Ф. Котлер та К.Л. Келлер докладно описують операціоналізацію моделі СВВЕ через систему оцінювання та аудиту бренду, що включає аналіз обізнаності, образу бренду, сприйнятої якості та лояльності [22, с. 258-272]. Ця система оцінювання слугує методологічною основою для емпіричного аналізу маркетингової діяльності спортивної організації, який буде представлений у Розділі 2.

Класична модель СВВЕ Келлера, розроблена передусім для споживчих товарів, потребує адаптації для аналізу спортивних організацій. На основі синтезу класичної моделі та спеціалізованих досліджень у сфері спортивного маркетингу пропонується адаптована п'ятивимірна модель бренд-капіталу спортивної організації, що подана у Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Адапована п'ятивимірна модель бренд-капіталу спортивної організації

Вимір бренд-капіталу	Сутність у спортивному контексті	Роль інклюзивних ініціатив
----------------------	----------------------------------	----------------------------

Обізнаність (Brand Awareness)	Ступінь впізнаваності бренду клубу серед широкої аудиторії, включно з тими, хто не є активними вболівальниками; вимірюється через медійне охоплення, динаміку підписників, згадки у пошукових системах	Інклюзивні кампанії розширюють аудиторію, залучаючи нові сегменти (ветерани, ВПО, особи з інвалідністю), які раніше не входили до сфери уваги клубу
Бренд-асоціації (Brand Associations)	Сукупність смислів, образів та цінностей, пов'язаних із брендом – від спортивних досягнень до соціальної позиції клубу	Формують асоціації з соціальною відповідальністю, гуманізмом, інклюзивними цінностями – особливо актуальні в умовах війни в Україні
Сприйнята якість (Perceived Quality)	Оцінка не лише спортивного продукту (рівень гри), а й клубного сервісу – від інфраструктури стадіону до клієнтського досвіду	Доступне середовище та сервіси для всіх категорій вболівальників підвищують загальне сприйняття якості клубного досвіду
Лояльність (Brand Loyalty)	Стійка прихильність аудиторії, що зберігається незалежно від поточних результатів; виявляється у відвідуваності, мерчендайзі, цифровій залученості	Автентична інклюзія поглиблює емоційний зв'язок та формує довгострокову лояльність нових аудиторій, які ідентифікують себе з клубом завдяки інклюзивним програмам
Образ бренду (Brand Image)	Цілісне сприйняття бренду в суспільному дискурсі – у ЗМІ, серед спонсорів, регуляторів та широкої громадськості	Інклюзивні ініціативи формують образ "клубу-символу", соціально відповідального автора суспільних змін, що особливо привабливо для ESG-орієнтованих спонсорів

Джерело: складено автором на основі [21, с. 2-5; 22, с. 258-272; 7, с. 105-110]

Перший вимір – обізнаність про бренд (Brand Awareness). У спортивному контексті обізнаність вимірюється через комплекс метрик: медійне охоплення матчів та новин про клуб, динаміку підписників у соціальних мережах, частоту згадок у пошукових системах, впізнаваність у спеціалізованих аудиторіях. Особливістю спортивного бренду є те, що

обізнаність часто формується через трансляцію спортивних подій, а не через цільові маркетингові кампанії: чим більше матчів клубу транслюється, чим частіше клуб з'являється в спортивних новинах, тим вища пасивна обізнаність широкої аудиторії.

Другий вимір – бренд-асоціації (Brand Associations). Цей вимір особливо значущий для спортивних брендів, оскільки саме асоціації – а не утилітарні характеристики – є основою рішення про "споживання" клубу. K.L. Keller класифікує асоціації за типом, прихильністю, силою та унікальністю [21, с. 3]. Для футбольного клубу типові категорії асоціацій включають: спортивні (стиль гри, трофеї, легендарні гравці), емоційні (пристрасть, історичні моменти, відданість), соціальні (підтримка спільноти, доброчинність, патріотизм), символічні (кольори, гасла, традиції). Як зазначають М. Keshtidar та співавтори, узгоджена та позитивна сукупність асоціацій формує те, що автори називають "характером бренду" – стійкою конструкцією, яка відрізняє клуб від інших і робить його впізнаваним для аудиторії [7, с. 107-108].

Третій вимір – сприйнята якість (Perceived Quality). У спортивному контексті цей вимір значно ширший за оцінку якості самого спортивного продукту. Він охоплює: інфраструктурну якість (стан стадіонів, тренувальних центрів, фан-зон), сервісну якість (зручність купівлі квитків, якість онлайн-комунікації, ресторанне обслуговування на стадіонах), цифрову якість (зручність вебсайту та застосунку, контент в соцмережах). Для українських клубів, які діють в умовах війни, додатковим виміром сприйнятої якості стає здатність забезпечувати клубний досвід попри безпрецедентні логістичні виклики – переїзди матчів за кордон, цифрова взаємодія з вболівальниками, які перебувають у різних країнах.

Четвертий вимір – лояльність до бренду (Brand Loyalty). У моделі CBBE лояльність є одночасно і компонентом бренд-капіталу, і його результатом – це саморефлексивна категорія, що формується внаслідок взаємодії всіх інших вимірів. У спортивному контексті лояльність має виражену емоційну природу: на відміну від споживчих ринків, де лояльність часто вимірюється через

повторні покупки, у спорті вона проявляється у відданості бренду навіть у періоди невдач, у готовності інвестувати час та ресурси (відвідування матчів, придбання мерчендайзу, активність у фанатських спільнотах), а також у формуванні власної ідентичності через приналежність до клубної спільноти. Як зауважує згадане раніше дослідження Keshtidar та співавторів, лояльність спортивного фана прямо корелює з силою сприйнятої відповідності між особистою ідентичністю та "характером" клубного бренду [7, с. 110, 115].

П'ятий вимір – образ бренду (Brand Image). Якщо обізнаність і асоціації стосуються індивідуального сприйняття, то образ бренду охоплює цілісне суспільне сприйняття – те, як клуб представлений у медіа, як його сприймають спонсори, регулятори, профільні організації та широка громадськість. Образ бренду формується не лише комунікаціями самого клубу, а й сторонніми наративами, рейтингами та репутаційними індикаторами. У сучасному контексті особливого значення набуває ESG-вимір образу бренду – тобто те, наскільки клуб сприймається як соціально відповідальний автор, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські стандарти у свою діяльність.

Центральним для нашого дослідження є питання: яким чином інклюзивні маркетингові ініціативи впливають на формування бренд-капіталу спортивної організації? Аналіз академічної літератури дозволяє стверджувати, що цей вплив є багатовимірним і системним, охоплюючи всі п'ять вимірів моделі CBVE, наведених вище.

Вплив на обізнаність проявляється через розширення цільових аудиторій. Інклюзивні програми створюють нові точки контакту з тими сегментами населення, які раніше не входили до сфери уваги клубу: особами з інвалідністю, ветеранами, внутрішньо переміщеними особами, представниками меншин. Як показують результати дослідження КСВ-діяльності клубів англійської Прем'єр-ліги та іспанської Прімери, клуби з системними інклюзивними програмами демонструють вищий рівень медійної видимості за рахунок специфічного освітлення соціальних ініціатив у ЗМІ, профільних виданнях та платформах [1, с. 13-14]. Інклюзивні кампанії також

генерують особливо віральний контент у соціальних мережах – людські історії учасників програм, кадри з реабілітаційних тренувань, відеосвідчення бенефіціарів – що багаторазово примножує органічне охоплення.

Вплив на бренд-асоціації є, можливо, найбільш значним. Автентичні інклюзивні ініціативи системно змінюють сукупність асоціацій, пов'язаних із клубом, додаючи до них виміри соціальної відповідальності, гуманізму та активної громадянської позиції. Як емпірично підтверджують R. Mulcahy та співавтори, ефективні інклюзивні комунікації формують у аудиторії сприйняття клубу як ціннісно-орієнтованої організації (value-driven), що, у свою чергу, активує позитивні емоційні реакції та підсилює загальне ставлення до бренду [6, с. 444-446]. Особливо потужний ефект створюють конкретні (а не абстрактні) комунікаційні повідомлення – описи реальних програм, історій конкретних учасників, вимірюваних результатів, які знижують ризик сприйняття інклюзії як "вошингу" [6, с. 446-448].

Вплив на сприйняту якість реалізується через підвищення доступності та якості клубного досвіду для всіх категорій аудиторії. Інклюзивна інфраструктура (доступні місця на стадіонах, аудіодескрипція, сенсорні зони), цифрова доступність (адаптовані вебсайти та застосунки), якісний клієнтський сервіс для різноманітних аудиторій – все це підвищує загальне сприйняття якості клубного продукту, причому не лише серед прямих бенефіціарів, а й серед широкої аудиторії, для якої клуб стає символом високих стандартів обслуговування та поваги до різноманіття.

Вплив на лояльність має диференційований характер залежно від сегмента аудиторії. Нові групи, залучені через інклюзивні ініціативи (ветерани, ВПО, особи з інвалідністю), часто демонструють особливо високу емоційну лояльність, оскільки їхній зв'язок з клубом сформований через досвід безпосередньої інклюзії, який має для них особисте значення. Такі вболівальники не "вибрали" клуб у звичайному сенсі – клуб став частиною їхньої історії реабілітації, реінтеграції, соціальної підтримки. Водночас традиційна "ядерна" аудиторія сприймає інклюзивні ініціативи позитивно за

умови їхньої автентичності та узгодженості з клубною ідентичністю; як попереджає теорія соціальної ідентичності, інклюзивна стратегія повинна формуватися як розширення, а не заміщення клубної ідентичності, щоб уникнути ефекту відторгнення.

Вплив на образ бренду виявляється насамперед у формуванні репутаційного капіталу клубу – як в очах ЗМІ, так і серед спонсорів та регуляторів. Як показує А. Verbytska зі співавторами, послідовна інклюзивна стратегія перетворює соціальну відповідальність на капітал бренду, що, у свою чергу, забезпечує доступ до партнерств вищого рівня та позиціонує клуб як прогресивну організацію [3, с. 48-50]. Особливого значення цей механізм набуває у контексті ESG-інвестицій: спонсори, орієнтовані на ESG-критерії, обирають саме ті спортивні організації, які демонструють реальну, а не декларативну соціальну відповідальність. Як підкреслюють М. Porter та М. Kramer у концепції спільної цінності (Creating Shared Value), сучасна конкурентоспроможність організації безпосередньо пов'язана з її здатністю одночасно створювати економічну та соціальну цінність – і ця здатність стає одним із ключових критеріїв оцінки бренду стейкхолдерами [13, с. 5-7].

Висвітлені вище концептуальні зв'язки між інклюзивним маркетингом та бренд-капіталом мають особливе практичне значення для українських спортивних організацій, що діють у безпрецедентних умовах війни. Як зазначають К.В. Hartman та співавтори, сучасні споживачі – особливо представники покоління Z – активно реагують на КСВ-діяльність брендів, причому їхні очікування суттєво відрізняються залежно від соціальної категорії, з якою вони себе ідентифікують [4, с. 2-4]. Для українського футбольного клубу це означає, що інклюзивна стратегія є не лише етичним вибором, а й стратегічним інструментом побудови бренду в умовах фундаментальної трансформації українського суспільства: повернення ветеранів з фронту, інтеграція ВПО, формування нових форм національної ідентичності.

Запропонована п'ятивимірна модель бренд-капіталу та виявлені механізми впливу інклюзивних ініціатив слугуватимуть аналітичною рамкою для дослідження маркетингової діяльності ФК "Шахтар" у Розділі 2: для кожного з вимірів CBVE буде проведений емпіричний аналіз із залученням реальних показників діяльності клубу, що дозволить оцінити, наскільки клубна стратегія інтегрує інклюзивні принципи та які результати це дає для бренду в цілому.

1.3. Міжнародний досвід інклюзивного маркетингу провідних спортивних організацій

Аналіз концептуальних засад, наведений у попередніх підрозділах, набуває повноцінного значення лише в контексті реальних практик провідних європейських спортивних організацій. Європейський футбольний простір на сьогодні є найбільш зрілим середовищем для впровадження принципів інклюзивного маркетингу, що зумовлено поєднанням трьох чинників: жорсткою регуляторною рамкою УЄФА, накопиченим досвідом окремих клубів та зростаючим суспільним очікуванням соціальної відповідальності спортивної індустрії. У цьому підрозділі представлено систематизований огляд міжнародного досвіду – від інституційного рівня регуляторів до конкретних кейсів провідних клубів, що дозволить виокремити фактори успіху та сформувані міжнародні бенчмарки для подальшого аналізу маркетингової діяльності ФК "Шахтар" у Розділі 2.

УЄФА як ключовий регулятор європейського футболу систематично формує нормативно-стратегічну рамку для впровадження принципів рівності, різноманіття та інклюзії (EDI) на всіх рівнях футбольної індустрії – від національних асоціацій до окремих клубів. Цей інституційний тиск є важливим контекстом для розуміння інклюзивних практик європейських клубів: значна частина їхніх ініціатив реалізується або на виконання вимог УЄФА, або у партнерстві з інституційними проєктами організації.

Стратегічний фундамент EDI УЄФА закріплено у Football Sustainability Strategy 2030 "Strength Through Unity" – інтегрованій стратегії, побудованій на двох пілярах – Прав людини та Захисту довкілля – і реалізованій через 11 політик (policies), серед яких інклюзія, доступність та підтримка вразливих груп посідають центральне місце [23, с. 28-30]. У 2023 році УЄФА запустила флагманську програму FootbALL з ключовим меседжем "In football, everyone is welcome", яка координує всі активності організації у сфері соціальної сталості – від просвітницьких кампаній до спільних ініціатив з національними асоціаціями [24]. Програма FootbALL базується на трьох опорах: кампанійна діяльність, партнерська платформа та активація на рівні стейкхолдерів.

У вересні 2024 року УЄФА оприлюднила оновлені Настанови з доступності (UEFA Accessibility Guidelines), які охоплюють всі аспекти футбольної інфраструктури та операційної діяльності: фізичну доступність стадіонів, операційні процеси, навчання персоналу, сервісне обслуговування та матчдейні активності [19]. Стратегічна амбіція УЄФА, артикульована у програмі Football For All Abilities, полягає у гарантуванні безбар'єрного доступу для будь-якої особи, яка хоче грати, відвідувати матчі або працювати у футболі.

Інструменти імплементації для клубів та національних асоціацій. Окрім стратегічних документів, УЄФА розробила практичні інструменти впровадження принципів EDI. Йдеться зокрема про EDI Toolkit – посібник для клубів, який містить методичні рекомендації, шаблони політик, чек-листи та критерії оцінювання інклюзивності, а також про Unity EURO Cup – щорічний аматорський турнір, що проводиться у партнерстві з Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR) і об'єднує мікс-команди з біженців та представників приймаючих громад [5]. Партнерство УЄФА з UNHCR, започатковане у 2021 році, є показовим прикладом того, як спортивна організація використовує власну інфраструктуру для реалізації глобальних соціальних цілей.

Антирасистський контур регулювання є окремим напрямом нормативної діяльності УЄФА, що має особливо тривалу історію. Як показує систематичний аналіз інституційного расизму в європейському футболі, проведений S. Bradbury, попри наявність регуляторних механізмів, проблема структурної недопредставленості меншин на керівних позиціях клубів і національних асоціацій залишається актуальною [25, с. 296-298]. У відповідь на цей виклик УЄФА розвиває інтегровану освітню кампанію OUTRAGED, що поєднує інформаційні матеріали, тренінгові модулі та механізми реагування на дискримінаційні інциденти [26]. Окремий модуль OUTRAGED присвячено інвалідності, що відображає інтегровану логіку EDI – об'єднання різних аспектів дискримінації в єдину рамку запобігання та реагування.

Таким чином, регуляторна рамка УЄФА створює системний контекст, у якому інклюзивні ініціативи європейських клубів є не довільним вибором, а структурованою діяльністю, що враховує інституційні очікування. Ця рамка водночас задає мінімальні стандарти і надає інструменти для розширеної інтерпретації принципів EDI на рівні окремих організацій.

Аналіз практик провідних європейських футбольних клубів дозволяє виокремити чотири характерні моделі інклюзивної стратегії, кожна з яких реалізує різний акцент: соціально-ком'юнітарну (Manchester City), антидискримінаційно-освітню (Arsenal), екологічно-сталу (Real Betis) та технологічно-доступнісну (Newcastle United). До цих чотирьох клубних моделей додається п'ятий приклад – параспортивне спонсорство Sanitas (через партнерство з Іспанським Параолімпійським Комітетом), який репрезентує інтегровану модель за межами окремого клубу.

Манчестер Сіті є класичним прикладом інституціоналізованої моделі інклюзивного маркетингу через окрему благодійну структуру. Добродійна організація City in the Community (CITC) заснована при клубі ще у 1986 році і за майже 40 років роботи перетворилася на одну з найрозвиненіших клубних соціальних екосистем у Європі [27]. CITC діє в Greater Manchester і структурує діяльність за трьома стратегічними напрямками: Healthy People (фізична

активність та психічне здоров'я), Healthy Futures (освіта та працевлаштування), Healthy Communities (безпечні та інклюзивні простори) [27].

Інклюзивний компонент діяльності CITC найвиразніше представлений у програмі One City Disability – комплексі занять для осіб з інвалідністю, що включає powerchair football (для користувачів електричних візків), dwarfism football, amputee football та інші види адаптованого футболу [28]. Програма ґрунтується на принципі, який точно відображає ідеї К. Holmes про інклюзивний дизайн: учасники з інвалідністю часто не почуваються комфортно у звичайних футбольних форматах, тому потрібне створення спеціалізованого, але повноцінного простору, орієнтованого на конкретні потреби [28; 18, с. 90]. У 2025 році CITC запустила нову програму One City Schools, що розширює інклюзивну роботу в школах для дітей з SEND-потребами (special educational needs and disabilities) [29].

Стратегічно важливим етапом розвитку інклюзивної моделі Manchester City стало спонсорське партнерство з Nissan, який у 2023 році був оголошений Official Equality, Diversity and Inclusion Partner CITC [30]. У межах партнерства реалізується Nissan Possibilities Project – довгострокова ініціатива, що поєднує підтримку інклюзивних футбольних програм з участю спортивних амбасадорів, зокрема чотириразового чемпіона світу та золотого медаліста Параолімпійських ігор Richard Whitehead. Це партнерство ілюструє важливий механізм, описаний у концепції спільної цінності М. Porter та М. Kramer: автентичні інклюзивні ініціативи приваблюють спонсорів, орієнтованих на ESG-критерії, тим самим перетворюючи соціальну відповідальність на бізнес-актив [13, с. 5-7].

Лондонський Арсенал репрезентує модель антидискримінаційно-освітньої інклюзії, що реалізується через структуру Arsenal in the Community, яка у 2025 році відзначила 40-річчя своєї діяльності [31]. Особливим акцентом інклюзивної стратегії Арсеналу є робота з протидії расизму у футболі, що поглиблено реалізується у партнерстві з провідною британською

антирасистською організацією Show Racism the Red Card (SRtRC), заснованою у 1996 році [32].

Партнерство Арсеналу з SRtRC має тривалу історію – від 2007 року, коли Samir Singh як Inclusion Manager Arsenal in the Community розпочав координацію спільної програми. За понад 20 років співпраці реалізовано систематичні освітні активності: антирасистські тренінги для учнів місцевих шкіл, проведення зустрічей зі спортивними легендами клубу, освітні матеріали для розповсюдження в ком'юніті. У 2025 році Арсенал було офіційно введено до Hall of Fame SRtRC на церемонії в резиденції прем'єр-міністра Великої Британії – подія, що символізує інституційне визнання послідовної антирасистської роботи клубу [33].

Ще одним інструментом є кампанія No More Red, реалізована Арсеналом у партнерстві з Adidas як п'ятирічна інтегрована програма протидії корінним причинам молодіжного насильства в Лондоні [34]. Особливо важливим аспектом стратегії Арсеналу є інтеграція клубних амбасадорів в інклюзивну роботу: у антирасистських воркшопах беруть участь Perry Groves, Paul Davis, Rachel Yankey, Anita Asante та інші, що значно посилює емоційний вплив комунікації за рахунок персональних історій [31]. Цей підхід узгоджується з принципом конкретної, а не абстрактної комунікації, описаним у концепції R. Mulcahy: реальні історії конкретних людей значно ефективніші, ніж загальні декларації [6, с. 432-435].

Іспанський Real Betis репрезентує особливу модель інклюзії, де екологічна сталість стає інклюзивною позицією за рахунок об'єднання глобальної етичної проблематики з локальною ідентичністю клубу. Платформа Forever Green офіційно запущена у жовтні 2020 року в розпал пандемії, коли більшість клубів зосередилися на NFT-партнерствах та криптовалютних спонсорах, а Betis обрав протилежний шлях – позиціонування екологічної відповідальності як ключового елемента бренду [35].

Forever Green була запущена за ініціативи президента клубу Angel Haro і із самого початку структурувалася за п'ятьма напрямками: ресайклінг, мобільність, протидія зміні клімату, відновлення природи, статус сталого клубу [36]. Перший рік діяльності платформи реалізовано за принципом "50 actions with 50 partners" – амбітна рамка, що об'єднала компанії, НДО, інституції та університети навколо конкретних проєктів. До третьої річниці платформа налічувала вже понад 170 партнерів, включаючи UN, Amazon (через ініціативу Climate Pledge) та національні організації [37]. Знаковим зобов'язанням клубу стала ціль net zero by 2040 – на 10 років раніше, ніж передбачено Паризькою кліматичною угодою [36].

Стратегічно важливим елементом моделі Бетісу стало залучення Hector Bellerin як амбасадора Forever Green з 2021 року – гравця, відомого активною позицією щодо клімату, соціальної справедливості та екологічної відповідальності [37]. Bellerin у 2024 році отримав престижну BBC Green Sport Award, що додатково посилило репутаційну капіталізацію бренду Бетіса. Окрім того, Forever Green реалізувала низку видимих практик – від спецкитів Hummel 2024, виготовленого з пряжі на основі рицинової олії (Evo by Fulgar), до встановлення на стадіоні Benito Villamarín перших крісел, повністю виготовлених з рибальських сіток, виловлених з океану [37].

Кейс Бетіса важливий у контексті концептуальної рамки, окресленої у попередніх підрозділах: він поєднує екологічну і соціальну осі інклюзії, демонструючи, що сучасний інклюзивний підхід не обмежується роботою з вразливими групами населення, а охоплює ширше коло етичних відповідальностей організації перед стейкхолдерами та планетою. Згідно з дослідженням К. Ráthonyi-Ódor та співавторів, саме такі інтегровані моделі КСВ у футболі формують найбільш стійку конкурентну перевагу для клубу, оскільки вони генерують одночасно репутаційний капітал, лояльність нової аудиторії та привабливість для ESG-орієнтованих спонсорів [1, с. 14-16].

Партнерство Newcastle United з саудівською компанією Sela представляє приклад технологічної моделі інклюзії, що знайшла найвиразніше втілення у

кампанії "Unsilence the Crowd" – світовій прем'єрі гептичної технології у професійному футболі, проведений 13 квітня 2024 року під час матчу Newcastle United – Tottenham Hotspur на стадіоні St. James' Park [38].

Передумовою кампанії стало дослідження, проведене Sela спільно з благодійною організацією The Royal National Institute for Deaf People (RNID), яке показало: 71% глухих та слабкочуючих фанів вважають, що нові технології можуть зробити стадіонний досвід більш доступним; 55% людей менше насолоджуються трансляціями спортивних подій через втрату слуху [39]. У відповідь на ці виклики Sela у партнерстві з технологічною компанією CuteCircuit розробила Sound Shirt – гептичну футболку зі вбудованими 28 мікроактуаторами, що перетворюють звукову атмосферу стадіону на тактильні відчуття у режимі реального часу [38].

Технологічне рішення працює завдяки інтеграції струмопровідних текстилю та гептичних модулів: бродкастні мікрофони уловлюють звук навколо поля, спеціальне програмне забезпечення конвертує його з аналогового в цифровий формат, після чого звукові дані бездротово передаються на футболку через антену та активують мікроактуатори, які відтворюють відчуття атмосфери для фана. Симптоматично, що Sela одночасно з запуском технології передала своє місце на офіційній футболці клубу для брендингу RNID – це був перший випадок в історії Прем'єр-ліги, коли благодійна організація для глухих була розміщена на front-of-shirt провідного клубу [39].

Масштаб і вплив кампанії перевершив очікування: глобальне охоплення сягнуло 5,08 млрд контактів, кампанія була висвітлена у 771 медіавиданні з 37 країн, включно з CNN, Sky News, The Guardian, L'Équipe. Sela публічно зобов'язалася надавати Sound Shirt технологію на всіх домашніх матчах Newcastle United сезону 2024/25 і просувати її широке впровадження в європейському та світовому футболі. Представники UK Government, UEFA та FIFA офіційно прибули до Newcastle для безпосереднього ознайомлення з технологією, що забезпечило подальшу масштабованість ініціативи [39].

Кейс "Unsilence the Crowd" концептуально важливий як зразок справжнього інклюзивного дизайну у термінах К. Holmes: рішення створено не як адаптація постфактум, а як інтегрована частина матчдейного досвіду, що базується на принципі "design with, not for" – у дослідженні брали участь самі глухі фани, чий досвід був інтегрований у кінцеве рішення [18, с. 90]. Окрім того, кейс ілюструє силу конкретної комунікації, описаної у роботі Mulcahy та співавторів: у комунікаційній кампанії Sela домінують реальні історії конкретних людей – David Wilson та Ryan Gregson як головні протагоністи фільму, що значно посилило емоційну реакцію аудиторії [6, с. 442-446].

П'ятий кейс – іспанська страхова компанія Sanitas – виходить за межі окремого футбольного клубу, представляючи модель параолімпійського спонсорства, що еволюціонувала в цілісну інклюзивну спортивну екосистему. За детальним аналізом О. Kolotouchkina, L. Leardy та J. Pérez-Tejero, Sanitas приєдналася до Параолімпійського руху у 2007 році через партнерську угоду з Іспанським Параолімпійським Комітетом (SPC), і за майже два десятиліття співпраці перетворила формат традиційного спонсорства на інтегровану модель, що поєднує комерційні, соціальні та академічні виміри [40, с. 2-4].

Стратегічна еволюція моделі Sanitas складається з кількох фаз. Перша – трансформація логіки спонсорства: від класичної комерційної моделі (логотип на формі, упоминання у комунікаціях) до моделі, що базується на створенні спільної цінності (shared value) через довгострокові партнерства, академічні дослідження та прямі ініціативи інклюзивного спорту [40, с. 5-7]. Друга – інституційне розширення: створення Sanitas Foundation, заснування Chair for Inclusive Sports Studies (CEDI) у партнерстві з університетом Politécnica de Madrid, інтеграція з академічним середовищем для забезпечення доказової бази практик [40, с. 8-10]. Третя – операційна імплементація принципу "inclusive sports mindset" – спортивних практик, в яких особи з інвалідністю та без неї беруть участь спільно, а не у роздільних форматах [40, с. 12-14].

Кейс Sanitas важливий у нашому теоретичному контексті ще й тим, що через приналежність компанії до британської групи BUPA він демонструє

можливість транснаціонального трансферу інклюзивних практик – моделі, апробовані в Іспанії, можуть масштабуватися на інші ринки в межах групи. Це особливо релевантно для українських спортивних організацій, які мають значний потенціал міжнародних партнерств в умовах інтеграції в європейський спортивний простір.

Огляд п'яти кейсів дозволяє виокремити характерні моделі інклюзивної маркетингової стратегії, кожна з яких реалізує різні акценти на різних рівнях нашої п'ятирівневої концептуальної моделі (інфраструктурна, соціальна, гендерно-демографічна, цифрова, економічна доступність, представленої у підрозділі 1.1). Систематизація моделей за домінантними вимірами п'ятирівневої моделі представлена у Таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Моделі інклюзивних маркетингових стратегій спортивних організацій

Домінантний вимір	Модель	Кейс	Ключові інструменти	Стратегічна логіка
Соціальна інклюзія	Інституційно-ком'юнітарна	Manchester City (CITC)	Окрема благодійна структура з 1986 р., One City Disability, спонсорство Nissan як EDI Partner	Інтеграція через локальну громаду, акцент на соціальній ексклюзії
Гендерно-демографічна різноманітність	Антидискримінаційно-освітня	Arsenal (Show Racism the Red Card)	Багаторічне партнерство з SRtRC, No More Red з Adidas, амбасадори-легенди клубу	Освіта проти расизму, протидія структурній недопредставленості
Інфраструктурна / цифрова доступність	Технологічно-доступнісна	Newcastle United та Sela ("Unsilence the Crowd")	Гептична Sound Shirt технологія з CuteCircuit, 5+ млрд reach	Технологічний прорив для глухих фанів, перший світовий приклад

Соціальна	Екологічно-сталий бренд	Real Betis (Forever Green)	Платформа з 170+ партнерів, net zero by 2040, амбасадорство Bellerin	Інтеграція екологічної осі в інклюзивну позицію бренду
Соціальна	Параолімпійське спонсорство як екосистема	Sanitas (BUPA Group)	Партнерство з SPC з 2007 р.	Трансформація спонсорства в цілісну інклюзивну екосистему

Джерело: складено автором на основі [25, с. 296-298; 40, с. 2-14; 1, с. 13-16; 13, с. 5-7; 18, с. 90; 23; 28; 30; 31; 34; 35; 36; 38; 39]

Узагальнення кейсів дозволяє виокремити шість ключових факторів успіху інклюзивних маркетингових стратегій провідних європейських клубів.

Перший фактор – довгострокова системність. Всі досліджені кейси демонструють еволюцію інклюзивних практик протягом років і десятиліть, а не епізодичних кампаній: Manchester City CITC – з 1986 року (40 років), Arsenal in the Community – з 1985 року (41 рік), партнерство Sanitas з SPC – з 2007 року (майже 20 років), Real Betis Forever Green – з жовтня 2020 року (5 років з постійним розширенням). Ця тривалість не випадкова: побудова автентичного інклюзивного бренду неможлива у форматі короткострокової активації, бо аудиторія здатна розрізняти автентичні і ситуативні мотиви, що підтверджує дослідження R. Mulcahy та співавторів [6, с. 444-446].

Другий фактор – інтеграція з основною стратегією бренду. У всіх кейсах інклюзивні ініціативи не є периферійним додатком до маркетингової діяльності, а інтегровані в саме ядро брендової ідентичності. Forever Green Real Betis – частина візуальної ідентичності клубу через спецкити Hummel; Sela Sound Shirt – використовує front-of-shirt позицію Sela; CITC має власну впізнавану візуальну ідентичність та канали комунікації, які транслюють меседжі клубу. Цей принцип узгоджується з концепцією А. Verbytska зі співавторами: послідовна інклюзивна стратегія перетворює соціальну справедливість на капітал бренду [3, с. 48-50].

Третій фактор – стратегічні партнерства. Жоден з досліджених кейсів не реалізується силами окремого клубу або спонсора – у кожному задіяні мережі стратегічних партнерств. Forever Green Бетіса – 170+ партнерів, включно з UN та Amazon Climate Pledge; CITC – Premier League Charitable Fund, Mark Davies, Nissan Possibilities Project; Sela – RNID, CuteCircuit, PRISM Sport + Entertainment, VML; Sanitas – Іспанський Параолімпійський Комітет, академічні установи. Ці партнерства не лише розподіляють витрати, але й забезпечують доступ до експертизи, якої клубу самотійно бракує.

Четвертий фактор – конкретність комунікації та опора на персональні історії. В усіх кейсах ключову роль відіграють реальні історії конкретних людей: David Wilson та Ryan Gregson у кампанії Sela; учасники програми One City Disability у комунікаціях CITC; Hector Bellerin як амбасадор Forever Green; Richard Whitehead у партнерстві з Nissan; легендарні гравці Арсеналу у воркшопах SRtRC. Цей підхід безпосередньо реалізує принципи теорії рівнів конструктів R. Mulcahy: конкретні повідомлення про реальних людей значно ефективніші за абстрактні декларації цінностей [6, с. 432-435, 446-448].

П'ятий фактор – використання інклюзії як платформи для інновацій. Sela Sound Shirt – це не лише інклюзивний продукт, а й технологічна інновація з потенціалом масштабування на світовий ринок; Forever Green генерує інноваційні проєкти від спецкитів з рицинової олії до перших крісел з рибальських сіток на стадіон. Ця логіка повністю відповідає концепції спільної цінності М. Porter та М. Kramer: справжня інклюзія є платформою для переосмислення продуктів і ринків, а не просто соціальною витратою [13, с. 5-7].

Шостий фактор – системність вимірювання та публічної звітності. Провідні кейси демонструють розвинену культуру кількісного оцінювання соціальних ініціатив. Real Betis сертифікував вимірювання вуглецевого сліду та посів друге місце за Brand Finance Sustainability Perceptions Index 2024 [37]. Manchester City CITC як зареєстрована благодійна організація подає обов'язкову щорічну звітність [27]. Така системність захищає бренд від

звинувачень у "вошингу" та створює доказову базу для подальшого розвитку стратегії [6, с. 446-448].

На основі сформованої концептуальної бази у роботі висувуються такі гіпотези, які підлягають перевірці у Розділах 2 і 3:

Гіпотеза 1. Інклюзивні маркетингові ініціативи здатні системно впливати на всі п'ять вимірів бренд-капіталу спортивної організації – обізнаність, бренд-асоціації, сприйняту якість, лояльність та образ бренду – водночас, причому інтенсивність цього впливу пропорційна ступеню інтеграції інклюзивної стратегії у ядро маркетингової діяльності, а не окремих ситуативних кампаній.

Гіпотеза 2. Ефективність інклюзивних маркетингових повідомлень спортивних організацій визначається не масштабом комунікаційного бюджету, а їхньою конкретністю та автентичною узгодженістю з реальною діяльністю клубу: повідомлення, що спираються на реальні історії, кількісно вимірювані результати та персоніфіковані приклади, формують у аудиторії значно сильніше сприйняття бренду як ціннісно-орієнтованого, ніж абстрактні декларації цінностей.

Гіпотеза 3. Інклюзивні програми спортивних організацій досягають максимальної ефективності з точки зору формування лояльності та позитивних бренд-асоціацій тоді, коли представники вразливих груп залучаються до них як активні співавтори (за принципом "design with, not for" К. Holmes), а не як пасивні бенефіціари допомоги.

Гіпотеза 4. Інституціоналізація інклюзивної діяльності у формі окремої структурної одиниці (благодійний фонд, відділ сталого розвитку), супроводжувана системною публічною ESG-звітністю та кількісним вимірюванням впливу, є ключовим чинником формування довіри міжнародних стейкхолдерів та забезпечує спортивній організації стратегічний доступ до спонсорських контрактів вищого рівня з ESG-орієнтованими партнерами.

Висновки до розділу 1

Таким чином, проведене у Розділі 1 теоретичне дослідження дозволило сформулювати концептуальну базу для подальшого емпіричного аналізу інклюзивних маркетингових стратегій спортивних організацій. На основі систематизації академічної літератури, нормативних документів УЄФА та міжнародного досвіду провідних європейських клубів отримано низку взаємопов'язаних результатів.

По-перше, обґрунтовано розуміння інклюзивних маркетингових стратегій у спорті як системи стратегічних комунікацій, операційних рішень та бренд-активацій, спрямованої на забезпечення рівного доступу до спортивного продукту для всіх груп населення та активне включення представників вразливих груп як рівноправних учасників. Виявлено еволюцію концепції, у якій інклюзія інтегрована у всі етапи маркетингової діяльності. Запропоновано трирівневу теоретичну рамку аналізу інклюзивного маркетингу, що дозволяє комплексно пояснити механізми впливу інклюзивних ініціатив на споживача та організацію.

По-друге, обґрунтовано п'ять принципів ефективного інклюзивного маркетингу у спорті та розроблено п'ятирівневу операційну модель інклюзивного маркетингу у професійному футбольному клубі. Зазначена модель є авторським синтезом і слугуватиме методологічним каркасом для подальшого аналізу маркетингової діяльності ФК "Шахтар".

По-третє, на основі моделі Customer-Based Brand Equity (CBBE) K.L. Keller та її адаптації до спортивного контексту обґрунтовано п'ять вимірів бренд-капіталу спортивної організації та проаналізовано конкретні механізми впливу інклюзивних маркетингових ініціатив на кожен з цих вимірів.

По-четверте, систематизовано міжнародний досвід інклюзивного маркетингу у європейському футболі через аналіз регуляторної рамки UEFA та п'яти стратегічних кейсів провідних організацій. Виокремлено шість ключових факторів успіху, що характеризують усі провідні кейси.

Таким чином, Розділ 1 забезпечив теоретичне підґрунтя дослідження, сформував методологічний каркас аналізу та визначив систему гіпотез. Це створює основу для емпіричного аналізу маркетингової діяльності ФК "Шахтар" у Розділі 2 та обґрунтування рекомендацій щодо розвитку інклюзивної маркетингової стратегії клубу у Розділі 3.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ТЕНДЕНЦІЇ ІНКЛЮЗИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ФК “ШАХТАР”

2.1. Організаційно-маркетинговий профіль та зовнішнє середовище ФК "Шахтар"

ФК "Шахтар" представляє собою комплексну спортивну організацію, що функціонує у формі багатояридичного холдингу, побудованого навколо професійного футбольного клубу. Така структура є типовою для провідних європейських футбольних організацій і зумовлена потребою операційного розмежування різних видів діяльності – спортивно-змагальної, комерційно-сервісної, торговельно-ліцензійної та благодійно-соціальної. У межах холдингу ФК "Шахтар" одночасно функціонують кілька юридичних осіб: безпосередньо футбольний клуб, ТОВ "ШАХТАР-СЕРВІС" як комерційно-маркетингове сервісне ядро, ТОВ "Шахтар Трейдинг" як оператор продажу клубної форми та атрибутики, а також Благодійне товариство "Шахтар Соціал" як інституційне ядро соціальної діяльності.

Така структура зумовлює методологічну особливість дослідження: офіційно зареєстровані юридично-фінансові показники доступні окремо для кожної юридичної особи, тоді як бренд "Шахтар" як стратегічний актив, маркетингова діяльність, спортивні досягнення, інклюзивні ініціативи та комунікаційні стратегії функціонують на рівні всього холдингу як єдиної організації. Відповідно у даному підрозділі застосовано двофокусний підхід: юридично-організаційний та фінансовий аналіз проводиться на матеріалах ТОВ "ШАХТАР-СЕРВІС" як ключової сервісно-маркетингової одиниці групи, тоді як аналіз бренду, маркетингової діяльності та зовнішнього середовища – на рівні ФК "Шахтар" як цілісної спортивної організації.

ТОВ "ШАХТАР-СЕРВІС" є товариством з обмеженою відповідальністю, заснованим 14 квітня 2017 року і зареєстрованим у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та

громадських формувань. Підприємство має ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 41285644 та зареєстроване за юридичною адресою: 08325, Київська область, Бориспільський район, с. Щасливе, вул. Лесі Українки, буд. 14 [41]. Адреса розташування юридичної особи безпосередньо пов'язана з тренувальною базою клубу, що функціонує у с. Щасливому з 2014 року після вимушеного переміщення з Донецька.

Статутний капітал товариства становить 60 000 000 гривень, що свідчить про значну капіталізацію та підкреслює стратегічне значення сервісної компанії в межах холдингу. Єдиним учасником ТОВ "ШАХТАР-СЕРВІС" виступає ТОВ "СТАДІОН ШАХТЕР", що у свою чергу пов'язане з групою System Capital Management (SCM) – найбільшою фінансово-промисловою групою України, кінцевим бенефіціарним власником якої є Рінат Леонідович Ахметов.

Згідно з даними реєстрації основним видом діяльності компанії є діяльність у сфері спорту, відпочинку, розваг та культури (КВЕД 93.19), що включає організацію спортивних подій, маркетингове просування спортивних послуг, управління спортивною інфраструктурою та супутні комерційно-сервісні активності. Очолює товариство Кириленко Дмитро Вікторович, який одночасно обіймає посаду комерційного директора ФК "Шахтар", забезпечуючи операційне поєднання сервісної юридичної особи та основної спортивної структури [42].

Організаційна структура ТОВ "ШАХТАР-СЕРВІС" включає дев'ять функціональних підрозділів, що охоплюють основні напрями комерційно-маркетингової діяльності холдингу: спонсорство та комерційні партнерства, event-менеджмент, продаж квитків та абонементів, франчайзинг, цифровий маркетинг та комунікації, медіа-виробництво, обслуговування клієнтів, операційну підтримку матчдею та адміністративно-фінансовий блок. Така функціональна архітектура відображає сучасну модель сервісної компанії при професійному футбольному клубі європейського рівня.

Футбольний клуб "Шахтар" заснований у 1936 році в Донецьку як представник вугільно-промислового регіону Донбасу. За дев'ятидесятилітню історію клуб пройшов кілька трансформаційних етапів: від радянського "Стахановця" та "Шахт'ора" до сучасного "ФК Шахтар", визнаного провідним українським футбольним брендом. Ключову трансформацію клубу здійснено з 1996 року, коли його президентом став Рінат Ахметов, що ініціював системну професіоналізацію всіх процесів – від розбудови інфраструктури (тренувальна база "Кірша" відкрита у 2003 році, стадіон "Донбас Арена" – у 2009 році) до розвитку міжнародної ідентичності клубу.

Спортивні досягнення ФК "Шахтар" є ключовим активом бренд-капіталу: 15 титулів чемпіона Української Прем'єр Ліги, 15 перемог у Кубку України та 9 – Суперкубка України. Найвищим міжнародним досягненням клубу є перемога в Кубку УЄФА сезону 2008/09, здобута 20 травня 2009 року – це досі єдиний єврокубковий трофей в історії незалежної України, що окреслює стратегічне значення ФК "Шахтар" як амбасадора українського футболу на міжнародній арені [43].

Сучасна бренд-платформа ФК "Шахтар", оновлена у 2007 році виражена через лаконічну формулу: бачення (vision) клубу – "бути послом українського футболу у світі та міжнародного футболу в Україні, в кінцевому підсумку рухаючи розвиток футбольної культури в нашій країні"; місія (mission) – "установлювати нові межі та стандарти досконалості у футболі"; сутність бренду – "Beyond boundaries" (поза межами й кордонами) [44]. Бренд побудований на чотирьох ключових цінностях: молодь (Youth) як універсальне джерело змін та амбіцій, відданість (Loyalty) історії та майбутньому клубу і його вболівальникам, рішучість (Determination) у досягненні цілей та знання (Knowledge) як джерело розвитку. Зазначені цінності виступають смисловим каркасом не лише класичних маркетингових комунікацій, а й інклюзивних ініціатив клубу, що детально аналізуються в наступних підрозділах.

Ключовою специфікою ФК "Шахтар", яка фундаментально впливає на маркетингову діяльність, є статус вимушено переміщеної організації. У 2014 році в результаті російської агресії на сході України клуб був змушений залишити Донецьк та домашню "Донбас Арену", послідовно перебазуючись у Львів (2014–2016), Харків (2017–2020), Київ (2020-2022) і знову Львів (з 2022 року і по теперішній час). Повномасштабне вторгнення 2022 року створило додаткові виклики: домашні матчі Ліги чемпіонів проводяться за кордоном (Варшава, Гамбург, Гельзенкірхен, Краків), що супроводжується ускладненням глобальної логістики й суттєвим переосмисленням комунікаційних практик. Незважаючи на ці обставини, у сезоні 2025/26 клуб продовжує проведення частини домашніх матчів УПЛ на стадіоні "Арена Львів", залишаючись регулярним учасником єврокубків.

Менеджмент клубу очолює Сергій Палкін як генеральний директор; Юрій Свиридов є директором зі стратегічного розвитку та комунікацій, відповідальним за реалізацію брендової та комунікаційної стратегій клубу [42]. У структурі клубу також функціонують професійна академія під керівництвом 67 тренерів, жіноча команда Shakhtar Women (запущена у 2020 році) та новостворена команда амп-футболу «Шахтар Сталеві» (заснована у лютому 2024 року), що свідчить про багатовекторність спортивно-організаційного ядра клубу.

Спортивна динаміка ФК "Шахтар" в умовах війни залишається стабільно високою: у сезонах 2022/23 та 2023/24 клуб виборов чемпіонські титули УПЛ, у сезоні 2024/25 був бронзовим призером, регулярно беручи участь у груповому етапі Ліги чемпіонів та Лізі Європи УЄФА. Станом на квітень 2026 року клуб входить у число лідерів Прем'єр-ліги поточного сезону 2025/26 та продовжує системну участь в європейських клубному турнірі Лізі Конференцій [45].

Аудиторна динаміка клубу за три аналізовані сезони засвідчує стабільне зростання глобальної цифрової присутності бренду: загальна кількість підписників в офіційних соціальних мережах зросла з 3,148 млн у сезоні

2022/23 до 3,368 млн у сезоні 2023/24 і досягла 3,566 млн у сезоні 2024/25 [46; 47; 48]. Особливо динамічним є зростання залученості в TikTok (+171,5% за останній сезон) та Instagram (+25,3%), що свідчить про успішну адаптацію контент-стратегії до сучасних цифрових форматів.

Фінансовий аналіз діяльності ТОВ "ШАХТАР-СЕРВІС" за період 2023–2025 років, проведений на основі офіційної фінансової звітності, поданої до Єдиного державного реєстру юридичних осіб (через сервіс OpenDataBot), дозволяє виокремити характерні тенденції розвитку сервісної компанії в умовах війни. Ключові показники представлені в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні показники ТОВ "ШАХТАР-СЕРВІС" за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024, %	Відхилення 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	134 370	182 050	223 234	+22,6	+66,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-24 746	-7 408	-2 265	-69,4	-90,8
Активи (на кінець року), тис. грн	56 867	53 147	56 451	+6,2	-0,7
Зобов'язання, тис. грн	40 365	41 125	42 247	+2,7	+4,7
Власний капітал (на кінець року), тис. грн	16 502	12 022	14 204	+18,1	-13,9
Чисельність працівників, осіб	130	118	122	+3,4	-6,2
Дохід на 1 працівника, грн	1 033 615	1 542 799	1 829 785	+18,6	+77,0

Рентабельність послуг (NPM), %	-18,4	-4,1	-1,0	+3,1 в.п.	+17,4 в.п.
ROA (за активами на кінець року), %	-43,5	-13,9	-4,0	+9,9 в.п.	+39,5 в.п.
ROE (за власним капіталом на кінець року), %	-150,0	-61,6	-15,9	+45,7 в.п.	+134,1 в.п.

Джерело: складено та розраховано автором на підставі [41]

Аналіз динаміки засвідчує системне фінансове відновлення ТОВ "ШАХТАР-СЕРВІС" протягом аналізованого періоду в умовах безпрецедентних воєнних викликів. Чистий дохід компанії демонструє стійке зростання: на 35,5% у 2024 році проти 2023-го та на 22,6% у 2025-му, що в кумулятивному вираженні становить +66,1% за два роки. Це особливо суттєвий показник, враховуючи, що паралельно з війною український ринок зіткнувся з різким скороченням внутрішнього попиту, інфляційними процесами та обмеженням фізичного доступу глядачів на матчеві події через дію воєнного стану.

Чистий збиток компанії, який становив 24,7 млн грн у 2023 році, послідовно скоротився до 7,4 млн грн у 2024-му та до 2,3 млн грн у 2025-му, що загалом дорівнює скороченню збитку на 90,8%. Цей результат коректно інтерпретувати з урахуванням операційної моделі ТОВ "ШАХТАР-СЕРВІС" як сервісно-комерційної ланки холдингу, орієнтованої на підтримку інших структур групи, а не на самостійну прибутковість. Тим не менш, динаміка скорочення збитку та поступове наближення рентабельності до точки беззбитковості (NPM зросла з -18,4% до -1,0%, ROA – з -43,5% до -4,0%) свідчить про підвищення операційної ефективності компанії.

Динаміка продуктивності праці, виміряної як дохід на одного працівника, демонструє ще більш виразне зростання – з 1,03 млн грн у 2023

році до 1,83 млн грн у 2025-му (+77%). Це значне покращення зумовлене двома взаємопов'язаними чинниками: зростанням загального обороту компанії та оптимізацією штату (130 → 122 особи).

Аналіз діяльності ФК "Шахтар" на рівні всього холдингу за сезони 2022/23, 2023/24 та 2024/25 потребує застосування комплексної системи показників, що охоплює фінансово-економічний, маркетинговий та комунікаційний виміри. Зведений аналіз представлений у Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників діяльності ФК "Шахтар" за сезони 2022/23, 2023/24 та 2024/25

Показник	2022/23	2023/24	2024/25
Загальні доходи, млн грн	5 992	2 823	3 477
- у т. ч. трансфери гравців, млн грн	4 029	614	1 198
- у т. ч. надходження від УЄФА, млн грн	1 606	1 916	1 949
- у т. ч. комерційні доходи, млн грн	357	293	330
Підписники в соціальних мережах, млн	3,148	3,368	3,566
Загальне медіа-охоплення, тис. контактів	482 246	412 123	554 233
Витрати на благодійність, млн грн	—	—	32,5
Місце в чемпіонаті УПЛ	1	1	3
Виступи в єврокубках	Ліга чемпіонів та Ліга Європи	Ліга чемпіонів та Ліга Європи	Ліга чемпіонів

Джерело: складено автором на основі [46; 47; 48]

Аналіз динаміки засвідчує характерну для футбольного бізнесу волатильність загальних доходів: сезон 2022/23 виявився рекордним (5 992

млн грн), що зумовлено передусім аномально високими надходженнями від трансферів гравців (4 029 млн грн) – насамперед продажем Михайла Мудрика до англійського "Челсі" приблизно за 70 млн євро. У наступних двох сезонах базовий рівень доходів стабілізувався на рівні 2,8–3,5 млрд грн, що відображає нормалізовану операційну модель клубу в умовах війни. Стабілізаційну роль у фінансовій моделі відіграють надходження від УЄФА, що демонструють стійке зростання: 1 606 – 1 916 – 1 949 млн грн, формуючи стабільну базу доходів незалежно від трансферних процесів.

Маркетингові й комунікаційні показники засвідчують системне зростання глобальної бренд-присутності клубу: підписники в соцмережах демонструють кумулятивне зростання на 13,3% за два роки (з 3,148 до 3,566 млн), а медіа-охоплення в сезоні 2024/25 досягло 554,2 млн контактів – найвищого результату трирічного періоду. Цей результат особливо значущий у контексті того, що велика частина матчів клубу проводиться за кордоном, що зазвичай знижує локальне медіа-покриття; проте глобальна присутність бренду через цифрові канали компенсує цю обставину. Окремої уваги заслуговують вкладення у соціально-благодійну діяльність – у сезоні 2024/25 фонд Shakhtar Social реалізував програми на загальну суму 32,5 млн грн.

Маркетингова діяльність ФК "Шахтар" формується в умовах безпрецедентного зовнішнього середовища, обумовленого передусім триваючою війною. Системний аналіз чинників зовнішнього впливу проведено за моделлю PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental).

Політико-правовий вимір (Political/Legal) є найбільш визначальним для діяльності клубу. Воєнний стан та режим обмежень формують ключові операційні рамки: проведення матчів супроводжується протоколами безпеки (евакуаційні зони, тривоги), внутрішні єврокубкові матчі переносяться на нейтральні арени Європи, що збільшує логістичні витрати. На рівні наднаціонального регулювання діє система обмежень УЄФА та ФІФА щодо російських клубів і збірних, що корелює із стратегічним позиціонуванням

українського футболу як суб'єкта міжнародної солідарності. Регуляторна рамка УЄФА Football Sustainability Strategy 2030, проаналізована в Розділі 1, формує також прямі очікування щодо інтеграції принципів EDI у діяльність клубів.

Економічний вимір (Economic) характеризується скороченням внутрішніх рекламних бюджетів через інфляційні процеси та валютні ризики, що змушує клуб посилювати орієнтацію на міжнародні джерела доходу – призові від УЄФА, трансферні операції та закордонне спонсорство. Водночас активізується зростання ESG-сегмента глобального спонсорського ринку, що відкриває нові можливості для клубів з автентичною соціальною позицією. Регулярна участь у Лізі чемпіонів забезпечує ФК "Шахтар" стабільні валютні надходження, що відіграють критичну фінансову роль (близько 56% операційного доходу 2024/25).

Соціальний вимір (Social) трансформувався фундаментально внаслідок повномасштабної війни. Формуються нові вразливі групи – ветерани війни з фізичними та психологічними ушкодженнями, внутрішньо переміщені особи (близько 4,9 мільйонів осіб станом на 2023 рік за даними Міністерства соціальної політики України) [49], діти героїв та родини загиблих захисників. Це створює масштабний соціальний запит на участь спортивних організацій у процесах реабілітації та реінтеграції. Одночасно зростає чутливість українського суспільства до автентичності соціальної позиції брендів, що підвищує репутаційні ризики поверхневих чи декларативних ініціатив.

Технологічний вимір (Technological) характеризується прискореною цифровою трансформацією медіа-споживання у спорті: домінування мобільного контенту, зростання популярності TikTok як платформи спортивного маркетингу, поява гептичних, AR/VR і AI-технологій у фанатському досвіді (наприклад, технологія Sound Shirt у партнерстві Newcastle United і Sela, описана в підрозділі 1.3). Для клубу в умовах вимушеної географічної віддаленості від ядерної аудиторії цифрові канали стають ключовою точкою контакту з вболівальниками.

Екологічний вимір (Environmental) актуалізується через ESG-критерії міжнародних спонсорів та глобальну тенденцію переходу спортивних організацій до моделей сталого розвитку, що ілюструється кейсом Real Betis Forever Green з підрозділу 1.3. Хоча в українському контексті екологічна тематика поступається соціальній, очікування міжнародних партнерів щодо вимірювання вуглецевого сліду, циркулярної економіки матеріалів та екологічної звітності формують довгостроковий стратегічний орієнтир.

Безпосереднім ринком функціонування ФК "Шахтар" є Українська Прем'єр-ліга (УПЛ) – професіональний футбольний дивізіон, що з сезону 2021/22 складається з 16 клубів, які проводять змагання за круговою системою у два кола [45]. У сезоні 2024/25 ключовими спортивними конкурентами Шахтаря виступали "Динамо" (Київ), "Полісся" (Житомир), "Олександрія" та "Кривбас" (Кривий Ріг); у поточному сезоні 2025/26 до них додалися "ЛНЗ" (Черкаси) і "Металіст 1925" (Харків).

Ключовим стратегічним суперником "Шахтаря" традиційно є "Динамо" (Київ) – клуб з найбільшою кількістю чемпіонських титулів в історії незалежної України. На відміну від спортивної конкуренції, у вимірі інклюзивних маркетингових практик український ринок характеризується значно нижчою зрілістю, ніж європейські бенчмарки (Manchester City, Real Betis, Arsenal, Newcastle United), розглянуті в підрозділі 1.3.

Таким чином, проведений аналіз організаційно-маркетингового профілю та зовнішнього середовища ФК "Шахтар" дозволяє виокремити кілька системних характеристик. Клуб функціонує у формі багатояридичного холдингу, в якому ТОВ "ШАХТАР-СЕРВІС" виступає сервісно-маркетинговим ядром із реальним внутрішнім потенціалом до зростання, що підтверджується системним нарощуванням доходів (+66% за два роки) та послідовним скороченням збитку (на 91%) у несприятливих макроекономічних умовах. На рівні бренду ФК "Шахтар" зберігає лідерські позиції в українському футбольному просторі, демонструючи стійке зростання глобальної цифрової аудиторії та регулярну участь у топових європейських

турнірах попри наслідки вимушеного переміщення. Зовнішнє маркетингове середовище характеризується унікальним поєднанням викликів воєнного стану та можливостей, пов'язаних із зростанням ESG-сегмента глобального спонсорства й розширенням соціального запиту на інклюзивні практики в умовах війни. Проведений аналіз створює емпіричну базу для деталізованого дослідження інклюзивних маркетингових ініціатив ФК "Шахтар" у наступному підрозділі (2.2) та подальшого міжнародного бенчмаркінгу (2.3).

2.2. Аналіз інклюзивних маркетингових стратегій ФК "Шахтар"

Маркетингова діяльність ФК "Шахтар" у вимірі інклюзії та соціальної відповідальності інституційно оформлена через Благодійне товариство "Шахтар Сошіал" (Shakhtar Social), що є некомерційним фондом, заснованим клубом у 2018 році. Створення окремої юридичної особи для реалізації соціальних проєктів, як показано в підрозділі 1.3, відповідає міжнародній практиці провідних європейських клубів – зокрема City in the Community при Manchester City (zareєстрований благодійник з 1986 року). Інституціоналізація соціальної діяльності у формі окремої структури формує передумови для системного, а не епізодичного характеру роботи, що прямо стосується перевірки Гіпотези 4, сформульованої у висновках до Розділу 1.

Стратегічну рамку діяльності фонду структуровано за чотирма пріоритетними напрямками: масовий футбол як інструмент популяризації здорового способу життя і соціальної інтеграції; освіта у формі освітніх програм для молоді та підвищення кваліфікації; інклюзія та реабілітація через підтримку людей з інвалідністю та ветеранів війни; гендерна рівність через розвиток жіночого футболу [50]. Така структуризація напрямів свідчить про інтегрований підхід, що охоплює одночасно економічний, соціально-ком'юнітарний, гендерний та реабілітаційний виміри інклюзії, відповідно до п'ятирівневої операційної моделі, обґрунтованої у підрозділі 1.1.

Партнерська мережа Shakhtar Social об'єднує організації різного типу – від великих українських компаній (ДТЕК як генеральний партнер проєкту "Давай, грай!"; SCM як холдингова підтримка) до міжнародних структур (Фонд народонаселення ООН UNFPA, Special Olympics) та комерційних брендів зі специфічною ESG-орієнтацією (Traumeel S Gel як титульний партнер команди "Шахтар Сталеві") [50; 51]. Така диференційована партнерська мережа узгоджується з принципом стратегічних партнерств, виокремленим у Розділі 1.3 як один із шести факторів успіху провідних європейських клубів.

За даними річного звіту ФК "Шахтар" 2024/25, загальні видатки на благодійну діяльність у відповідному сезоні склали 32,5 млн гривень [48]. Хоча клуб не публікує детальної структури витрат за окремими ініціативами, сам факт системної звітності щодо обсягу соціальних інвестицій є показником інституційної зрілості фонду й узгоджується з принципом публічної звітності, ідентифікованим у Розділі 1.3 як шостий фактор успіху провідних європейських інклюзивних практик.

У межах діяльності Shakhtar Social та ФК "Шахтар" автором виокремлено чотири стратегічно значущі інклюзивні ініціативи, що підлягають детальному аналізу: футбольна команда для осіб з ампутацією "Шахтар Сталеві" разом із пов'язаним розвитком галузі адаптивного футболу; флагманський проєкт масового дитячого футболу "Давай, грай!"; жіночий футбольний напрям Shakhtar Women; систематична Matchday-інклюзія через символічні церемонії за участі ветеранів та дітей-героїв. Кожна з ініціатив операціоналізує різні рівні п'ятирівневої моделі інклюзивного маркетингу, обґрунтованої у підрозділі 1.1, а їх сукупність формує цілісний інклюзивний портфель клубу.

У лютому 2024 року ФК "Шахтар" оголосив про створення команди з ампутаційного футболу "Шахтар Сталеві" – першої в Українській Прем'єр-лізі команди для людей з ампутованими кінцівками, передусім військовослужбовців ЗСУ, які зазнали поранень під час війни [52; 53]. До

складу команди увійшли українські військові з ампутаціями. Команда регулярно тренується на базі Академії клубу в селі Щасливому та в Києві.

Стратегічна логіка ініціативи побудована на принципі реабілітації та реінтеграції через спорт: за підтвердженням клубу, ампутаційний футбол сприяє "психофізичній реабілітації" гравців [48; 54]. Ця логіка прямо реалізує принцип "design with, not for" К. Holmes (підрозділ 1.1, Принцип 5), оскільки ветерани не виступають пасивними бенефіціарами благодійної допомоги, а є активними співучасниками – гравцями, амбасадорами проєкту, які формують ідентичність команди й розвивають дисципліну адаптивного футболу в Україні.

Стратегічно значущим є титульне партнерство з Traumeel S Gel – німецьким брендом протизапальних засобів, що з 30 серпня 2025 року офіційно став генеральним партнером команди в межах спільної комунікаційної кампанії "Рух заради майбутнього" [51]. Партнерство є знаковим прикладом ESG-орієнтованої спонсорської співпраці: бренд медичної продукції, профільно пов'язаний з реабілітацією після травм, поєднує комерційні цілі (асоціація з якісним продуктом) із соціальною місією (підтримка реабілітації ветеранів). Цей кейс прямо ілюструє концепцію спільної цінності М. Porter та М. Kramer, обговорену у підрозділі 1.2, та підтверджує Гіпотезу 4 – про здатність інституціоналізованих інклюзивних ініціатив залучати ESG-орієнтованих міжнародних партнерів. Результативність кампанії на ринку маркетингу отримала формальне визнання: на церемонії SBC Ukraine Awards 2025, що відбулася 20 грудня 2025 року, кампанія "Рух заради майбутнього" з Traumeel S Gel здобула нагороду в номінації "Активність року" [55].

З серпня 2025 року команда дебютувала в офіційному чемпіонаті України з ампутаційного футболу, проводячи матчі проти команд "Буревій" та "Вінниця АМП" [56]. Ширша медійна підтримка проєкту реалізована через залучення публічних персоналій: у серпні 2024 року команду відвідав абсолютний чемпіон світу з боксу Олександр Усик [57]; голкіпер ФК "Шахтар"

Анатолій Трубін у вересні 2024 року передав гравцям Сталевих власні ігрові футболки [58]. Такі моменти автентичної взаємодії зірок з командою реалізують принцип конкретної комунікації R. Mulcahy, обґрунтований у підрозділі 1.1 (Принцип 3): персоніфіковані історії з реальними обличчями значно ефективніше формують сприйняття автентичності бренду, ніж абстрактні декларації цінностей.

Інституційно ширшим виявом стратегії Шахтаря у сфері адаптивного футболу є проведення двох українських конференцій з адаптивного футболу – у серпні 2024 року (Перша конференція) та 21 серпня 2025 року (Друга конференція в інноваційному парку UNIT.City у Києві) [59; 60]. Друга конференція об'єднала українських та міжнародних експертів, серед яких – Юрій Свиридов (директор зі стратегічного розвитку й комунікацій ФК "Шахтар"), Олена Балбек (СЕО Фондації УАФ), представники українських АМП-команд "Буревій", "Покрова АМП", "Незламні", а також зарубіжні фахівці – Сесілі Гауетберг (Данія/Сьєрра-Леоне, FANT), Люсі Вене (благодійна організація FC Olympique Marseille, Франція), Рахмі Озджан (Туреччина), Ерік Ламберг (American Amputee Soccer Association), й особливо релевантні для нашого дослідження Люк Говард (фахівець із роботи з людьми з інвалідністю ФК "Арсенал", Лондон) та Тарас Сокол (гравець збірної України з ампфутболу та АМП-команди Real Betis, Іспанія) [60]. Участь представників Arsenal та Real Betis у конференції в Києві формує прямий канал передачі досвіду між українським та європейським контекстом, що особливо релевантно для нашого міжнародного бенчмаркінгу в підрозділі 2.3.

За операційною моделлю п'ятирівневої системи з підрозділу 1.1 ініціатива "Шахтар Сталеві" разом з конференційною діяльністю одночасно реалізує інфраструктурний рівень (підготовка спортивних просторів і протоколів для людей з ампутаціями), соціально-ком'юнітарний рівень (інтеграція ветеранів та реабілітація через спорт) та інституційний макрорівень (формування галузі адаптивного футболу України через

конференційну та експертну роботу). Це робить ініціативу найбільш стратегічно інтегрованою в портфелі ФК "Шахтар".

Запущений у 2018 році проєкт "Давай, грай!" є флагманською ініціативою Shakhtar Social у напрямі масового дитячого футболу. Проєкт реалізується за постійної підтримки компанії ДТЕК як генерального партнера і протягом восьми років забезпечує безкоштовні тренування для дітей віком 7-12 років на спеціально облаштованих майданчиках по всій Україні під керівництвом тренерів-волонтерів [61; 48].

Динаміка масштабу проєкту за три аналізовані сезони демонструє складну траєкторію в умовах війни: у сезоні 2022/23 програмою охоплено 1 654 дитини у 30 населених пунктах; у 2023/24 – 2 542 дитини у 39 пунктах (рекордний рік); у 2024/25 – понад 1 300 дітей у 27 пунктах (станом на вересень 2025) [46; 47; 48]. Скорочення між 2023/24 і 2024/25 відображає об'єктивні виклики воєнного часу – від безпекових міркувань щодо локалізації майданчиків до логістичних обмежень роботи з дітьми у прифронтових і прифронтово-наближених регіонах. Тим не менш, проєкт зберігає статус найбільш масштабної соціально-спортивної програми клубу та продовжує функціонувати, у тому числі з відкриттям нових майданчиків.

З точки зору п'ятирівневої моделі "Давай, грай!" реалізує одночасно економічну доступність (повна безкоштовність участі для дітей з вразливих та звичайних родин), соціально-ком'юнітарну інклюзію (інтеграція дітей-переселенців, дітей військових та дітей з прифронтових громад у спільні тренувальні групи) та частково гендерно-демографічний вимір (як дівчата, так і хлопці беруть участь на рівних умовах). Партнерство з ДТЕК тривалістю понад сім років є показовим кейсом довгострокової системності, яку у підрозділі 1.3 автор виокремив як перший фактор успіху провідних європейських клубів. Відповідно, проєкт прямо підтверджує Гіпотезу 1 з висновків до Розділу 1: системна, інтегрована в стратегію клубу інклюзивна ініціатива формує більш стійкий ефект для бренду, ніж окремі ситуативні кампанії.

Гендерно-демографічний вимір інклюзивної стратегії ФК "Шахтар" реалізовано через двоступеневу модель розвитку жіночого футболу. Перший ступінь – заснований у 2018 році дитячий жіночий проєкт у Харкові, реалізований Shakhtar Social у партнерстві з Фондом народонаселення ООН (UNFPA Ukraine), що об'єднав 15 дівчат у тренувальній команді [50]. Особливою концептуальною рисою проєкту стало проведення спільних тренувальних сесій дівочої команди з дітьми з особливими потребами – дітьми з синдромом Дауна та аутизмом – у партнерстві зі Special Olympics Ukraine [62].

Другий ступінь – створення у 2020 році повноцінної професійної команди Shakhtar Women, що бере участь у вищому дивізіоні Української жіночої футбольної ліги [63]. Команда регулярно представлена у структурі офіційних матеріалів клубу, має окрему сторінку на офіційному сайті, окремий новинний потік та інтегрована у річні звіти.

З точки зору концепції з підрозділу 1.1 жіночий напрям ФК "Шахтар" реалізує принцип репрезентативності через надання видимості жіночій частині футбольної аудиторії, яка традиційно є демографічно недопредставленою у вітчизняному футбольному просторі. Особливе значення має партнерство з UNFPA – авторитетною міжнародною інституцією системи ООН, що відповідає принципу академічної та інституційної валідації інклюзивних ініціатив, виокремленому у Розділі 1.3 (фактор шостий – системність вимірювання та публічної звітності). Через цю співпрацю Shakhtar Women виходить за межі суто спортивного проєкту, набуваючи статусу інструменту імплементації цілей сталого розвитку ООН (Sustainable Development Goal 5 – Гендерна рівність), що формує особливий тип репутаційного капіталу клубу для роботи з ESG-орієнтованими міжнародними партнерами.

Четвертим суттєвим напрямом інклюзивної стратегії ФК "Шахтар" є систематична інтеграція представників вразливих груп у матчдей-ритуали домашніх матчів клубу. Згідно з річним звітом 2023/24, де вперше виокремлено окремий тематичний блок під назвою "Символічні перші удари

захисників та захисниць України" (стор. 46-49), зазначена практика стала офіційною традицією клубу та інтегральною частиною його матчдейної ідентичності [47].

Конкретні приклади з аналізованих сезонів демонструють фокус на двох категоріях учасників – поранених захисниках України та дітях-героях, які стали для широкої аудиторії символами незламності. Серед поранених захисників, що виконували символічний перший удар: Артем Лавренюк – захисник Маріуполя і "Азовсталі", який від 2012 року служить у Державній прикордонній службі України; виконав символічний удар у матчі 1 травня 2024 року проти "Чорноморця". Михайло Діанов – морський піхотинець, який зазнав кульового поранення в березні 2022 року у Маріуполі та потрапив до полону. Богдан Куш – лейтенант ЗСУ, який зазнав поранення під Ізюмом навесні 2022 року й пройшов реабілітацію в інституті Гуттманна (Барселона) та Трускавці; одночасно є двоюрідним братом гравця ФК "Шахтар" Мар'яна Шведа, що додає особистого виміру співпраці клубу з ним. Серед дітей-героїв особливо знаковим є випадок Яни Степаненко – дівчинки з Краматорська, яка втратила обидві ноги внаслідок російського ракетного удару по залізничній станції Краматорська в квітні 2022 року. 22 квітня 2024 року Яна виконала символічний перший удар у матчі УПЛ "Шахтар" – "Зоря", а головний тренер клубу Маріно Пушич особисто подарував їй іменну футболку "НЕЗЛАМНА Яна" з улюбленим номером 8 [48].

З погляду п'ятирівневої моделі Matchday-інклюдія є особливо характерним прикладом соціально-ком'юнітарної інклюдії (символічна інтеграція представників вразливих груп у головний публічний ритуал матчу) у поєднанні з цифровою інклюдивністю (масштабна цифрова трансляція цих моментів через офіційні канали клубу та національні ЗМІ). У теоретичному вимірі цей напрям ілюструє принцип партисипативності з підрозділу 1.1: ветерани та діти не виступають пасивними об'єктами благодійної опіки, а є активними учасниками публічної події, чия присутність на полі трансформує саму семантику матчдею. Відповідно, ця практика прямо реалізує концепцію

К. Holmes "design with, not for" та підтверджує Гіпотезу 3 про co-creation як умову ефективності інклюзивних маркетингових стратегій.

Особливо значущим є те, що Matchday-інклюзія ФК "Шахтар" повністю узгоджується з міжнародними настановами UEFA Accessibility Guidelines, які виокремлюють "інклюзивні матчдейні досвіди" як ключовий компонент сучасної футбольної інфраструктури. Тим самим українська практика входить у спільне поле найкращих європейських практик, що матиме особливе значення для бенчмаркінгового аналізу в підрозділі 2.3.

Для оцінки впливу інклюзивної стратегії на бренд-капітал ФК "Шахтар" застосовано адаптовану до спортивного контексту модель CBBE K.L. Keller, обґрунтовану в підрозділі 1.2. Аналіз кожного з п'яти вимірів бренд-капіталу – обізнаності, бренд-асоціацій, сприйнятої якості, лояльності та образу бренду – у контексті досліджуваних інклюзивних ініціатив подано далі.

Бренд-обізнаність (Brand Awareness) – інклюзивні ініціативи ФК "Шахтар" розширюють базу обізнаності клубу за межі суто футбольної аудиторії, охоплюючи нові сегменти: ветеранські спільноти, освітні та реабілітаційні установи, міжнародні організації, ESG-орієнтований корпоративний сектор. Особливим внеском у глобальну обізнаність є висвітлення кампанії "Рух заради майбутнього" в міжнародних виданнях та організація Шахтаря міжнародних форумів з адаптивного спорту. Загальне зростання підписників клубу у соціальних мережах з 3,148 млн (2022/23) до 3,566 млн (2024/25), задокументоване у підрозділі 2.1, частково корелює з інтенсифікацією інклюзивної комунікаційної активності, особливо в період 2024-2025 років.

Бренд-асоціації (Brand Associations) – найбільш виразний вплив інклюзивної стратегії спостерігається саме у вимірі бренд-асоціацій. Через систематичну реалізацію ініціатив ФК "Шахтар" формує специфічний кластер ціннісних асоціацій: "клуб-переселенець", "стійкість", "підтримка ветеранів", "реабілітація через спорт", "соціальна відповідальність", "представлення України на міжнародній арені". Ці асоціації якісно відрізняються від

традиційного спортивно-результативного кластера ("чемпіон", "єврокубки", "бразильський стиль") і формують другий ціннісний шар бренду, що в умовах війни набуває особливої стратегічної ваги. Розширення асоціативного поля прямо підтверджує Гіпотезу 1.

Сприйнята якість (Perceived Quality) – через інклюзивні ініціативи ФК "Шахтар" транслює сигнал про якість клубної організації не лише у спортивному, а й у соціальному вимірі: інституційність Shakhtar Social, тривалість партнерств (ДТЕК – 8+ років), формальні нагороди ринку (SBC Ukraine Awards 2025 у номінації "Активация року"), залучення міжнародних партнерів (Traumeel S Gel) – усі ці елементи працюють як зовнішні маркери якості клубної організації, що підвищують її сприйняту цінність для широкого кола стейкхолдерів.

Бренд-лояльність (Brand Loyalty) – інклюзивна стратегія формує особливий тип лояльності – ціннісно-базовану лояльність, яку варто концептуально розрізняти з лояльністю результат-базованою. Якщо результат-базована лояльність формується на основі поточних спортивних здобутків клубу, зростає у періоди перемог, послаблюється у періоди невдач, то ціннісно-базована лояльність формується на основі цінностей бренду та особистого емоційного зв'язку, який вболівальник встановлює з історіями та сенсами клубу. Автентичні історії стійкості, реабілітації ветеранів через спорт чи інклюзивної інтеграції формують глибший рівень бренд-прив'язаності. Це є особливо важливим у контексті невизначеності спортивних результатів, властивої всім футбольним клубам.

Образ бренду (Brand Image) – сукупна дія інклюзивних ініціатив трансформує загальний образ ФК "Шахтар" з традиційного "успішного футбольного клубу" на "клуб з позицією та смислом" – образ, що поєднує спортивну досконалість з соціальною відповідальністю. Така трансформація прямо реалізує сутність бренду "Beyond boundaries" (поза межами й кордонами), артикульовану на корпоративному рівні, і формує конкурентну перевагу у боротьбі за міжнародних ESG-партнерів.

Проведений аналіз через п'ять вимірів CBVE підтверджує Гіпотезу 1 – інклюзивні маркетингові ініціативи системно впливають на всі п'ять вимірів бренд-капіталу спортивної організації, причому глибина впливу пропорційна ступеню інтеграції інклюзивної стратегії у ядро маркетингової діяльності клубу.

Для перевірки висунутих гіпотез та валідації авторського аналізу інклюзивних ініціатив ФК "Шахтар" автором проведено якісне експертне опитування семи фахівців, профільно пов'язаних із футболом, маркетингом, медіа та сферою інклюзивності. Детальний профіль експертів та обґрунтування їхнього включення до вибірки наведено у Додатку А.

Вибір саме якісного експертного опитування як основного методу емпіричної валідації зумовлений специфікою об'єкта дослідження та обмеженнями альтернативних методологічних підходів. По-перше, в Україні відсутні відкриті репрезентативні дослідження сприйняття інклюзивних маркетингових практик спортивних організацій, які могли б слугувати базою для аналізу. По-друге, цільова експертна аудиторія, релевантна для оцінки інклюзивних ініціатив у спорті є кількісно обмеженою, що унеможливлює формування статистично значущої вибірки для кількісного опитування.

З міркувань захисту персональних даних згідно з Законом України "Про захист персональних даних" імена та прізвища експертів у тексті роботи не наводяться. Експерти ідентифіковані виключно через їхню професійну роль та інституційну приналежність, що дозволяє читачу оцінити релевантну компетенцію кожного джерела думки без розкриття персональних даних.

Опитування з 13 питань проведено з 17 по 18 квітня 2026 року. Основний інструмент збору даних обрано онлайн-форму на платформі Google Forms, що забезпечило стандартизовану структуру відповідей та зручність аналізу. Усі експерти заповнили анкету самостійно у форматі розгорнутих письмових відповідей на відкриті питання. Структура опитування наведена у Додатку Б.

На питання 1-2 про сприйняття бренду та його еволюції (питання 1-2) усі семеро респондентів охарактеризували ФК "Шахтар" як один із

найсильніших і найвпізнаваніших спортивних брендів в Україні. Більшість експертів (6 з 7) фіксують фундаментальну трансформацію сутності бренду після 2014 та особливо 2022 року: від результат-орієнтованого футбольного бренду ("трофеї, бразильці, Єврокубки") до бренду, що інтегрує цінності стійкості, переселенства й адаптації. Експерт 7 виокремлює асоціацію "сім'я" як ключову характеристику нового образу бренду: вболівальники "їдуть на матчі за тисячі кілометрів – не просто на футбол, а до своїх, до сім'ї".

На питання 3 про впізнаваність ключових інклюзивних проєктів відповіді експертів демонструють виразну асиметрію впізнаваності: проєкти "Давай, грай!" та "Шахтар Сталеві" відомі більшості респондентів, тоді як профільним фахівцям ширші ініціативи клубу залишаються недостатньо відомими. Показовою є відповідь Експерта 6, який зазначив, що вперше чує про ці проєкти – це підкреслює стратегічну прогалину в комунікації Shakhtar Social з фаховою інклюзивною спільнотою. Цей результат становить важливу емпіричну знахідку дослідження, що підкріплює подальші рекомендації у Розділі 3 щодо потреби посилення таргетованої комунікації за межами суто футбольних медіа.

В рамках питання 5 про емоційний вплив спортивної перемоги чи історії ветерана експертні думки розподілилися: 4 з 7 респондентів вважають, що історії ветеранів формують більш стійку лояльність у довгостроковій перспективі, тоді як перемога у чемпіонаті – короткострокову емоцію. Решта опитаних ставлять перемогу вище. Утім, навіть експерти, що віддають перевагу спортивному результату, визнають емоційну силу інклюзивних історій, формулюючи це як "соціальні бали" чи "репутацію". Цей результат прямо підтверджує Гіпотезу 2 – про вищу довгострокову ефективність конкретних персоніфікованих повідомлень порівняно з абстрактними деклараціями.

На питання про виокремлення інклюзивної стратегії в окремий елемент чи сприйняття її як частини PR (питання 9) більшість експертів (5 з 7) висловилися за виокремлення інклюзивної стратегії як самостійного елемента

загальної маркетингової стратегії клубу, а не залишення її лише в межах PR-департаменту. Як зазначає Експерт 3: "Коли інклюзія лише в PR – це більше про картинку. Коли вона є частиною стратегії клубу – це вже про реальний підхід". Експерт 4 аргументує практичним обсягом роботи: "Самостійний елемент – оскільки це величезний фронт робіт. Якщо кинути це на плечі PR, вони й не виконають і десятої частини потрібного". Цей результат підтверджує Гіпотезу 4 про цінність інституціоналізації інклюзивної діяльності.

Відповідаючи на питання 8, усі семеро експертів (з різним ступенем) визнають, що системна інклюзивна стратегія полегшує залучення міжнародних партнерів із жорсткими ESG-вимогами. Як підкреслює Експерт 3: "Для великих міжнародних брендів важливо не тільки, які в клубу результати, а й чи збігаються цінності, і чи не буде для них репутаційного ризику". Цей одноголосний результат експертного консенсусу прямо підтверджує Гіпотезу 4 і додатково обґрунтовує практичну цінність партнерств на кшталт співпраці з Traumeel S Gel.

Експертні погляди в питанні 4 на ризик сприйняття інклюзивних ініціатив як "хайпу" розподілилися: частина опитаних вважають ризик мінімальним саме через автентичний статус ФК "Шахтар" як вимушено переміщеної організації, біль якої "має спільний напрямок" із болем людей, для яких створюються проекти. Натомість Експерт 6 застерігає, що в умовах загальної моди на безбар'єрність такий ризик все ж присутній, але стосується багатьох брендів, не лише Шахтаря.

Наприкінці опитування експерти сформулювали низку рекомендацій, що формують прямий вхід до Розділу 3: Експерт 7 – "олюднення зірок" клубу через залучення топових гравців до інклюзивних проєктів як амбасадорів, формування реальних історій взаємодії гравців з ветеранами та дітьми; Експерт 5 – більше спільних проєктів амфутбольної команди з основною першою командою; Експерт 4 – зміна вектора роботи з немедійними ЗМІ, перехід від практики "подачки заголовку" до партнерських відносин; Експерт

4 – довгостроковий стратегічний план до 2030 року для уникнення розпорошеності проєктів.

Експертна валідація показує загальний консенсус у тому, що інклюзивна маркетингова стратегія ФК "Шахтар" має суттєвий потенціал розвитку, а існуючі ініціативи є автентичними та стратегічно правильно орієнтованими, проте потребують посилення системності, комунікаційного охоплення поза футбольним середовищем та глибшої інтеграції з ядром бренду.

Узагальнення проведеного аналізу – структурного дослідження ініціатив, оцінки впливу через CBBE та експертної валідації – дозволяє представити SWOT-аналіз інклюзивної маркетингової стратегії ФК "Шахтар" (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз інклюзивної маркетингової стратегії ФК "Шахтар"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Інституційне ядро Shakhtar Social як окремої некомерційної структури з 2018 року	Низька впізнаваність окремих ініціатив поза суто футбольними медіа
Унікальність команди "Шахтар Сталеві" як першої професійної АМП-команди при клубі вищого дивізіону України	Брак публічної звітності з КРІ ефективності метрик
Автентичний наратив стійкості та переселенства, що природно підкріплює інклюзивну позицію	Скорочення масштабу проєкту "Давай, грай!" з 39 до 27 пунктів між сезонами 2023/24 і 2024/25
Розгалужена партнерська мережа (ДТЕК, UNFPA, Special Olympics, Traumeel S Gel)	Відсутність чітко артикульованої довгострокової стратегії інклюзивного маркетингу до 2030 року
Систематична Matchday-інклюзія, що відповідає UEFA Accessibility Guidelines	Слабкі канали роботи з невідкладними та профільними інклюзивними ЗМІ
Інституційне визнання ринку (SBC Ukraine Awards 2025, "Активация року")	
Лідерство в розвитку галузі адаптивного футболу через щорічні конференції	

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання потреби в інклюзивних практиках через триваючу війну (ветерани, ВПО, діти-переселенці)	Ризик сприйняття інклюзії як "хайпу" в умовах загальної моди на безбар'єрність
Жорсткі ESG-вимоги міжнародних партнерів формують стратегічну "лійку" привабливості клубу	Низька загальна зрілість українського ринку інклюзивного спорту як обмеження масштабування
Нормативна рамка УЄФА (Football Sustainability Strategy 2030, EDI Toolkit, Accessibility Guidelines) як орієнтир розвитку	Можливе подальше скорочення спонсорських бюджетів внаслідок продовження війни та інфляційних процесів
Лідерство клубу в українській галузі адаптивного футболу через конференційну діяльність та канали з європейськими лідерами (Arsenal, Real Betis)	Залежність окремих ініціатив від одного партнера (наприклад, "Давай, грай!" від ДТЕК)
Можливість використовувати наратив стійкості як основу для масштабних міжнародних кампаній	Ризики безпеки, що ускладнюють реалізацію офлайн-ініціатив у прифронтових громадах

Джерело: складено автором на основі аналізу інклюзивних ініціатив ФК "Шахтар", експертного опитування та теоретичних рамок, обґрунтованих у Розділі 1.

Зіставлення внутрішніх характеристик з ринковим контекстом дозволяє виокремити загальний стан інклюзивної маркетингової стратегії ФК "Шахтар". З одного боку, клуб демонструє значну зрілість інклюзивного портфеля: інституціоналізована основа у формі Shakhtar Social, диференційовані ініціативи, що охоплюють усі п'ять рівнів операційної моделі, автентичний наратив стійкості та переселенства, формальне ринкове визнання та лідерство у розвитку галузі адаптивного футболу України. Зазначені сильні сторони у поєднанні із зростанням ESG-сегмента глобального спонсорства й нормативною рамкою УЄФА формують сприятливе стратегічне позиціонування клубу для розвитку інклюзивної моделі. З іншого боку, виявлені слабкі сторони – обмежена впізнаваність окремих ініціатив поза суто футбольним середовищем, відсутність публічної КРІ-звітності та артикульованої довгострокової стратегії, недостатнє залучення зіркового

складу команди до інклюзивних активацій – у поєднанні з ідентифікованими загрозами (ризиками "вошингу", низька галузева зрілість, безпекові обмеження) формують простір для подальшого вдосконалення стратегії.

Таким чином, проведений аналіз інклюзивних маркетингових ініціатив ФК "Шахтар" виявив сформований інклюзивний портфель клубу – об'єднаний інституційним ядром Shakhtar Social та диференційований за чотирма стратегічно значущими ініціативами, що сукупно реалізують усі п'ять рівнів авторської операційної моделі. Експертна валідація та SWOT-аналіз підтвердили загальну зрілість інклюзивної стратегії клубу за наявності конкретних прогалин – недостатнього охоплення немедійних аудиторій, браку публічної KPI-звітності та потреби в довгостроковій артикуляції стратегії. Виявлені характеристики формують емпіричну базу для міжнародного бенчмаркінгу інклюзивних практик ФК "Шахтар" з провідними європейськими клубами.

2.3. Бенчмаркінг інклюзивних маркетингових практик ФК "Шахтар" у міжнародному контексті

Проведений аналіз інклюзивних маркетингових ініціатив ФК "Шахтар" виявив сформований інклюзивний портфель клубу разом із низкою конкретних слабких місць, що потребують додаткового діагностування. Для повноцінної ідентифікації стратегічних прогалин, які формуватимуть змістовну базу рекомендацій у Розділі 3, необхідно зіставити практики ФК "Шахтар" із кейсами провідних європейських футбольних клубів. Такий бенчмаркінговий підхід є особливо доречним з огляду на українську специфіку: вітчизняний ринок інклюзивного маркетингу залишається фрагментарним і нерозвиненим, тоді як європейські клуби пропонують зрілі моделі, накопичені протягом десятиліть.

Для порівняльного аналізу обрано чотири клубні кейси, систематично проаналізовані в підрозділі 1.3 на основі академічної літератури та офіційних

джерел: Manchester City через інституційну структуру City in the Community (CITC), Arsenal через антирасистську освітню партнерську програму з Show Racism the Red Card (SRtRC), Real Betis через екологічно-сталу платформу Forever Green та Newcastle United разом з Sela через технологічно-доступнісну кампанію "Unsilence the Crowd". Сукупність обраних кейсів забезпечує методологічну широту порівняння – від найдовшої історичної традиції (CITC з 1986 року) до найсвіжішої технологічної інновації (Newcastle та Sela у 2024 року), охоплюючи ключові виміри сучасної інклюзивної стратегії футбольного клубу.

Бенчмаркінг проводиться через шість факторів успіху провідних європейських клубів, виокремлених у підрозділі 1.3: довгострокова системність; інтеграція з ядром бренду; стратегічні партнерства; конкретність комунікації та опора на персональні історії; інклюзія як платформа для інновацій; системність вимірювання та публічної звітності. Такий підхід дозволяє оцінити інклюзивні практики ФК "Шахтар" не за абстрактними критеріями, а через ту саму методологічну рамку, яка довела свою евристичну цінність на матеріалі європейських лідерів. Додатковим джерелом верифікації слугує проведене автором експертне опитування, у межах якого респондентам було поставлено питання про порівняння комунікативної ефективності інклюзивної позиції ФК "Шахтар" з аналогічними практиками європейських клубів.

Порівняння інклюзивних маркетингових практик ФК "Шахтар" з обраними європейськими клубами за шістьма факторами успіху представлено у Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Порівняльна матриця інклюзивних маркетингових практик ФК
"Шахтар" та провідних європейських клубів**

Фактор успіху	Manchester City	Arsenal	Real Betis	Newcastle United	ФК "Шахтар"
Довгострокова системність	40 років зареєстрована благодійна організація	41 рік	5 років	3 квітня 2024 року	Ключові ініціативи від 1 до 7 років
Інтеграція з ядром бренду	Окрема благодійна структура з власною ідентичністю	Інтеграція як частини материнського бренду	Частина візуальної ідентичності клубу	Використали свою front-of-shirt позицію для інклюзивного брендингу RNID	Сильна інтеграція через наратив переселенства, стійкості та реабілітації
Стратегічні партнерства	Nissan, Premier League Charitable Fund	Adidas, амбасадори	170+ партнерів (UN Climate Neutral Now, Amazon Climate Pledge)	RNID, CuteCircuit, PRISM Sport + Entertainment, VML	ДТЕК, Traumeel S Gel, UNFPA, Special Olympics
Конкретність комунікації	Вимірювані результати у Annual Report 2024/25: SROI, 16 900 учасників, 270 000 відвідувань, 18 700 годин програм	18+ років системного партнерств; конкретні школи Greater London у воркшопах;	Зниження викидів - 31%; ціль net zero by 2040; інновації (спецкити з рицинової олії, крісла з рибальських сіток)	13 фанів на першому матчі відчули нову технологію	Понад 1300 дітей у 27 пунктах; благодійні видатки 32,5 млн грн (2024/25); імена ветеранів-учасників
Інклюзія як платформа для інновацій	Powerchair football, dwarfism football, amputee football у One City Disability	No More Red (5-річна інтегрована програма проти молодіжного насильства)	Спецкит з рицинової олії, стадіонні крісла з рибальських сіток	Sound Shirt – гептичний продукт з 28 мікроактуаторами;	Перша та Друга українські конференції з адаптивного футболу як платформа галузевої трансформації

Продовження таблиці 2.4

Системність вимірювання	Перший Annual Report 2024/25 з вимірюванням соціальної цінності	Economic and Social Impact Report 2022/23 підготовлений ЕУ	Sustainability Committee; Gala Forever Green – подія з презентацією результатів	Ініціатива продовжилася на сезон 24/25; подальша інформація відсутня	Загальний річний звіт футбольного клубу з показником благодійних видатків без розшифрування за окремими ініціативами
-------------------------	---	--	---	--	--

Джерело: складено автором на основі підрозділу 1.3, [64; 65].

Систематичне зіставлення дозволяє виокремити кілька закономірностей. По-перше, жоден з обраних європейських бенчмарків не реалізує всі шість факторів успіху однаково сильно: Manchester City є лідером системності та вимірювання, але слабше представлений у вимірі інновацій; Real Betis домінує в екологічно-сталому позиціонуванні та інноваціях, але має коротшу історію; Newcastle – лідер у технологічних інноваціях та глобальному охопленні, але в межах однієї кампанії, не цілісної довгострокової стратегії; Arsenal – лідер просвітницько-антидискримінаційного напрямку через стале партнерство з SRtRC. По-друге, ФК "Шахтар" демонструє відносно збалансоване, але менш інтенсивне представлення в усіх шести факторах: інституційна основа існує, але молодша; партнерства встановлені, але кількісно і географічно скромніші; персоніфікована комунікація реалізована, але переважно щодо ветеранів і дітей-героїв. По-третє, найвиразніший розрив спостерігається у факторі системності вимірювання та публічної звітності: тоді як Manchester City оголошує SROI (Social Return on Investment) £11,45 на £1 інвестицій за вимірюваною методологією UK Treasury, а Real Betis – конкретні відсотки скорочення викидів, ФК "Шахтар" наразі обмежений лише сумарною цифрою благодійних видатків без деталізації за ініціативами та без вимірювання соціально-економічного впливу.

Проведене автором експертне опитування семи фахівців містило окреме питання, у межах якого респондентам було запропоновано оцінити, наскільки ефективно бренд ФК "Шахтар" комунікує свою інклюзивну позицію в Україні та світі порівняно з провідними європейськими клубами Manchester City, Real Betis і Arsenal. Узагальнені відповіді експертів становлять додатковий емпіричний шар верифікації представленої матриці.

Більшість експертів (5 з 7) визнають, що ФК "Шахтар" суттєво відстає від провідних європейських клубів за системністю та масштабом комунікації інклюзивної позиції, водночас оцінюючи автентичність української інтерпретації інклюзивної стратегії як беззаперечну сильну сторону. Так, Експерт 7 прямо коментує: "Manchester City мають у цьому плані безапеляційну перевагу. У них є цілий комплекс – це City in the Community, ціла філантропічна програма, яка діє вже 39 років. Вона стала окремою сутністю, яка підсилює бренд клубу. Шахтар – чудовий приклад в Україні, але йому ще необхідно ширше масштабуватися". Цей експертний коментар прямо підтверджує два ключові спостереження матриці: відносний розрив за фактором довгострокової системності та потреба у масштабуванні.

Експерт 3 у порівняльному контексті відзначає: "Усі ці клуби активно показують, що вони – це не лише футбол, а й цінності. Шахтар у цьому теж рухається, але поки що менш глобально й часто більше всередині країни. Тобто комунікація йде, але вона ще не настільки масштабна або не настільки публічно структурована, як в європейців". Зауваження про "публічну структурованість" прямо корелює з виявленим у матриці розривом за фактором системності вимірювання.

Експерт 5 конкретизує одну з причин розриву: "Якщо порівнювати, то Шахтар працює над цим набагато менше, ніж Manchester City, Real Betis чи Arsenal. У Шахтаря є точкові гарні ініціативи, але вони не є основою основ роботи". Така характеристика "точкових ініціатив" замість "основи основ" точно відображає виявлений у матриці розрив за фактором інтеграції з ядром бренду.

Принципово важливою для нашого аналізу є відповідь Експерта 6: "Якщо порівнювати з Manchester City, Real Betis чи Arsenal, то у нас, можливо, інша ситуація. Адже там, в Європі, програми переважно стосуються людей з обмеженою спроможністю, а у нас у фокусі переважно люди, які постраждали внаслідок війни. Це теж важливо, але треба пам'ятати, що в Україні також багато людей з обмеженою спроможністю від народження або через захворювання, і вони так само потребують уваги". Це експертне зауваження виявляє додатковий вимір – розрив між обмеженою цільовою фокусацією (переважно ветерани і діти-герої війни) та ширшою інклюзивною аудиторією (люди з вродженою інвалідністю, особи з різних демографічних і соціальних груп), який також становить простір для розвитку стратегії.

Сукупність експертних оцінок підтверджує висновок матриці: інклюзивна стратегія ФК "Шахтар" має автентичну ціннісну основу і конкретні ініціативи, але потребує системного посилення за визначеними напрямками – у вимірюванні, масштабуванні, інтеграції з ядром бренду та диверсифікації цільової аудиторії.

Узагальнення матричного зіставлення з європейськими бенчмарками та експертної валідації дозволяє виокремити шість стратегічних прогалин інклюзивної маркетингової стратегії ФК "Шахтар", що становлять методологічну основу рекомендацій у Розділі 3 (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Стратегічні прогалини інклюзивної маркетингової стратегії ФК
"Шахтар"**

№	Прогалина	Обґрунтування	Європейський аналог-рішення
1	Брак публічної KPI-звітності з ефективності інклюзивних ініціатив	Розшифрування 32,5 млн грн благодійних видатків за окремими ініціативами не публікується; відсутні показники SROI, охоплення, якісних змін	Manchester City CITC: SROI £11,45 на £1; Real Betis: -31% викидів

2	Відсутність артикульованої довгострокової стратегії 2025-2030	Експерт 3; узгоджується з UEFA Football Sustainability Strategy 2030	UEFA Football Sustainability Strategy 2030 "Strength Through Unity" як рамка; Real Betis net zero by 2040 як приклад довгострокової цілі
3	Обмежений потенціал технологічних інновацій в інклюзії	Наразі лубом не реалізовано жодних технологічних рішень для інклюзії стадіонної аудиторії	Newcastle/Sela: Sound Shirt технологія для глухих фанів
4	Обмежена цільова диверсифікація інклюзивної комунікації	Експерт 6: програми переважно орієнтовані на ветеранів і дітей-героїв війни, тоді як люди з вродженою інвалідністю, гендерні та етнічні меншини залишаються в периферії	Manchester City: One City Disability охоплює різні форми інвалідності (powerchair, dwarfism, amputee); Arsenal: SRtRC покриває гендерні, етнічні, релігійні виміри

Джерело: складено автором на основі табл. 2.4, експертного опитування та аналізу інклюзивних ініціатив ФК "Шахтар" з підрозділу 2.2.

Виявлені чотири прогалин мають різну стратегічну вагу та різний горизонт виправлення. Прогалини 1 і 2 (КРІ-звітність, артикульована стратегія) є інституційними – їх виправлення потребує організаційних рішень і не вимагає значних додаткових інвестицій; вони можуть бути реалізовані порівняно швидко (1-2 роки). Прогалина 3 (технологічна інновація) є стратегічно-капіталоємною – її повноцінне виправлення потребує значних інвестицій або міжнародних технологічних партнерств і має найдовший горизонт реалізації (3-5 років). Прогалини 4 (цільова диверсифікація) є операційно-комунікаційною – її виправлення потребує системної роботи з розширення програм та нових партнерств (2-3 роки).

Така диференціація прогалин дозволяє у Розділі 3 структурувати рекомендації за трьома рівнями пріоритетності: інституційні (короткострокові), операційно-комунікаційні (середньострокові) та стратегічно-інноваційні (довгострокові).

Висновки до розділу 2

Таким чином, проведене дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про стан інклюзивної маркетингової діяльності ФК "Шахтар" та її позиціонування у міжнародному контексті. На основі аналізу організаційно-маркетингового профілю клубу, систематизації його інклюзивних ініціатив та бенчмаркінгу з провідними європейськими практиками отримано низку взаємопов'язаних результатів.

По-перше, з'ясовано, що ФК "Шахтар" функціонує у формі багатоюридичного холдингу. Аналіз фінансово-економічних показників за засвідчив системне фінансове відновлення компанії в умовах війни, що свідчить про стійкість бізнес-моделі клубу та формує матеріальну базу для розвитку інклюзивних ініціатив. Зовнішнє маркетингове середовище, проаналізоване за моделлю PESTLE, характеризується унікальним поєднанням викликів воєнного стану та можливостей, пов'язаних із зростанням ESG-сегмента глобального спонсорства й розширенням соціального запиту на інклюзивні практики.

По-друге, систематизовано інклюзивний портфель ФК "Шахтар", що складається з чотирьох стратегічно значущих ініціатив, які сукупно реалізують усі п'ять рівнів авторської операційної моделі, обґрунтованої у Розділі 1. Оцінка впливу цих ініціатив на бренд-капітал клубу через адаптовану модель CBBE підтвердила Гіпотезу 1: інклюзивні маркетингові ініціативи системно впливають на всі п'ять вимірів бренд-капіталу. Експертне опитування семи фахівців додатково підтвердило Гіпотези 2, 3 і 4 щодо ефективності персоніфікованої комунікації, цінності co-creation та стратегічної ролі інституціоналізації інклюзивної діяльності.

По-третє, бенчмаркінговий аналіз інклюзивних практик ФК "Шахтар" із чотирма провідними європейськими клубами за шістьма факторами успіху виявив принципову подібність авторського вибору стратегічних напрямів до

європейських еталонів за наявності суттєвих розривів. Узагальнення результатів дозволило ідентифікувати чотири стратегічні прогалини інклюзивної маркетингової стратегії клубу, диференційовані за горизонтом виправлення на інституційні, операційно-комунікаційні та стратегічно-інноваційні.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФК “ШАХТАР”

3.1. Стратегічні пропозиції щодо вдосконалення інклюзивного маркетингу ФК “Шахтар”

Проведений у Розділі 2 аналіз інклюзивних маркетингових ініціатив ФК "Шахтар" дозволив сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан інклюзивної діяльності клубу та її позиціонування у міжнародному контексті. Виявлено, що інклюзивний портфель клубу об'єднаний інституційним ядром Shakhtar Social та диференційований за чотирма стратегічно значущими ініціативами – командою "Шахтар Сталеві", флагманським проектом "Давай, грай!", жіночим напрямом Shakhtar Women та практикою Matchday-інклюзії, – які сукупно реалізують усі п'ять рівнів авторської операційної моделі. Водночас систематичний бенчмаркінг з провідними європейськими клубами (Manchester City, Arsenal, Real Betis, Newcastle United) виявив чотири стратегічні прогалини, диференційовані за горизонтами реалізації на інституційні, операційно-комунікаційні та стратегічно-інноваційні. Запропоновані у даному підрозділі стратегічні рекомендації не передбачають створення інклюзивної маркетингової стратегії ФК "Шахтар" з нуля – навпаки, вони спираються на наявну автентичну ціннісну основу клубу, його унікальний наратив стійкості та переселенства, інституціоналізовану структуру Shakhtar Social та сформовану партнерську мережу. Логіка пропозицій полягає у системному вдосконаленні стратегії через цілеспрямоване закриття чотирьох виявлених прогалин, що дозволить трансформувати наявний інклюзивний портфель з диференційованих ініціатив у цілісну стратегічну платформу європейського рівня.

Методологічна рамка пропозицій спирається на чотири взаємопов'язаних підґрунтя. Перша – теоретичні конструкти Розділу 1, передусім трирівнева теоретична рамка (теорія рівнів конструктів, теорія

когнітивного оцінювання, теорія стейкхолдерів, концепція спільної цінності, теорія соціальної ідентичності), п'ятирівнева операційна модель інклюзивного маркетингу та адаптована модель CBBE K.L. Keller. Друга – шість факторів успіху провідних європейських клубів, виокремлених у підрозділі 1.3 (довгострокова системність, інтеграція з ядром бренду, стратегічні партнерства, конкретність комунікації, інклюзія як платформа для інновацій, системність вимірювання). Третя – рекомендації семи експертів, отримані у межах проведеного автором експертного опитування. Четверта – врахування специфіки українського контексту, передусім умов воєнного стану, обмеженості внутрішніх ресурсних можливостей та зростаючого соціального запиту на інтеграцію ветеранів, ВПО та осіб з інвалідністю.

Стратегічне бачення вдосконалення інклюзивної маркетингової діяльності ФК "Шахтар" формулюється як перетворення інклюзивного портфеля клубу з диференційованих ініціатив на цілісну стратегічну платформу європейського рівня, яка інтегрує економічну ефективність, соціальний вплив та міжнародне партнерство в єдину модель спільної цінності за М. Портером і М. Крамером [13, с. 5-7]. Зовнішнім орієнтиром цього бачення виступає UEFA Football Sustainability Strategy 2030 "Strength Through Unity" [23, с. 28-30], що задає нормативну рамку соціальної сталості європейського футболу до 2030 року й на яку клуб як регулярний учасник єврокубкових змагань має орієнтуватися інституційно.

На основі визначеного стратегічного бачення та виявлених у Розділі 2 прогалин автором сформовано чотири пріоритетні напрями вдосконалення інклюзивної маркетингової стратегії ФК "Шахтар". Структурна модель цих напрямів, що пов'язує їх з прогалинами Розділу 2, гіпотезами Розділу 1, горизонтами реалізації та європейськими бенчмарками, представлена у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Модель пріоритетних напрямів вдосконалення інклюзивної
маркетингової стратегії ФК "Шахтар"**

Продовження таблиці 3.1

№	Напрямок вдосконалення	Прогалина (Розділ 2)	Горизонт реалізації	Гіпотеза	Європейський бенчмарк
1	Інституціоналізація системи КРІ та публічної звітності інклюзивної діяльності	Прогалина 1: брак публічної КРІ-звітності	Короткостроковий (2026–2027)	Гіпотеза 4	Manchester City CIRC Annual Report 2024/25
2	Розробка та публічна презентація стратегії "Shakhtar Inclusive 2030"	Прогалина 2: відсутність артикульованої довгострокової стратегії	Короткостроковий (2027)	Гіпотеза 1	UEFA Football Sustainability Strategy 2030
3	Цільова диверсифікація інклюзивних програм та посилення комунікаційного охоплення	Прогалина 4: обмежена цільова диверсифікація	Середньостроковий (2026–2028)	Гіпотези 2, 3	Manchester City One City Disability; Arsenal SRtRC
4	Технологічна модернізація інклюзивного матчдейного досвіду	Прогалина 3: обмежений потенціал технологічних інновацій	Довгостроковий (2027–2030)	Гіпотеза 1	Newcastle United / Sella "Unsilence the Crowd"

Джерело: складено автором на основі табл. 2.5, гіпотез з Розділу 1 та міжнародних практик з підрозділу 1.3.

Послідовність реалізації запропонованих напрямів має внутрішню логіку: інституційні напрями (1 і 2) формують структурний фундамент, без якого неможливе ефективне впровадження подальших ініціатив; операційно-комунікаційний напрям (3) використовує цей фундамент для розширення впливу клубу на ширшу аудиторію; стратегічно-інноваційний напрям (4) стає реалістичним лише за умови сформованого фундаменту та відносної стабілізації безпекової ситуації. Така ієрархічна логіка узгоджується з принципом довгострокової системності, виокремленим у Розділі 1.3 як

перший фактор успіху провідних європейських клубів, та з рекомендацією Експерта 3 щодо потреби довгострокового стратегічного плану до 2030 року.

Напрям 1. Інституціоналізація системи KPI та публічної звітності інклюзивної діяльності. Виявлений у Розділі 2 розрив між ФК "Шахтар" та провідними європейськими клубами за фактором системності вимірювання та публічної звітності є найбільш концентрованим індикатором інституційної незрілості інклюзивної стратегії клубу. Тоді як Manchester City CITC оголошує SROI £11,45 на £1 інвестицій за вимірюваною методологією UK Treasury [64], а Real Betis сертифікує конкретні відсотки скорочення викидів [37], ФК "Шахтар" наразі обмежений лише сумарною цифрою благодійних видатків (32,5 млн грн у сезоні 2024/25) без деталізації за окремими ініціативами та без вимірювання соціально-економічного впливу [48]. Експертне опитування підтвердило цю прогалину: Експерт 3 прямо вказав на брак "публічної структурованості" інклюзивної комунікації клубу.

Зміст пропозиції полягає у запровадженні щорічного публічного звіту Shakhtar Social за зразком Manchester City CITC Annual Report 2024/25, який інтегрує три рівні вимірювання інклюзивної діяльності. Перший рівень – операційні KPI кожної з чотирьох стратегічних ініціатив (кількість учасників, географія охоплення, обсяг та структура витрат, кількість партнерів). Другий рівень – якісні показники соціальної цінності за методологією Social Return on Investment (SROI), що дозволяє виразити нефінансовий вплив інклюзивних програм у грошовому еквіваленті за стандартами UK Treasury Green Book. Третій рівень – інтегральні показники впливу на бренд-капітал клубу за п'ятивимірною моделлю CBBE, обґрунтованою у підрозділі 1.2 (бренд-обізнаність, бренд-асоціації, сприйнята якість, лояльність, образ бренду).

Адаптація європейського досвіду до контексту ФК "Шахтар" має враховувати специфіку української інституційної реальності. Якщо Manchester City CITC має 40-річну історію та зареєстрований благодійний статус у Великій Британії, що автоматично передбачає річну звітність, то Shakhtar Social як українське благодійне товариство має значно меншу історію (з 2018

року) та менш жорсткі регуляторні вимоги. Тому впровадження звітності має бути добровільним стратегічним вибором клубу, а не виконанням нормативу – і саме у цьому полягає його репутаційна цінність як прояву інституційної зрілості.

Очікувані стратегічні ефекти напряду охоплюють декілька вимірів моделі CBBE одночасно. Найбільш значущий вплив прогнозується на образ бренду (Brand Image): системна публічна звітність формує сприйняття ФК "Шахтар" як ESG-зрілої організації, що відкриває стратегічний доступ до спонсорських контрактів вищого рівня. Цей механізм прямо підтверджує Гіпотезу 4, сформульовану у висновках до Розділу 1, та узгоджується з одноголосним експертним консенсусом, отриманим в рамках опитування: усі семеро респондентів визнали, що системна інклюзивна стратегія полегшує залучення міжнародних партнерів із жорсткими ESG-вимогами. Додатковий ефект очікується на сприйнятті якості (Perceived Quality) клубної організації та на бренд-асоціації – формування стійкої асоціації клубу з прозорістю та підзвітністю.

Реалістична оцінка обмежень напряду є переважно сприятливою: запровадження KPI-системи не вимагає значних фінансових інвестицій, а скоріше організаційного рішення та залучення зовнішнього аудитора або консультанта з SROI-методології. Основний ризик – методологічна складність впровадження SROI у перший рік, що потребуватиме навчання внутрішньої команди фонду. Проте короткостроковий горизонт реалізації (2026–2027) та помірна ресурсоемність роблять цей напрям першочерговим.

Напрямок 2. Розробка та публічна презентація стратегії "Shakhtar Inclusive 2030". Друга прогалина, ідентифікована у Розділі 2, стосується відсутності артикульованої довгострокової стратегії інклюзивного маркетингу ФК "Шахтар". Експерт 3 сформулював цю потребу у конкретній формі: "довгостроковий стратегічний план до 2030 року для уникнення розпорошеності проєктів". Без такого документа інклюзивні ініціативи клубу залишаються – навіть за наявності автентичної ціннісної основи – у статусі

точкових ініціатив, які Експерт 5 у нашому опитуванні охарактеризував формулюванням "не є основою основ роботи".

Зміст пропозиції полягає у розробленні та публічній презентації формального стратегічного документа під робочою назвою "Shakhtar Inclusive 2030", що відповідатиме чотирьом ключовим вимогам. По-перше, документ має бути узгодженим з UEFA Football Sustainability Strategy 2030 "Strength Through Unity" [23] як рамковою стратегією європейського футболу, що автоматично надає документу міжнародну легітимність. По-друге, стратегія має визначати кількісні цілі за всіма п'ятьма рівнями операційної моделі, обґрунтованої у підрозділі 1.1 (інфраструктурна, соціально-ком'юнітарна, гендерно-демографічна, цифрова та економічна доступність). По-третє, документ має включати партнерську дорожню карту з визначенням пріоритетних типів партнерів (ESG-орієнтований корпоративний сектор, міжнародні організації, академічні інституції) на період до 2030 року. По-четверте, стратегія має містити механізм щорічного перегляду та публічної звітності про виконання, що інтегрується з Напрямом 1.

Адаптація європейського досвіду базується на двох орієнтирах. Перший – UEFA Football Sustainability Strategy 2030 як інституційна рамка, що визначає структуру стратегічного документа: два піляри (Прав людини та Захисту довкілля) реалізовані через систему політик [23, с. 28-30]. Другий – Real Betis Forever Green з його амбітною ціллю net zero by 2040 [36], яка демонструє силу публічно артикульованих довгострокових цілей як інструмент мобілізації партнерів та аудиторії.

Стратегічна логіка документа має базуватися на унікальному ціннісному ядрі ФК "Шахтар" – наративі стійкості та переселенства, який експерти у нашому опитуванні одностайно ідентифікували як ключову бренд-характеристику клубу після 2014 року. Саме цей наратив має стати концептуальним фундаментом стратегії, навколо якого структуруються конкретні цілі за п'ятьма рівнями інклюзивності. Така прив'язка стратегії до автентичного ціннісного ядра захищає її від ризику сприйняття як "вошингу"

– поверхневого використання інклюзивної теми задля іміджу, від якого застерігали R. Mulcahy та співавтори у концептуальному дослідженні [6, с. 446-448].

Очікувані стратегічні ефекти напряму є найбільш системними серед усіх чотирьох пропозицій, оскільки артикульована стратегія слугує парасольковим документом для всіх інших напрямів вдосконалення. Найбільш значущий вплив прогнозується на бренд-асоціації – стратегія формує цілісну ціннісну архітектуру, що інтегрує наявні асоціації клубу ("стійкість", "переселенство", "соціальна відповідальність") в єдиний стратегічний наратив. Додатковий вплив очікується на образ бренду через посилення сприйняття клубу як ESG-зрілої організації європейського рівня. Цей механізм прямо підтверджує Гіпотезу 1, сформульовану у висновках до Розділу 1, про системний вплив інтегрованої інклюзивної стратегії на всі виміри бренд-капіталу.

Реалістична оцінка обмежень напряму є помірною: розроблення стратегічного документа не потребує значних фінансових інвестицій, проте вимагає інтенсивної організаційної роботи, залучення зовнішніх стратегічних консультантів та координації з міжнародними інституціями (передусім UEFA). Основний ризик – формальне виконання, коли стратегія залишається декларативним документом без реальної імплементаційної рамки. Цей ризик мінімізується завдяки інтеграції з Напрямом 1 (KPI-звітність як механізм перевірки виконання стратегії).

Напрямок 3. Цільова диверсифікація інклюзивних програм та посилення комунікаційного охоплення. Четверта прогалина, виявлена у Розділі 2, стосується одночасно двох взаємопов'язаних аспектів – обмеженого спектра цільових аудиторій інклюзивних програм та недостатнього охоплення комунікації за межами суто футбольного середовища. Експерт 6 сформулював перший аспект прогалини так: "у Європі програми переважно стосуються людей з обмеженою спроможністю, а у нас у фокусі переважно люди, які постраждали внаслідок війни. Це теж важливо, але треба пам'ятати, що в Україні також багато людей з обмеженою спроможністю від народження або

через захворювання, і вони так само потребують уваги". Другий аспект прогалини виявився у тому, що цей самий експерт зазначив: "вперше чую про ці проєкти" – що підкреслює стратегічну прогалину у комунікації Shakhtar Social з фаховою інклюзивною спільнотою.

Зміст пропозиції охоплює два взаємопов'язані субнапрями. Перший субнапрямок – розширення цільової диверсифікації інклюзивних програм через додавання трьох нових категорій бенефіціарів. Перша категорія – особи з вродженою інвалідністю різних форм (за зразком Manchester City One City Disability, що охоплює powerchair football, dwarfism football, amputee football [28]). Друга категорія – нейровідмінні особи (особи з аутизмом, СДУГ, сенсорними особливостями), для яких можуть бути створені сенсорні зони на стадіоні та адаптовані матчдейні досвіди (за зразком UEFA Accessibility Guidelines [19]). Третя категорія – представники етнічних та релігійних меншин в українському суспільстві, для яких має бути забезпечене активне комунікаційне представлення в офіційних каналах клубу (за зразком Arsenal SRtRC [32]).

Другий субнапрямок – посилення комунікаційного охоплення інклюзивних ініціатив через два конкретні механізми, прямо запропоновані експертами. Перший механізм – "олюднення зірок" клубу через залучення гравців основної команди та академії як амбасадорів інклюзивних проєктів, що рекомендував Експерт 7. Цей підхід реалізує принцип конкретної комунікації R. Mulcahy [6, с. 432-435]: персоніфіковані історії з реальними обличчями значно ефективніше формують сприйняття автентичності бренду, ніж абстрактні декларації цінностей. Другий механізм – перехід від практики разових прес-релізів до системних партнерських відносин з невідкладними та профільними інклюзивними ЗМІ та організаціями, рекомендований Експертом 4.

Адаптація європейського досвіду базується на двох орієнтирах. Перший – Manchester City One City Disability як модель структурованого охоплення різних форм інвалідності у межах єдиної програми [28]. Другий – Arsenal

SRtRC як модель комунікаційної роботи з етнічно-демографічним розмаїттям через освітні воркшопи та залучення легендарних амбасадорів клубу [32; 31]. Особливо релевантним для Шахтаря є кейс Arsenal in the Community, де у воркшопах беруть участь поточні та колишні зірки клубу, що значно посилює емоційний вплив комунікації за рахунок персональних історій.

Очікувані стратегічні ефекти напряму є найбільш різноплановими серед усіх чотирьох пропозицій. На рівні бренд-обізнаності прогнозується розширення аудиторного охоплення через нові цільові групи та канали комунікації. На рівні бренд-асоціацій – поглиблення сприйняття клубу як автентично інклюзивної організації, а не лише організації, що підтримує ветеранів і дітей-героїв. На рівні лояльності – формування емоційно-базованої прихильності нових аудиторних сегментів. Цей напрям прямо підтверджує дві гіпотези Розділу 1: Гіпотезу 2 (про вищу ефективність персоніфікованих повідомлень над абстрактними деклараціями) та Гіпотезу 3 (про критичну роль co-creation за принципом "design with, not for" К. Holmes [18, с. 90]).

Реалістична оцінка обмежень напряму є помірною. Розширення цільової диверсифікації потребує організаційних рішень, нових партнерських угод (з організаціями типу Special Olympics Ukraine, національними асоціаціями нейровідмінних осіб) та поступових ресурсних інвестицій. Основний ризик – потенційне сприйняття "розпорошення фокусу" з ветеранської тематики, яка є емоційно центральною для клубу в умовах війни. Цей ризик мінімізується через формулювання нових напрямів не як заміщення, а як розширення наявного фокусу – у повній відповідності до концепції "розширеної ідентичності", на основі теорії соціальної ідентичності Н. Tajfel і J.C. Turner [17, с. 33, 40].

Напрямок 4. Технологічна модернізація інклюзивного матчдейного досвіду. Третя прогалина, виявлена у Розділі 2, є найбільш стратегічно-капіталоємною та потребує найдовшого горизонту реалізації. Тоді як Newcastle United у партнерстві з Sela у квітні 2024 року представили світову прем'єру гептичної технології Sound Shirt для глухих фанів, що забезпечила

глобальне охоплення 5,08 млрд контактів у 37 країнах [38; 39], ФК "Шахтар" наразі не реалізував жодних технологічних рішень для інклюзії стадіонної аудиторії. Цей розрив особливо значущий у контексті унікальної для українського клубу обставини – частина домашніх матчів проводиться за кордоном, що робить цифровий канал ключовою точкою контакту з вболівальниками й одночасно створює технологічний потенціал для інклюзивних інновацій у цифровому вимірі.

Зміст пропозиції передбачає поетапне впровадження технологічних рішень для інклюзії стадіонної та цифрової аудиторії. Перший етап (2027–2028) – забезпечення базової цифрової доступності офіційних активів клубу: адаптація вебсайту та мобільного застосунку до стандартів WCAG, впровадження аудіодескрипції відеоконтенту, субтитрування трансляцій, тактильна навігація на стадіонах. Цей етап реалізує цифровий рівень п'ятирівневої операційної моделі та узгоджується з UEFA Accessibility Guidelines [19]. Другий етап (2028–2030) – впровадження інноваційних технологічних рішень за зразком Sound Shirt: у партнерстві з міжнародними технологічними компаніями та благодійними організаціями створення гептичних або іншого типу адаптивних технологій для глухих та слабкочуючих фанів. Стратегічна амбіція другого етапу – позиціонування ФК "Шахтар" як першого українського клубу, що впровадив технологічну інклюзивну інновацію європейського рівня.

Адаптація європейського досвіду базується насамперед на кейсі Newcastle United та Sela, концептуально важливому як зразок справжнього інклюзивного дизайну у термінах К. Holmes – рішення створено не як адаптація постфактум, а як інтегрована частина матчдейного досвіду за принципом "design with, not for" [18, с. 90]. Для українського контексту особливо значущою є модель багатостороннього партнерства, що уможливила Sound Shirt: Sela як титульний спонсор, CuteCircuit як технологічний партнер, RNID як бенефіціарна благодійна організація, PRISM Sport + Entertainment та VML як креативні партнери [39]. Аналогічна багатостороння модель може

бути реплікована для українського контексту через залучення міжнародного технологічного партнера (за прикладом CuteCircuit), української благодійної організації для глухих або осіб з іншими сенсорними особливостями та комерційного спонсора з ESG-орієнтацією.

Очікувані стратегічні ефекти напряму концентруються на трьох вимірах CBBE. На рівні бренд-обізнаності прогнозується значне глобальне розширення завдяки інноваційному характеру ініціативи. На рівні бренд-асоціацій – формування інноваційно-технологічного шару асоціацій, що ускладнить позиціонування клубу від "соціально відповідального" до "технологічно прогресивного соціально відповідального". На рівні образу бренду – стратегічний прорив у сприйнятті клубу як автора, а не послідовника європейських інклюзивних інновацій. Цей напрям підтверджує Гіпотезу 1, демонструючи системний вплив технологічної інновації на множинні виміри бренд-капіталу одночасно, та реалізує концепцію спільної цінності М. Porter та М. Kramer: справжня інклюзія є платформою для переосмислення продуктів і ринків [13, с. 5-7].

Реалістична оцінка обмежень напряму є найбільш критичною з-поміж усіх чотирьох пропозицій. Технологічна інновація потребує значних фінансових інвестицій, які перевищують поточні бюджетні можливості Shakhtar Social та потребують залучення спеціалізованих міжнародних спонсорів. Безпекові обмеження воєнного стану ускладнюють тестування технологій на українських стадіонах, що робить можливим компромісне рішення – тестування на стадіонах, де ФК "Шахтар" проводить домашні матчі за кордоном (Гамбург, Варшава, Краків). Кадрові обмеження потребують партнерства з академічною інституцією для забезпечення експертної підтримки. Саме цей комплекс обмежень обґрунтовує довгостроковий горизонт реалізації (2027–2030) та послідовну логіку: технологічна інновація стає реалістичною лише після формування інституційного фундаменту через Напрями 1 і 2 та операційного розширення через Напрямы 3.

Запропоновані чотири напрями вдосконалення не утворюють випадкового набору рекомендацій, а формують цілісну інтегровану модель, у якій кожен напрям виконує специфічну функцію в межах загальної архітектури. Концептуальна логіка інтегрованої моделі представлена на Рисунку 3.1.

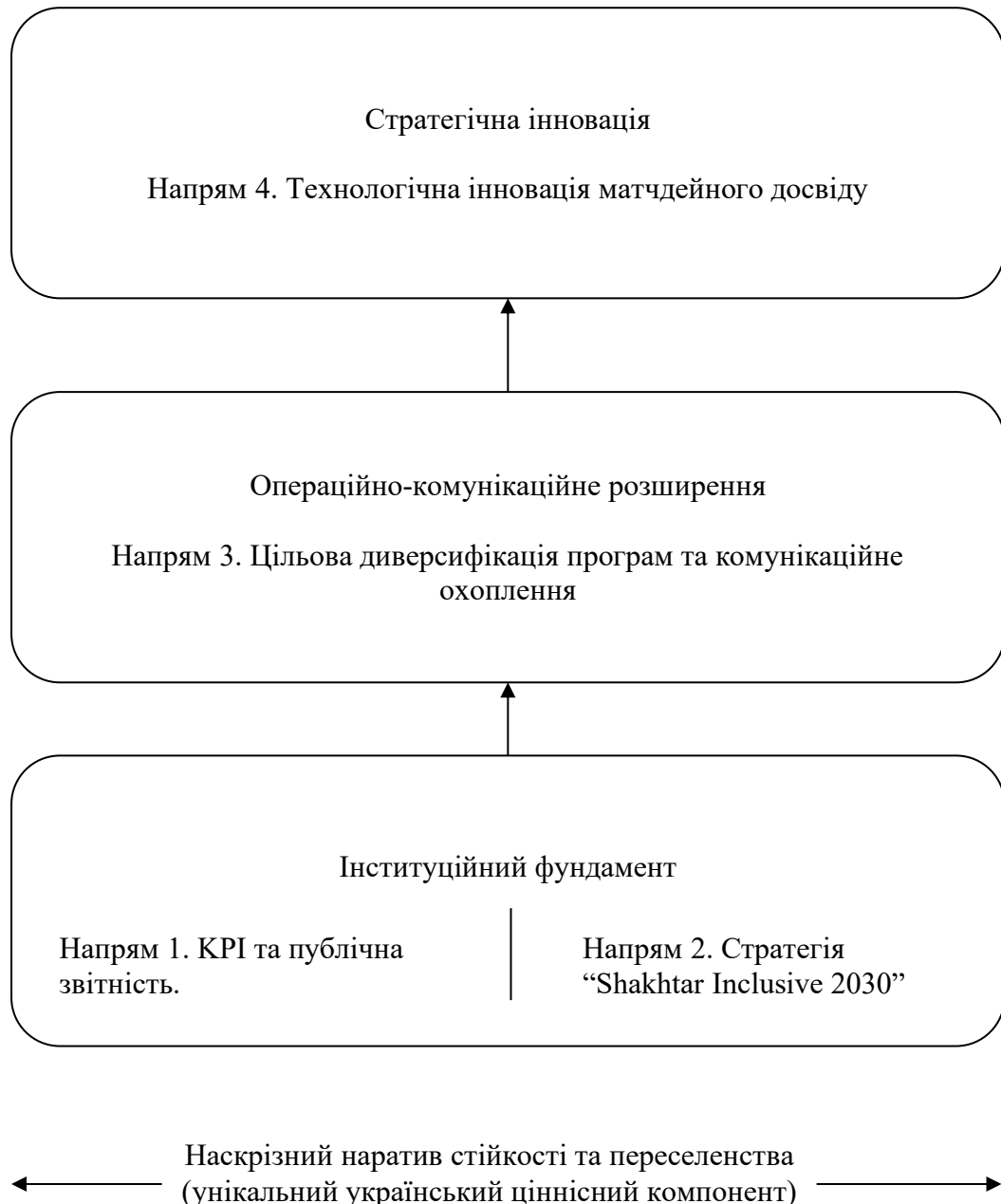


Рис. 3.1. Інтегрована модель удосконалення інклюзивної маркетингової стратегії ФК "Шахтар"

Джерело: розроблено автором на основі систематизації виявлених у Розділі 2 стратегічних прогалів, теоретичних конструктів Розділу 1 та європейських бенчмарків з підрозділу 1.3.

Інтегрована модель побудована за принципом ієрархічної залежності трьох шарів. Інституційний фундамент (Напрями 1 і 2) створює структурну основу: без системи вимірювання неможливо довести ефективність ширших ініціатив, без артикульованої довгострокової стратегії неможливо їх послідовно інтегрувати. Операційно-комунікаційне розширення (Напрямок 3) використовує цей фундамент для масштабування інклюзивного впливу клубу на ширшу аудиторію та через нові комунікаційні канали. Стратегічна інновація (Напрямок 4) стає реалістичною лише за умови сформованого фундаменту та операційного розширення, оскільки потребує одночасно інституційної зрілості, партнерських мереж і ресурсного потенціалу. Наскрізним компонентом моделі є наратив стійкості та переселенства – унікальний український ціннісний шар, що пронизує всі три рівні архітектури і відрізняє інклюзивну стратегію ФК "Шахтар" від європейських еталонів.

Запропонована інтегрована модель має значення не лише як інструмент структурування рекомендацій, а й як методологічний внесок дослідження: вона демонструє, що ефективна інклюзивна маркетингова стратегія спортивної організації не зводиться до набору окремих ініціатив, а потребує цілісної архітектури, в якій інституційні, операційні та інноваційні компоненти взаємодіють як єдина система. Така архітектура, узгоджена з UEFA Football Sustainability Strategy 2030 та шістьма факторами успіху провідних європейських клубів, формує методологічну базу для практичної реалізації стратегії, що буде розкрита у підрозділі 3.2.

3.2. План реалізації та ресурсне забезпечення запропонованих заходів

Запропоновані у підрозділі 3.1 чотири пріоритетні напрями вдосконалення інклюзивної маркетингової стратегії ФК "Шахтар" потребують конкретизації на операційному рівні. Якщо у попередньому підрозділі обґрунтовано стратегічний зміст пропозицій та їхній концептуальний зв'язок із виявленими прогалинами і теоретичними рамками дослідження, то у даному

підрозділі представлено практичний план їхньої реалізації – конкретні етапи, ресурсне забезпечення, партнерські моделі та механізми управління процесом впровадження.

Концептуальним принципом плану реалізації обрано поетапне впровадження з диференціацією горизонтів, обґрунтоване у Розділі 2 та підрозділі 3.1. Альтернативний підхід – синхронний запуск усіх чотирьох напрямів – був відкинтий з трьох причин. По-перше, поточні фінансові можливості ФК "Шахтар", задокументовані у підрозділі 2.1 (видатки на благодійну діяльність 32,5 млн грн у сезоні 2024/25), не дозволяють здійснити одночасне інвестування у всі напрями без істотного зростання партнерських надходжень. По-друге, технологічна інновація методологічно потребує інституційного фундаменту у формі КРІ-системи та артикульованої стратегії – без них вона ризикує стати ізольованою активацією, а не системним елементом бренду. По-третє, поетапна модель дозволяє генерувати проміжні результати, які слугують доказовою базою для залучення партнерів на наступних етапах, формуючи самопідсилюваний цикл реалізації стратегії.

Реалістичність плану забезпечується трьома методологічними прийомами. Перший – бюджетні розрахунки спираються на наявну фінансову динаміку клубу, проаналізовану у підрозділі 2.1, та враховують потенціал зростання внутрішнього фінансування у міру поліпшення операційних показників ТОВ "Шахтар-Сервіс". Другий – частка зовнішнього (партнерського) фінансування у плані переважає внутрішню, що знижує ризик нездатності реалізувати стратегію власними силами клубу та використовує доведену здатність ФК "Шахтар" залучати ESG-орієнтованих міжнародних партнерів. Третій – обмеження воєнного стану безпосередньо інкорпоровані у план: безпекові ризики враховані в географії пілотних активацій (з можливим тестуванням за кордоном на закордонних домашніх матчах), а кадрові обмеження компенсуються залученням академічних та міжнародних експертних партнерів.

Загальна часова дорожня карта реалізації запропонованих заходів представлена у Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Дорожня карта реалізації запропонованих заходів

Напрямок / Етап	2026	2027	2028	2029	2030
Напрямок 1. KPI та звітність	Діагностичний аудит, вибір методології, пілотна KPI-система на ініціативі "Шахтар Сталеві"	Перший публічний звіт Shakhtar Social з SROI-розрахунками	Розширення KPI-системи на всі чотири ініціативи; другий публічний звіт	Третій публічний звіт; зовнішня сертифікація методології	Четвертий публічний звіт; інтеграція у щорічний цикл
Напрямок 2. Стратегія "Shakhtar Inclusive 2030"	Формування робочої групи; консультації зі стейкхолдерами; розробка документа	Публічна презентація стратегії; запуск механізму щорічного перегляду	Перший щорічний перегляд та публікація прогресу	Другий щорічний перегляд	Третій щорічний перегляд; розробка Strategy 2035
Напрямок 3. Цільова диверсифікація	Запуск пілотних програм для осіб з вродженою інвалідністю; залучення гравців основної команди як амбасадорів	Програми для нейровідмінних осіб (сенсорна зона); партнерства з невідомими ЗМІ	Програми для етнічних та релігійних меншин; повна реалізація комунікаційної реформи	Масштабування всіх програм; інтеграція у щорічну операційну модель	Перехід у режим стабільної операційної діяльності
Напрямок 4. Технологічна модернізація	Аудит наявних цифрових активів за стандартами WCAG	Адаптація вебсайту, мобільного застосунку, контенту до WCAG; впровадження аудіодескрипції, тактильної навігації	Пошук міжнародного технологічного партнера за моделлю Sela/CuteCircuit; проектування пілота	Пілотне тестування інноваційної технології на одному закордонному домашньому матчі	Повноцінний запуск інноваційної технології на серії матчів

Джерело: розроблено автором на основі систематизації стратегічних напрямів з підрозділу 3.1

Дорожня карта побудована за принципом критичних взаємозалежностей між напрямками. Перший публічний звіт Shakhtar Social у 2027 році має містити пілотні дані про роботу з новими цільовими групами з Напрямом 3 – це створює доказову базу для залучення міжнародних партнерів та обґрунтування технологічних інвестицій Напрямом 4. Стратегія "Shakhtar Inclusive 2030" (Напрямок 2), презентована у 2027 році, виступає парасольковим документом для всіх інших напрямів та інституційно закріплює цілі, виконання яких відстежується через KPI-систему. Технологічна модернізація (Напрямок 4) починається з реалістичного етапу базової цифрової доступності (2026–2027), що готує методологічний та партнерський фундамент для амбітніших технологічних активацій у 2029–2030 роках.

Деталізація плану реалізації за кожним напрямом представлена далі за уніфікованим шаблоном з чотирьох елементів – конкретні заходи та етапи, ресурсне забезпечення, партнерська модель, управління ризиками. Така структура забезпечує методологічну акуратність викладу та порівнянність напрямів між собою.

Напрямок 1. Інституціоналізація системи KPI та публічної звітності. План реалізації цього напрямку є найбільш операційно-готовим серед усіх чотирьох. Перший етап (Q3 2026) передбачає формування внутрішньої робочої групи у складі директора зі стратегічного розвитку та комунікацій (Юрія Свиридова як куратора), керівника Shakhtar Social, фінансового аналітика та зовнішнього методологічного консультанта, а також проведення діагностичного аудиту наявних метрик за чотирма ініціативами та вибір методологічного стандарту. Рекомендованим стандартом є SROI-методологія за UK Treasury Green Book – той самий стандарт, що застосовує Manchester City CITC у Annual Report 2024/25 для розрахунку показника £11,45 на £1 [64]. Другий етап (Q4 2026) – пілотування KPI-системи на ініціативі "Шахтар Сталеві" як найбільш медійній і вже інституційно підготовленій. Третій етап (2027) – підготовка та публікація

першого Annual Report Shakhtar Social за зразком CITC. Четвертий етап (2028 і далі) – масштабування KPI-системи на всі чотири стратегічні ініціативи з щорічним публікуванням звіту.

Ресурсне забезпечення напряду є найменш капіталоемним серед усіх чотирьох. Сумарний бюджет реалізації за п'ятирічний період оцінюється у діапазоні 2,1–3,1 млн грн з найбільшою концентрацією у пілотний 2026 рік (близько 1 млн грн). Структура витрат включає чотири основні категорії: оплата послуг зовнішньої консалтингової компанії з SROI у пілотний рік (800 тис. – 1,2 млн грн, що відповідає українській адаптації міжнародного орієнтира 40 000 дол. США за оцінкою американської компанії Sorast, яка спеціалізується на платформах вимірювання соціального впливу [66; 67]); вартість зовнішнього аудиту методології у 2029 році (500–700 тис. грн); комунікаційне просування публічного звіту (200–300 тис. грн щорічно). Запропонована ресурсна модель є реалістичною у контексті поточного бюджету Shakhtar Social: видатки на благодійну діяльність 32,5 млн грн у сезоні 2024/25 [48] дозволяють інтегрувати щорічні витрати за Напрямом 1 без непропорційного зростання бюджету фонду.

Партнерська модель напряду складається з трьох складових. По-перше, консалтингова компанія – основний виконавець SROI-дослідження, що відповідає за розробку методології, збір та обробку даних, розрахунок показника соціальної віддачі та підготовку звіту. Конкретний консалтинговий партнер визначається на стадії формування робочої групи через відкритий конкурсний процес з оцінкою релевантного досвіду в оцінюванні соціальних програм. Український ринок консалтингу демонструє стабільний розвиток сегмента соціальної аналітики, попри несприятливі умови воєнного часу, та має достатню кваліфікаційну базу для виконання завдань такого рівня [66]. По-друге, міжнародний методологічний партнер – Social Value International як глобальна професійна асоціація, що встановлює стандарти SROI, проводить Report Assurance Service для верифікації звітів та керує Social Value Professional Pathway як міжнародною кваліфікаційною системою для SROI-

практиків [68]. Це партнерство забезпечує методологічну рамку, відповідність міжнародним стандартам та потенційну зовнішню верифікацію готового звіту через Report Assurance. По-третє, аудиторський партнер – потенційно одна з компаній Big-4 (EY, KPMG, PwC, Deloitte) у форматі стандартного контракту, що забезпечує зовнішню сертифікацію економіко-фінансової частини звіту та підвищує його довіру серед міжнародних стейкхолдерів. Прецедент такого аудиторського партнерства у європейському футболі існує – Arsenal Economic and Social Impact Report 2022/23 був підготовлений компанією EY як незалежним аналітичним партнером [65; 69].

Управління ризиками реалізації напряму концентрується на двох ключових загрозах. Перша – методологічна складність першого року впровадження SROI: ризик мінімізується через залучення професійної консалтингової компанії з релевантним досвідом на пілотний етап. Друга – обмежена доступність експертів з SROI на українському ринку, що загалом характеризується недостатньою сформованістю інституційної інфраструктури консалтингу у соціальній сфері порівняно з розвинутими ринками [66]: ризик мінімізується через дистанційну співпрацю з міжнародними методологами на платформі Social Value International, яка надає доступ до глобальної мережі сертифікованих SROI-практиків через Social Value Professional Pathway [68].

Напрямок 2. Розробка та публічна презентація стратегії "Shakhtar Inclusive 2030". План реалізації цього напряму концентрується у двох інтенсивних роках (2026–2027), після чого переходить у режим щорічного перегляду. Перший етап (Q3 2026) – формування міжфункціональної робочої групи під керівництвом Юрія Свиридова, що включає представників Shakhtar Social, маркетингового відділу, юридичної служби, комунікаційного блоку та академічного консультанта. Другий етап (Q4 2026 - Q1 2027) – серія консультацій зі стейкхолдерами усіх чотирьох категорій бенефіціарів (ветерани, особи з інвалідністю, ВПО, представники меншин) та з ключовими інституційними партнерами (УЄФА, УАФ). Третій етап (Q2 2027 – Q3 2027) – розробка стратегічного документа з визначенням кількісних цілей за всіма

п'ятьма рівнями операційної моделі (інфраструктурна, соціально-ком'юнітарна, гендерно-демографічна, цифрова та економічна доступність). Четвертий етап (Q4 2027) – публічна презентація стратегії на профільному форумі. Логічною платформою для презентації є Третя українська конференція з адаптивного футболу 2027 року, традицію проведення яких ФК "Шахтар" започаткував у 2024 році [59; 60] – це забезпечить водночас профільну фахову аудиторію, медійне охоплення та міжнародну присутність експертів.

Ресурсне забезпечення напряду є помірним. Сумарний бюджет реалізації за п'ятирічний період оцінюється у діапазоні 2,4–3,9 млн грн з концентрацією у 2026–2027 роках на розробку та запуск стратегічного документа. Структура витрат включає п'ять основних категорій: робота зовнішніх стратегічних консультантів на пілотний цикл розробки документа (1–1,5 млн грн з огляду на стан українського ринку стратегічного консалтингу [66]); організація серії 5–7 консультаційних воркшопів зі стейкхолдерами всіх чотирьох категорій бенефіціарів з оплатою оренди приміщень, модерації та логістики (170–280 тис. грн); професійне двомовне оформлення документа з перекладом на англійську мову (80–120 тис. грн, виходячи зі стандартних українських ринкових ставок [70]); організація публічної презентації стратегії як окремої події на профільному форумі – з оплатою залу, технічного забезпечення та медіа-висвітлення (350–600 тис. грн); щорічний перегляд стратегії з 2028 року (200–350 тис. грн на рік). Запропонована ресурсна модель є реалістичною у контексті поточного бюджету Shakhtar Social.

Партнерська модель напряду будується навколо двох ключових інституційних партнерів. Перший – УЄФА через Football and Social Responsibility Division як профільний адміністративний підрозділ та Social and Environmental Sustainability Committee як статутний комітет, що координує політику соціальної відповідальності УЄФА для клубів-учасників європейських турнірів [71]. Координація стратегії з UEFA Football Sustainability Strategy 2030 "Strength Through Unity" забезпечує її узгодженість

з європейською нормативною рамкою та полегшує комунікацію з потенційними міжнародними ESG-партнерами. Другий партнер – Українська асоціація футболу (УАФ) як національний регулятор, що забезпечує контекстуалізацію стратегії в українському футбольному просторі.

Управління ризиками напряму концентрується на двох загрозах. Перша – формальне виконання, коли стратегія залишається декларативним документом без реальної імплементаційної рамки. Цей ризик мінімізується завдяки інтеграції з Напрямом 1: KPI-звітність слугує механізмом перевірки виконання стратегії, а щорічний публічний звіт містить розділ про прогрес досягнення стратегічних цілей. Друга – недостатня залученість стейкхолдерів у процес розробки, що знижує легітимність документа. Цей ризик мінімізується через серію консультаційних воркшопів на етапі розробки та через включення зовнішньої консультативної ради до механізму щорічного перегляду.

Напрямок 3. Цільова диверсифікація інклюзивних програм та посилення комунікаційного охоплення. Через комплексний характер цього напрямку його план реалізації структурується за двома взаємопов'язаними субнапрямами. Перший субнапрямок – диверсифікація цільових аудиторій – реалізується у трьох послідовних хвилях. Перша хвиля (Q3-Q4 2026): запуск пілотних програм для осіб з вродженою інвалідністю різних форм у партнерстві зі Special Olympics Ukraine (з якою клуб уже має досвід співпраці [62]). Друга хвиля (2027): програми для нейровідмінних осіб, центральним елементом яких є створення сенсорної зони на стадіоні "Арена Львів" за стандартами UEFA Accessibility Guidelines [19], а також впровадження сенсорно-адаптованих матчдейних досвідів. Третя хвиля (2028): програми для представників етнічних та релігійних меншин у форматі освітніх воркшопів та комунікаційного представлення в офіційних каналах клубу за зразком Arsenal SRtRC [32; 31].

Другий субнапрямок – посилення комунікаційного охоплення – реалізується у двох паралельних треках. Трек "олюднення зірок" (стартує у Q3

2026): формальне залучення 5–7 гравців основної команди ФК "Шахтар" як амбасадорів конкретних інклюзивних проєктів через офіційні амбасадорські угоди, виробництво персоніфікованого контенту, участь у матчдейних активаціях. Прецедент уже існує – голкіпер Анатолій Трубін передав власні ігрові футболки гравцям "Шахтар Сталеві" у вересні 2024 року [58], проте така практика поки що залишається епізодичною, а не системною. Трек партнерських медіа (стартує у 2027): укладення партнерських угод з 5–10 немедійними та профільними інклюзивними виданнями, що передбачає не разові прес-релізи, а системну контент-співпрацю з ексклюзивними матеріалами, запрошеннями редакторів на матчі, спільними проєктами.

Ресурсне забезпечення напряму є найбільшим серед усіх чотирьох з огляду на кількість одночасних треків і програм. Сумарний бюджет реалізації за п'ятирічний період оцінюється у діапазоні 19–23,2 млн грн з поступовим зростанням від 3,2–3,4 млн грн у пілотний 2026 рік до 3,8–5,6 млн грн на рік у 2027–2030 роках на стадії повного масштабування; зростання витрат у часі відображає послідовне додавання нових цільових категорій бенефіціарів (одна нова категорія на рік) та супутнє розширення операційної інфраструктури. Структура витрат розподіляється за чотирма основними категоріями. Операційні витрати на три нові програми для відповідних категорій бенефіціарів (особи з вродженою інвалідністю, нейровідмінні особи, представники меншин) становлять близько 60% бюджету напряму, що відповідає рівню витрат на наявні масштабні програми Shakhtar Social. Виробництво персоніфікованого контенту та партнерські угоди з немедійними і профільними інклюзивними виданнями становлять близько 20% бюджету з огляду на регулярний характер контентної роботи та одночасну співпрацю з 5–10 партнерськими виданнями. Амбасадорські угоди з 4–6 гравцями основної команди становлять близько 10% бюджету, що відповідає ринковому рівню оплати інклюзивних активацій спортсменів першого ешелону як додаткових угод до основних контрактів. Створення сенсорної зони на стадіоні становить близько 10% бюджету як одноразова інфраструктурна інвестиція, з

потенційним покриттям ESG-орієнтованим зовнішнім спонсором за моделлю партнерства Traumeel S Gel з командою "Шахтар Сталеві" [51]. Запропонована ресурсна модель є амбітною, але реалістичною за умови паралельного залучення нових ESG-партнерів та зростання щорічного бюджету Shakhtar Social пропорційно нарощуванню партнерських надходжень.

Партнерська модель напряму має бути найбільш диверсифікованою. Спеціалізовані організації-бенефіціари: Special Olympics Ukraine, національні асоціації нейровідмінних осіб, етнокультурні організації. ESG-орієнтовані спонсори: розширення партнерства з Traumeel S Gel на інші програми; залучення нових спонсорів через канал, відкритий нагородою SBC Ukraine Awards 2025. Міжнародні партнери: можлива міжклубна співпраця з Manchester City CITS щодо адаптації моделі One City Disability та з Arsenal in the Community щодо моделі освітніх воркшопів. Медійні партнери: 5–10 профільних видань на підставі формальних угод про системну співпрацю.

Управління ризиками реалізації напряму концентрується на трьох загрозах. Перша – потенційне сприйняття "розпорошення фокусу" з ветеранської тематики, яка є емоційно центральною для клубу в умовах війни. Цей ризик мінімізується через комунікативне формулювання нових напрямів не як заміщення, а як розширення наявного фокусу – відповідно до концепції "розширеної ідентичності", обґрунтованої у підрозділі 1.1. Друга – ресурсний конфлікт з наявними програмами при одночасному запуску багатьох нових ініціатив. Цей ризик мінімізується через хвильовий принцип реалізації (одна нова категорія бенефіціарів на рік) та через залучення додаткового зовнішнього фінансування під кожну хвилю. Третя – ризик кадрового перевантаження команди Shakhtar Social. Цей ризик мінімізується через поступове розширення штату фонду на 2–3 особи протягом 2026–2027 років.

Напрямок 4. Технологічна модернізація інклюзивного матчдейного досвіду. План реалізації цього напряму є найбільш складним з огляду на капіталоемність, технологічну специфіку та довгий горизонт. Відповідно до концептуальної логіки, обґрунтованої у підрозділі 3.1, реалізація

структурується за двома послідовними фазами – реалістичним фундаментальним рівнем базової цифрової доступності та амбітнішим інноваційно-технологічним рівнем.

Перша фаза (2026–2027) – базова цифрова доступність. Перший етап (2026): аудит наявних цифрових активів ФК "Шахтар" (вебсайт, мобільний застосунок, відеоконтент, матеріали соцмереж) на відповідність стандартам Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1 рівня AA [72]. Другий етап (2027): адаптація цифрових активів за результатами аудиту – кодова перебудова вебсайту, оновлення застосунку, впровадження систематичного субтитрування відеоконтенту, аудіоопису ключових подій. Третій етап (2028): впровадження тактильної навігації на стадіонній інфраструктурі, стартова реалізація сенсорної зони (інтегрується з Напрямом 3). Ця фаза реалізує цифровий рівень п'ятирівневої операційної моделі та повністю узгоджується з UEFA Accessibility Guidelines [19].

Друга фаза (2028–2030) – інноваційно-технологічна. Враховуючи реалістичні обмеження поточного контексту, ця фаза розглядається як стратегічна амбіція з диференційованими сценаріями реалізації, а не як гарантоване зобов'язання. Етап пошуку партнерів (2028): формування партнерства за зразком Newcastle United та Sela [38; 39] – пошук міжнародного технологічного партнера (потенційно CuteCircuit як прямий розробник Sound Shirt або аналогічна компанія), української благодійної організації для глухих та слабкочуючих осіб, ESG-орієнтованого титульного спонсора (можливе розширення партнерства з Traumeel S Gel або залучення нового партнера з сектора медичних чи страхових послуг). Етап пілотного тестування (2029): впровадження пілотної інноваційної технології на одному з закордонних домашніх матчів ФК "Шахтар" – Гамбург, Варшава або Краків як логічний полігон з огляду на безпекові обмеження. Етап повноцінного запуску (2030): за умови успішного пілота – масштабування технології на серію домашніх матчів. Конкретний технологічний формат не фіксується жорстко: це може

бути аналог гептичної Sound Shirt для глухих фанів, AR-рішення для незрячих, або інша інновація, що відповідатиме стану ринку на 2028 рік.

Ресурсне забезпечення напряду є найбільш диференційованим за фазами. Сумарний бюджет першої фази (базова цифрова доступність) за період 2026–2027 років оцінюється у діапазоні 4–5,8 млн грн з найбільшою концентрацією у 2027 році на адаптації цифрових активів. Структура витрат фази 1 спирається на реальні ринкові ставки: WCAG-аудит цифрових активів спортивного клубу (вебсайт, мобільний застосунок, ключові кампанії) оцінюється у 200–400 тис. грн [73]; кодова перебудова та виправлення виявлених помилок становлять 1,0–1,5 млн грн; систематичне субтитрування відеоконтенту та аудіодескрипція ключових подій – 300–400 тис. грн на рік; впровадження тактильної навігації на стадіоні – 1–1,5 млн. грн як одноразова інвестиція. Сумарний бюджет другої фази (інноваційно-технологічна) за період 2028–2030 років оцінюється у діапазоні 6–10 млн грн з критично важливим уточненням: 80–90% цього бюджету має покриватися технологічним і титульним спонсорським партнером за зразком моделі Sela у проєкті "Unsilence the Crowd" [39]. Орієнтиром для розрахунку слугує реальна ринкова вартість ключового технологічного продукту – гептичної SoundShirt від CuteCircuit, доступної у споживчій версії за 91 000 грн за одиницю згідно офіційного інтернет-магазину CuteCircuit [74]. Внутрішні витрати ФК "Шахтар" на другу фазу обмежуються координаційними та операційними функціями (1,5–2 млн грн на весь період). Така ресурсна модель робить другу фазу фінансово реалістичною за умови залучення відповідного технологічного партнера.

Партнерська модель напряду є найбільш складною. Перша фаза будується на партнерстві з технологічним вендором (українська або міжнародна компанія з досвідом WCAG-адаптації). Друга фаза вимагає дворівневого партнерства за моделлю Sela та CuteCircuit: технологічний партнер як розробник інновації та ESG-орієнтований титульний спонсор як основне фінансове джерело.

Управління ризиками реалізації наряду є найбільш критичним з-поміж усіх чотирьох. Перший ризик – безпекова ситуація, що ускладнює тестування технологій на українських стадіонах. Цей ризик частково знімається через географічне рішення тестування на закордонних домашніх матчах, що для ФК "Шахтар" є природним з огляду на регулярну практику проведення єврокубкових матчів за кордоном. Другий ризик – нестача технологічних партнерів, готових працювати в українському контексті, та конкуренція з європейськими клубами за обмежене коло інноваційних розробників. Цей ризик мінімізується через ранній пошук партнерів та через використання репутаційного активу клубу як автентично переселенської організації, що формує унікальний наратив. Третій ризик – висока вартість і непередбачувана динаміка цін на інноваційні технології в період 2028–2030 років. Цей ризик мінімізується через диференційовані сценарії – пілотний (MVP) і повноцінний – з можливістю масштабування пропорційно реальному обсягу залученого партнерського фінансування. Четвертий ризик – технологічна швидкоплинність: рішення, що актуальні станом на 2026 рік, можуть бути перевершені до 2030 року. Цей ризик частково компенсується через гнучке формулювання технологічного формату на етапі пошуку партнерів – конкретний продукт обирається з урахуванням актуального стану ринку.

Інтеграція ресурсних потреб усіх чотирьох напрямів дозволяє представити зведену ресурсну модель реалізації запропонованих заходів. Підсумкові показники подано у Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Зведена ресурсна модель реалізації запропонованих заходів, млн
грн**

Напрямок	2026	2027	2028	2029	2030	Разом
Напрямок 1. КРІ та звітність	1	0,25	0,25	0,85	0,25	2,6

Напрям 2. Стратегія "Shakhtar Inclusive 2030"	1,6	0,75	0,27	0,27	0,27	3,16
Напрям 3. Цільова диверсифі кація	3,3	5,6	5,1	3,8	3,8	21,6
Напрям 4, фаза 1. Цифрова доступніст ь і технологіч на інноваційн ість	0,3	2,8	0,6	0,6	0,6	4,9
Разом сумарний бюджет реалізації	6,2	9,4	6,22	5,52	4,92	32,26

Джерело: розраховано автором на основі оцінок ресурсних потреб за чотирма напрямками

Сумарний бюджет реалізації запропонованих заходів з удосконалення інклюзивної маркетингової стратегії ФК “Шахтар” за п'ятирічний період оцінюється у 32,26 млн грн, що відповідає реалістичному діапазону, попередньо обґрунтованому у концептуальній рамці підрозділу. Також можливим залишається партнерське та спонсорське фінансування, що може бути суттєвим джерелом на пізніх етапах реалізації, і в результаті відображало б розширення ESG-партнерств у міру зростання репутаційної привабливості клубу через перші публічні звіти Напрямку 1 та артикульовану стратегію Напрямку 2.

Диверсифікація джерел фінансування є критичною характеристикою плану. Внутрішнє фінансування забезпечує операційну стабільність та доводить, що клуб робить власну ставку на стратегію, а не лише розраховує на зовнішні кошти. Партнерські надходження зростають у міру реалізації

стратегії, формуючи самопідсилюваний цикл: перші публічні звіти у 2027 році надають доказову базу для залучення нових партнерів, що посилює бюджетну спроможність на 2028–2030 роки. Цей механізм безпосередньо реалізує концепцію спільної цінності М. Портера та М. Крамера [13, с. 5-7], обґрунтовану у Розділі 1: автентична інклюзивна стратегія приваблює ESG-орієнтованих партнерів, тим самим перетворюючи соціальну відповідальність на бізнес-актив.

Потенційні джерела партнерського фінансування структуруються у дві групи. Перша група – корпоративні ESG-партнери (комерційні компанії з активною ESG-стратегією): можливими кандидатами є провідні українські компанії з тих секторів, де ще немає системної присутності у спортивному ESG-маркетингу (банківський сектор, телекомунікації, фармацевтика, страхування), а також міжнародні бренди, що виходять на український ринок. Друга група – міжнародні інституційні донори: UEFA HatTrick programme, що фінансує розвиток національних футбольних асоціацій та може опосередковано підтримати українські клубні ініціативи [75]; UNFPA Ukraine, з яким клуб уже має досвід співпраці [50]; програми ЄС у сфері соціальної інклюзії та реабілітації ветеранів через Erasmus+ Sport, EU4Health, програми Ради Європи з соціальної інтеграції.

Реалізація стратегії потребує коректної організаційної моделі управління. Пропонується створення внутрішньої робочої групи "Shakhtar Inclusive 2030" під загальним кураторством директора зі стратегічного розвитку та комунікацій ФК "Шахтар" Юрія Свиридова. До складу групи входять виконавчий керівник Shakhtar Social як операційний лідер, представники маркетингового відділу та комунікаційного блоку клубу, фінансовий аналітик, юридичний радник та зовнішній методологічний консультант. Робоча група проводить щомісячні внутрішні зустрічі для оперативного управління реалізацією, щоквартальні огляди прогресу за участі вищого керівництва клубу та щорічні стратегічні сесії для перегляду напрямів і коригування плану.

Додатково пропонується створення зовнішньої консультативної ради стратегії "Shakhtar Inclusive 2030", що включає представників усіх чотирьох категорій бенефіціарів (ветерани, особи з вродженою інвалідністю, ВПО, представники меншин), профільних експертів інклюзивної спільноти), а також зовнішніх стратегічних консультантів. Консультативна рада засідає двічі на рік для перегляду стратегічних рішень та надання незалежної експертної оцінки. Така двоконтурна модель – внутрішня операційна група та зовнішня консультативна рада – реалізує принцип партисипативності, обґрунтований у підрозділі 1.1 як один з п'яти ключових принципів ефективного інклюзивного маркетингу, та відповідає концепції "design with, not for" К. Holmes [18, с. 90].

Координація з УЄФА забезпечується через два механізми. Перший – формальне інформування офісу соціальної сталості УЄФА про запуск стратегії та регулярний обмін матеріалами публічної звітності, що формує контекст узгодженості з Football Sustainability Strategy 2030 [23]. Другий – активна участь представників ФК "Шахтар" у профільних заходах УЄФА, де український досвід може презентуватися як кейс роботи в умовах надзвичайних обставин війни – це водночас формує репутаційний актив клубу та вносить український досвід у європейську практику EDI.

Система моніторингу реалізації стратегії інтегрується з KPI-системою Напряму 1 на рівні методології, але має власний управлінський фокус – відстеження виконання конкретних планових віх. Ключові маркери успіху до кінця 2026 року: затверджена методологія SROI; пілотна KPI-система функціонує на ініціативі "Шахтар Сталеві"; робоча група стратегії "Shakhtar Inclusive 2030" сформована та проводить регулярні засідання; запуснені пілотні програми для осіб з вродженою інвалідністю; проведений WCAG-аудит цифрових активів; підписані амбасадорські угоди з 4–6 гравцями основної команди. Ключові маркери успіху до кінця 2027 року: опублікований перший Annual Report Shakhtar Social з SROI-розрахунками; стратегія "Shakhtar Inclusive 2030" офіційно презентована публіці; функціонують програми для двох з трьох нових категорій бенефіціарів; цифрові активи

адаптовані до WCAG 2.1 AA; залучено щонайменше двох нових ESG-партнерів. Аналогічна логіка маркерів продовжується до 2030 року.

Таким чином, у даному підрозділі представлено повний операційний план реалізації запропонованих заходів з удосконалення інклюзивної маркетингової стратегії ФК "Шахтар", що включає поетапну дорожню карту до 2030 року, конкретні плани реалізації за чотирма стратегічними напрямками (з деталізацією заходів, ресурсного забезпечення, партнерських моделей та механізмів управління ризиками), зведену ресурсну модель з диференційованими джерелами фінансування на загальну суму 32,26 млн грн та організаційну архітектуру управління з внутрішньою робочою групою і зовнішньою консультативною радою. План побудований за принципом реалістичності, що відповідає вимогам посібника, та враховує обмеження українського воєнного контексту через диференціацію горизонтів реалізації, диверсифікацію джерел фінансування та гнучкі сценарії технологічної фази Напрямку 4.

3.3. Кількісна оцінка очікуваного впливу та ефективності запропонованих рекомендацій

Запропоновані чотири пріоритетні напрями вдосконалення інклюзивної маркетингової стратегії ФК «Шахтар» та деталізований план їхньої реалізації з сумарним бюджетом 32,26 млн грн на п'ятирічний період потребують кількісної оцінки очікуваної ефективності.

Концептуальною рамкою оцінки в даному дослідженні обрано двовимірну модель ефективності, що інтегрує соціально-економічний та бренд-маркетинговий виміри. Соціально-економічний вимір реалізується через прогнозне моделювання SROI (Social Return on Investment) – методологію, яка кількісно оцінює соціальну цінність, створену запропонованими заходами, у грошовому еквіваленті та зіставляє її з обсягом інвестицій. Бренд-маркетинговий вимір реалізується через прогнозну оцінку

впливу на бренд-капітал ФК «Шахтар» за п'ятивимірною моделлю CBBE (Customer-Based Brand Equity) К.Л. Келлера [15]. Поєднання обох вимірів дозволяє представити ефективність запропонованих заходів як цілісне явище, що охоплює і соціальну віддачу для бенефіціарів, і ринковий ефект для самого клубу.

Принциповою методологічною обмовкою є прогнозний характер представленої оцінки. Згідно з Guide to SROI 2012, підготовленим консорціумом New Economics Foundation, Social Value UK та SROI Network на замовлення Британського офісу третього сектору [76], розрізняють два типи SROI-аналізу: *forecast* (прогнозний, що проводиться до впровадження заходів і дозволяє оцінити потенційну соціальну цінність) та *evaluative* (оцінювальний, що проводиться після завершення заходів на основі фактичних даних). У межах даного дослідження застосовується *forecast* SROI як інструмент стратегічного планування. Точна верифікація розрахунків через залучення реальних стейкхолдерів та збір фактичних даних є завданням *evaluative*-стадії, що здійснюватиметься через KPI-систему публічної звітності, запропоновану у Напрямі 1.

Принциповим методологічним рішенням є також обмеження сфери SROI-розрахунку Напрямами 3 (цільова диверсифікація інклюзивних програм) та 4 (технологічна модернізація матчдейного досвіду). Напрями 1 (KPI та звітність) та 2 (стратегія «Shakhtar Inclusive 2030») є інституційними – вони створюють методологічні та стратегічні умови для роботи інших напрямів, а не безпосередньо генерують вимірювану соціальну цінність для бенефіціарів. Аналогічна логіка диференціації застосовується у звіті Manchester City CITC Annual Report 2024/25, де SROI розраховується для прямих програм соціального впливу, а інституційні витрати на адміністрування та звітність обліковуються окремо [64].

Базова формула SROI згідно з Guide to SROI 2012 [75] та офіційними стандартами Social Value International [68] виражається співвідношенням сумарної соціальної цінності до сумарних інвестицій:

$$SROI = \text{Сумарна соціальна цінність} / \text{Сумарні інвестиції}$$

Розширена формула передбачає застосування коригувальних коефіцієнтів – deadweight (частка результату, що відбулася б і без впровадження заходів), attribution (частка результату, що належить іншим організаціям), displacement (негативні побічні ефекти) та drop-off (затухання ефекту в часі), а також дисконтування майбутніх вигід за ставкою HM Treasury Green Book (3,5% на рік). Однак точне визначення цих коефіцієнтів потребує залучення реальних стейкхолдерів через інтерв'ю та опитування, що неможливо на стадії стратегічного планування. Тому у даному дослідженні застосовується спрощений (gross) розрахунок, методологічно прийнятний для прогнозного SROI, з обов'язковою чесною обмовкою щодо верхньої межі отриманих показників.

За стандартом Guide to SROI 2012 повний цикл SROI-аналізу складається з шести послідовних етапів: встановлення меж аналізу та ідентифікація стейкхолдерів, картування результатів через побудову Theory of Change, доказ результатів і присвоєння їм фінансової цінності через ринкові проксі, встановлення власне впливу через застосування коригувальних коефіцієнтів, розрахунок підсумкового SROI-співвідношення, звітування та інтеграція результатів у управлінську практику [76]. У межах прогнозного розрахунку етапи 1, 2, 3 та 5 повністю реалізовані; етап 4 (коригувальні коефіцієнти) свідомо опущений з вищезазначених методологічних причин; етап 6 реалізується через інтеграцію в KPI-систему Напряму 1.

Сумарні інвестиції на реалізації Напряму 3 за п'ятирічний період становлять 21,6 млн грн (за зведеною ресурсною моделлю табл. 3.3). Цільова кількість бенефіціарів за п'ятирічний період оцінюється у 5 000 осіб, що відповідає сумі бенефіціарів трьох нових програм – для осіб з вродженою інвалідністю, нейровідмінних осіб (через створення сенсорної зони) та представників етнічних і релігійних меншин. Ця оцінка є реалістичною з огляду на масштаб вже діючих програм Shakhtar Social, зокрема програма «Давай, грай!» охоплювала до 2 542 дітей за один сезон [48]. Обґрунтуванням

масштабування на 5 000 нових бенефіціарів за п'ять років є хвильовий принцип реалізації (одна нова категорія бенефіціарів на рік) з поступовим розширенням до повного масштабування у 2028–2030 роках.

Фінансовий проксі-показник – середня ринкова вартість аналогічних інклюзивних послуг в Україні – обрано на рівні 10 000 грн на бенефіціара на рік. Цей рівень відповідає консервативній оцінці середніх витрат, які особа з відповідної категорії мала б нести самостійно за умови відсутності клубної програми, для отримання еквівалентного обсягу інклюзивно-спортивних, реабілітаційних та соціально-інтеграційних послуг у спеціалізованих українських організаціях. Розрахунок валової соціальної цінності:

$$\text{Соціальна цінність (Напрям 3)} = 5\,000 \times 10\,000 = 50\,000\,000 \text{ грн} = 50 \text{ млн грн}$$

$$\text{SROI (Напрям 3)} = 50\,000\,000 / 21\,600\,000 = 2,31$$

Прогнозний SROI Напряму 3 становить 2,31 : 1, що означає створення 2,31 грн соціальної цінності на кожен 1 грн інвестицій клубу. Цей результат відповідає типовому рівню SROI пілотних соціально-спортивних програм у міжнародній практиці – Soract на основі узагальнення реальних кейсів зазначає, що типові SROI у соціальних програмах знаходяться у діапазоні 2:1 – 6:1 для зрілих програм; для пілотних 5-річних циклів коефіцієнти 2:1 – 4:1 є очікуваним результатом [67].

Сумарні внутрішні інвестиції клубу на реалізацію першої фази Напряму 4 за п'ятирічний період становлять 4,9 млн грн; 80–90% бюджету другої фази покривається технологічним і титульним спонсорським партнером за зразком моделі Sela у проєкті «Unsilence the Crowd» [39]. Через комплексну природу напряму розрахунок здійснено за трьома підкатегоріями, кожна з яких має власну референтну аудиторію та фінансовий проксі.

В першу чергу, базою для розрахунків бенефіціарів заходів з адаптації цифрових активів до WCAG-стандартів є дані аналітики офіційного вебсайту клубу за сезон 2024/25, які зафіксували 557 000 унікальних користувачів. Частка людей з вадами зору в Україні становить 0,53% від загальної

чисельності населення за оцінками UNDP [77]. Кількість потенційних бенефіціарів адаптації:

$$\text{Бенефіціари (4.1)} = 557\,000 \times 0,005 = 2\,785 \text{ осіб}$$

Фінансовий проксі-показник – 12 000 грн на користувача за п'ятирічний період (200 грн на місяць $\times$ 12 місяців $\times$ 5 років), що відповідає середній ринковій вартості підписок на адаптовані цифрові сервіси, спеціалізовані екранні читалки преміум-рівня та платформи з аудіоописом контенту, які людина з вадами зору мала б оплачувати самостійно за умови недоступності офіційного вебсайту клубу. Розрахунок:

$$\text{Соціальна цінність} = 2\,785 \times 12\,000 = 33\,420\,000 \text{ грн} \approx 33,42 \text{ млн грн}$$

В другу чергу, базою для розрахунків бенефіціарів заходів з впровадження тактильної навігації на стадіоні є середня відвідуваність домашніх матчів УПЛ у поточному сезоні 2024/25 – приблизно 5 000 осіб на матч. Кількість матчдей-досвідів для людей з вадами зору за п'ятирічний період:

$$\text{Матчдей-досвіди} = 5\,000 \times 0,005 \times 15 \text{ матчів} \times 5 \text{ сезонів} = 1\,875$$

Фінансовий проксі – 350 грн на матчдей-досвід, що відповідає середній ринковій вартості послуги персонального супроводу для людини з вадами зору на громадському заході в Україні, яку особа була б змушена оплачувати самостійно за умови відсутності тактильної навігації на стадіонній інфраструктурі. Розрахунок:

$$\text{Соціальна цінність} = 1\,875 \times 350 = 656\,250 \text{ грн} \approx 0,66 \text{ млн грн}$$

Базою для розрахунків бенефіціарів заходів з гептичної технології SoundShirt для глухих людей є запланований обсяг футболок доступних на одному матчі – 15 одиниць SoundShirt на матч (за моделлю Newcastle United / Sela, де у пілотному запуску брали участь 13 фанів [39]) при кількості 19 домашніх матчів за сезон (15 матчів УПЛ + мінімум 4 матчі Єврокубків). Кількість матчдей-досвідів за п'ятирічний період:

$$\text{Матчдей-досвіди} = 15 \times 19 \times 5 = 1\,425$$

Фінансовий проксі – 1 580 грн на матчдей-досвід, що відповідає рентальній вартості SoundShirt за бенчмарком фестивалю Polygon у Великій Британії, де технологія пропонувалася в оренду по £14,99 за годину (приблизно 790 грн), а стандартна тривалість матчу становить 2 години [74]. Цей проксі є методологічно коректнішим за вартість придбання SoundShirt (91 000 грн у споживчій версії), оскільки бенефіціар отримує саме матчдей-досвід (на 2 години), а не продукт у власність. Розрахунок:

$$\text{Соціальна цінність} = 1\,425 \times 1\,580 = 2\,251\,500 \text{ грн} \approx 2,25 \text{ млн грн}$$

Сумарна соціальна цінність Напрям 4 та підсумковий SROI-розрахунок:

$$\text{Соціальна цінність (Напрям 4)} = 33,42 + 0,66 + 2,25 = 36,33 \text{ млн грн}$$

$$\text{SROI (Напрям 4)} = 36\,327\,750 / 4\,900\,000 = 7,41$$

Прогнозний SROI Напрям 4 становить 7,41 : 1, що означає створення 7,41 грн соціальної цінності на кожен 1 грн внутрішніх інвестицій клубу. Цей показник суттєво перевищує SROI Напрям 3 з двох причин: WCAG-адаптація цифрових активів масштабовано охоплює велику кількість користувачів за відносно невеликих витрат; основну частину фінансового тягаря Напрям 4 несуть зовнішні спонсори (за моделлю Sela), що зменшує внутрішні інвестиції клубу. Зведений прогнозний SROI стратегії за двома соціально-операційними напрямками:

$$\text{SROI (зведений)} = 86\,327\,750 / 26\,500\,000 = 3,26$$

Зведений прогнозний SROI запропонованих заходів за Напрямками 3 і 4 становить 3,26 : 1, що означає створення 3,26 грн соціальної цінності на кожен 1 грн прямих інвестицій клубу у соціально-операційні напрями. Цей результат перевищує мінімальний поріг ефективності соціального інвестування (1:1) та узгоджується з типовими SROI пілотних соціально-спортивних програм. Для порівняння, бенчмарк Manchester City CITC становить 11,45:1 [64], проте цей показник відображає 40-річну зрілість програми; для пілотного 5-річного циклу в умовах війни прогнозний показник 3,26:1 є реалістичним. Підсумкові показники SROI-розрахунку представлені у Таблиці 3.4.

Прогнозний розрахунок SROI запропонованих заходів

Напрямок / підкатегорія	Бенефіціари	Проксі (грн)	Соц. цінність (млн грн)	Інвест. (млн грн)	SROI
Напрямок 3. Цільова диверсифікація програм	5 000 осіб	10 000	50	21,60	2,31 : 1
Напрямок 4. Технологічна модернізація			36,33	4,90	7,41 : 1
- WCAG-адаптація сайту	2 785 осіб	12 000	33,42		
- Тактильна навігація	1 875 досвідів	350	0,66		
- SoundShirt	1 425 досвідів	1 580	2,25		
РАЗОМ (Напрями 3 + 4)			86,33	26,50	3,26 : 1

Джерело: розраховано автором на основі [75] та табл. 3.3

Прогнозний вплив реалізації стратегії на бренд-капітал клубу оцінюється за п'ятивимірною моделлю Customer-Based Brand Equity К.Л. Келлера [15]. Для кожного з п'яти вимірів обрано конкретну вимірювану метрику, що спирається на наявні базові показники з підрозділу 2.1 або на прогнозні розрахунки, обґрунтовані у підрозділах 3.1 та 3.2.

Для виміру Brand Awareness (бренд-обізнаність) метрикою обрано кількість підписників в офіційних соціальних мережах ФК «Шахтар» – найбільш репрезентативний кількісний показник міжнародної впізнаваності клубу. За даними річного звіту 2024/25 [48], станом на кінець сезону клуб мав 3,566 млн підписників, з кумулятивним зростанням 13,3% за два попередні роки (орієнтовно 6,5% на рік). Прогнозне значення на 2030 рік розраховується через складний відсоток природного тренду з додатковим ефектом стратегії:

$$\text{Природний прогноз} = 3\,566\,000 \times (1 + 0,065)^5 \approx 4\,886\,000$$

$$\text{Прогноз з ефектом стратегії} = 4\,886\,000 \times 1,05 \approx 5\,130\,000$$

Прогнозне значення підписників на 2030 рік становить приблизно 5,13 млн, що відповідає сукупному зростанню +43,9% порівняно з 2024/25, з яких +37% припадає на природний тренд, а додаткові +5% є атрибутивним ефектом запропонованої стратегії.

Для виміру Brand Associations (бренд-асоціації) метрикою обрано частку респондентів у репрезентативному опитуванні аудиторії клубу, які при відкритому запитанні «З чим у Вас асоціюється ФК «Шахтар»?» спонтанно згадують інклюзивну, соціальну або благодійну діяльність клубу. Базова лінія для прогнозу оцінюється на рівні приблизно 20% серед широкої аудиторії, що є авторською оцінкою на основі результатів якісного експертного опитування у Розділі 2.2: 5 з 7 експертів спонтанно згадували соціальну/благодійну діяльність як характеристику клубу (71% серед професійної аудиторії), причому серед широкої публіки частка, ймовірно, є нижчою через домінування спортивних асоціацій (Кубок УЄФА 2009, наратив переселенства, відомі гравці).

Прогнозне значення на 2030 рік оцінюється на рівні 30–40%, тобто додаткове зростання +10–20 процентних пунктів. Обґрунтуванням є системний характер впливу всіх чотирьох напрямів стратегії: Напрямок 1 (KPI-звітність) генерує регулярні інфоприводи, що нормалізують інклюзивну тематику в комунікації; Напрямок 2 (стратегія «Shakhtar Inclusive 2030») створює системний наратив, узгоджений з UEFA Football Sustainability Strategy 2030; Напрямок 3 (амбасадорські активації, диверсифікація програм) робить тематику видимою через персональні історії гравців за принципом конкретної комунікації [6]; Напрямок 4 (технологічна інновація) створює міжнародний медіа-привід запуску. Як бенчмарк-обґрунтування – у Manchester City після впровадження повноцінної звітності CITS та системних інклюзивних кампаній асоціативна частка «соціально-відповідальний клуб» суттєво вища за середню для англійських клубів. Методологічно для коректного вимірювання цього показника необхідно провести базове опитування у 2026 році на запуску

стратегії і повторити його у 2028 і 2030 роках – це завдання внутрішньої системи моніторингу, що інтегрується з KPI-системою Напрямку 1.

Для виміру Perceived Quality (сприйнята якість) метрикою обрано кумулятивну кількість осіб, які отримали якісний інклюзивний сервіс або користувацький досвід завдяки реалізації Напрямів 3 та 4. Логіка обрання саме цієї метрики ґрунтується на тому, що сприйнята якість бренду формується через прямий досвід клієнтів і бенефіціарів з продуктами або послугами організації – кожен охоплений бенефіціар стає не лише отримувачем соціальної цінності, а й носієм безпосереднього досвіду якості клубної діяльності. Розрахунок:

$$\begin{aligned} \text{Perceived Quality} = & 5\,000 \text{ (бенефіціари напрямку 3)} + 2\,785 \text{ (бенефіціари від} \\ & \text{адаптації сайту)} + 1\,875 \text{ (бенефіціари від тактильної навігації)} + 1\,425 \\ & \text{(бенефіціари від SoundShirt)} = 11\,085 \text{ осіб} \end{aligned}$$

За п'ятирічний період реалізації стратегії клуб надасть якісний інклюзивний сервіс для близько 11 085 осіб і користувацьких досвідів, що відповідає логіці формування Perceived Quality за К.Л. Келлером – через накопичення безпосереднього досвіду взаємодії з брендом.

Для виміру Loyalty (лояльність) метрикою обрано кумулятивну кількість осіб, які отримали глибокий емоційно-залучний персональний досвід від реалізації Напрямів 3 та 4 (за винятком користувачів WCAG-адаптованого сайту та бенефіціарів тактильної навігації). Розмежування з виміром Perceived Quality зумовлено різною природою досвіду: WCAG-адаптація сайту та тактильна навігація створюють базовий цифровий та фізичний комфорт, що формує сприйняття якості, але не є самодостатнім драйвером глибокої лояльності; натомість участь у програмах Напрямку 3 (тренування, інтеграція) та інклюзивний матчдей-досвід Напрямку 4 (SoundShirt) формують глибокий персональний емоційний зв'язок з брендом. Розрахунок:

$$\begin{aligned} \text{Loyalty} = & 5\,000 \text{ (бенефіціари Напрямку 3)} + 1\,425 \text{ (бенефіціари SoundShirt)} = \\ & 6\,425 \text{ осіб} \end{aligned}$$

За п'ятирічний період реалізації стратегії клуб створить близько 6 425 глибоких емоційно-залучних інклюзивних досвідів, що формують стійку лояльну спільноту прихильників бренду через персональний контакт з клубом – у відповідності до концепції Brand Resonance як вершини моделі CBBE [15].

Для виміру Brand Image (образ бренду) метрикою обрано кількість нових ESG-партнерств вищого рівня та сумарний обсяг залученого партнерського/спонсорського фінансування за п'ятирічний період реалізації стратегії. Логіка цієї метрики ґрунтується на концепції спільної цінності М. Портера та М. Крамера [13]: автентична інклюзивна стратегія перетворюється на бізнес-актив через здатність залучати ESG-орієнтованих партнерів, тим самим конвертуючи соціальну відповідальність у комерційний ефект. Базова лінія (2024/25) – 1 значний ESG-партнер (Traumeel S Gel у партнерстві з командою «Шахтар Сталеві» [51]).

Прогнозне значення на 2030 рік становить 3–4 ESG-партнерів вищого рівня (тобто додатково 2–3 нових партнерів) та сумарне залучене партнерське/спонсорське фінансування 20–30 млн грн за п'ятирічний період. Обґрунтуванням є структура диверсифікованого фінансування за зведеною ресурсною моделлю (табл. 3.3), де партнерські надходження є запланованим джерелом покриття значної частини бюджету реалізації, з посиленням у 2028–2030 роках за рахунок репутаційного ефекту перших публічних звітів та артикульованої стратегії. Потенційні категорії нових партнерів включають корпоративний сектор (банківський, фармацевтика, страхування), міжнародні бренди, що виходять на український ринок, а також технологічного партнера у фазі 2 Напрямку 4.

Зведені прогнозні значення впливу реалізації запропонованих заходів на бренд-капітал ФК «Шахтар» за п'ятивимірною моделлю CBBE представлені у Таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогнозний вплив запропонованих заходів на бренд-капітал ФК
"Шахтар" за моделлю CBBE**

Вимір CBBE	Метрика	Базова лінія (2024/25)	Прогноз на 2030	Напрями впливу
Brand Awareness	Підписники в соцмережах	3,566 млн	~5,13 млн (+43,9%)	3, 4
Brand Associations	Частка респондентів, які асоціюють клуб з інклюзією	~20% (авторська оцінка)	30–40% (+10–20 в.п.)	1, 2, 3, 4
Perceived Quality	Кількість осіб з якісним інклюзивним сервісом	0 (нові ініціативи)	11 085 осіб	3, 4
Loyalty	Кількість осіб з глибоким персональним досвідом	0 (нові ініціативи)	6 425 осіб/досвідів	3 та частково 4
Brand Image	Нові ESG-партнерства та залучене фінансування	1 партнер (Traumeel S Gel)	3–4 партнерів, 20–30 млн грн	1, 2, 3, 4

Джерело: розроблено автором на основі [15], даних Розділу 2.1 та прогнозних розрахунків підрозділів 3.1, 3.2.

Інтеграція результатів двох вимірів оцінки – соціально-економічного (SROI) та бренд-маркетингового (CBBE) – дозволяє представити цілісну картину прогнозованої ефективності стратегічних пропозицій щодо вдосконалення інклюзивного маркетингу ФК “Шахтар”. Зведені показники наведені у Таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Зведена оцінка прогнозованої ефективності стратегічних пропозицій щодо вдосконалення інклюзивного маркетингу ФК “Шахтар”

Вимір ефективності	Метрика	Прогнозне значення
Соціально-економічний	Зведений SROI пропозицій (Напрями 3 + 4)	3,26 : 1
Соціально-економічний	Сумарна прогнозована соціальна цінність	86,33 млн грн

Бренд-маркетинговий	Зростання Brand Awareness (підписники)	+43,9% (до ~5,13 млн)
Бренд-маркетинговий	Зростання Brand Associations (інклюзивна частка)	+10–20 в.п. (до 30–40%)
Бренд-маркетинговий	Кількість охоплених інклюзивним сервісом	11 085 осіб
Бренд-маркетинговий	Кількість глибоких емоційних досвідів (Loyalty)	6 425 осіб
Бренд-маркетинговий	Нові ESG-партнерства	3–4 партнери
Бренд-маркетинговий	Залучене партнерське/спонсорське фінансування	20–30 млн грн за 5 років

Джерело: складено автором на основі табл. 3.4 та табл. 3.5

Представлені прогностні показники є взаємопідсилюваними та формують цілісну логіку стратегічних пропозицій щодо вдосконаленні інклюзивної стратегії ФК «Шахтар». Соціально-економічний SROI 3,26:1 демонструє, що стратегія створює суттєву соціальну цінність, що перевищує сумарні інвестиції в соціально-операційні напрями у 3,26 рази. Цей соціальний результат, оформлений через публічну звітність Напрямку 1, формує доказову базу для зростання бренд-маркетингових показників: підвищується інклюзивна частка асоціацій, накопичується аудиторія охоплених сервісом, генерується репутаційний капітал для залучення нових ESG-партнерів. Залучене партнерське фінансування 20–30 млн грн на 5 років, у свою чергу, забезпечує ресурсну стійкість стратегії, формуючи самопідсилюваний цикл реалізації – концептуальну реалізацію спільної цінності за М. Портером і М. Крамером.

Висновки до розділу 3

Таким чином, у третьому розділі запропоновано систему практичних рекомендацій щодо вдосконалення інклюзивної маркетингової стратегії ФК «Шахтар»: у підрозділі 3.1 сформовано чотири пріоритетні напрями вдосконалення (інституціоналізація системи KPI та публічної звітності,

розробка довгострокової стратегії, цільова диверсифікація інклюзивних програм та технологічна модернізація матчдейного досвіду), що закривають стратегічні прогалини, виявлені у Розділі 2; деталізовано план реалізації з сумарним бюджетом 32,26 млн грн на п'ятирічний період та диверсифікованою моделлю фінансування; проведено двовимірну прогностичну оцінку за методологіями SROI та CBBE, що засвідчила соціально-економічну ефективність запропонованих заходів та системний позитивний вплив на бренд-капітал клубу.

ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження дозволило досягти поставленої мети – здійснити теоретичне обґрунтування інклюзивних маркетингових стратегій як інструменту розвитку бренду спортивної організації, проаналізувати міжнародний досвід та українську практику їх впровадження, а також розробити обґрунтовані практичні рекомендації щодо вдосконалення інклюзивної маркетингової стратегії ФК «Шахтар». На основі виконання сформульованих у вступі завдань отримано такі основні результати.

1. Розкрито сутність, еволюцію та сучасні концептуальні підходи до інклюзивного маркетингу як стратегічної маркетингової парадигми. Систематизовано еволюцію концепції, у якій інклюзія інтегрована у всі етапи маркетингової діяльності організації. Запропоновано власне визначення інклюзивного маркетингу у спорті як системи стратегічних комунікацій, операційних рішень та бренд-активацій, спрямованої на забезпечення рівного доступу до спортивного продукту для всіх груп населення та активного включення представників вразливих груп як рівноправних учасників.

2. Обґрунтовано трирівневу теоретичну рамку аналізу інклюзивного маркетингу, що інтегрує концепти мікрорівня, мезорівня і макrorівня. Визначено механізм впливу інклюзивних практик на бренд-капітал спортивної організації через адаптовану п'ятивимірну модель СВВЕ К.Л. Келлера. Розроблено п'ятирівневу авторську операційну модель інклюзивного маркетингу у професійному футбольному клубі, яка охоплює інфраструктурну, соціально-ком'юнітарну, гендерно-демографічну, цифрову та економічну доступність.

3. Проаналізовано міжнародний досвід впровадження інклюзивного маркетингу у європейському футболі через регуляторну рамку UEFA та п'ять стратегічних кейсів провідних організацій. Виокремлено шість ключових факторів успіху провідних європейських клубів: довгострокова системність, інтеграція з основною стратегією бренду, стратегічні партнерства,

конкретність комунікації, інклюзія як платформа для інновацій та системність вимірювання й публічної звітності.

4. Здійснено комплексний аналіз організаційно-маркетингового профілю ФК «Шахтар». З'ясовано, що клуб функціонує у формі багатояридичного холдингу. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ШАХТАР-SERVIS» засвідчив системне фінансове відновлення компанії в умовах війни, що формує матеріальну базу для розвитку інклюзивних ініціатив.

5. Систематизовано та проаналізовано інклюзивний портфель ФК «Шахтар», що складається з чотирьох стратегічно значущих ініціатив – команди «Шахтар Сталеві», флагманського проєкту «Давай, грай!», жіночого напрямку Shakhtar Women та практики Matchday-інклюзії, – які сукупно реалізують усі п'ять рівнів авторської операційної моделі. Оцінка впливу цих ініціатив на бренд-капітал клубу підтвердила системний вплив інклюзивних практик на всі п'ять вимірів бренд-капіталу.

6. Проведено бенчмаркінговий аналіз інклюзивних практик ФК «Шахтар» з чотирма провідними європейськими клубами за шістьма факторами успіху, що дозволило виявити принципову подібність авторського вибору стратегічних напрямів до європейських еталонів за наявності суттєвих розривів у системності вимірювання, артикуляції довгострокової стратегії, технологічних інноваціях та диверсифікації цільової аудиторії. Узагальнення результатів дозволило ідентифікувати чотири стратегічні прогалини інклюзивної маркетингової стратегії клубу.

7. Розроблено стратегічні пропозиції щодо вдосконалення інклюзивної маркетингової стратегії ФК «Шахтар» у формі інтегрованої моделі з чотирма пріоритетними напрямками – інституціоналізація системи КРІ та публічної звітності, розробка довгострокової стратегії, цільова диверсифікація інклюзивних програм та технологічна модернізація матчдейного досвіду.

8. Деталізовано план реалізації запропонованих заходів з обґрунтованим ресурсним забезпеченням 32,26 млн грн на п'ятирічний період та диверсифікованою моделлю фінансування. Кожна позиція ресурсної моделі

обґрунтована через прив'язку до реальних ринкових бенчмарків, а партнерська модель спирається на конкретних інституційних партнерів національного та міжнародного рівнів.

9. Здійснено кількісну прогнозну оцінку очікуваного впливу та ефективності запропонованих рекомендацій за двовимірною методологією, що поєднує SROI-моделювання та прогнозний CBBE-аналіз. Зведений прогнозний SROI стратегії становить 3,26:1, що означає створення 3,26 грн соціальної цінності на кожен 1 грн прямих інвестицій клубу. Прогнозний вплив на бренд-капітал передбачає зростання Brand Awareness на 43,9%, розширення Brand Associations через зростання інклюзивної асоціативної частки до 30–40%, охоплення 11 085 осіб якісним інклюзивним сервісом, формування 6 425 глибоких персональних інклюзивних досвідів та залучення 3–4 нових ESG-партнерів і 20–30 млн грн партнерського фінансування.

Обмеженнями проведеного дослідження є прогнозний характер представленої SROI-оцінки за спрощеною формулою та неможливість гарантувати залучення прогнозованих ESG-партнерів, що залежить від зовнішніх ринкових умов. Перспективи подальших досліджень полягають у проведенні валідаційного Evaluative SROI після фактичної реалізації пілотних заходів та у масштабуванні авторської моделі удосконалення інклюзивної маркетингової стратегії всередині спортивної організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ráthonyi-Ódor K., Bácsné Bába É., Müller A., Bács Z., Ráthonyi G. How Successful Are the Teams of the European Football Elite off the Field? – CSR Activities of the Premier League and the Primera División. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17, No. 20. Art. 7534. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph17207534> (дата звернення: 20.02.2026)
2. Вовчанська О. М., Іванова Л. О., Балук Н. Р. Інклюзивний маркетинг: концептуальні засади та практичні аспекти реалізації в Україні. *Український економічний часопис*. 2025. № 11. С. 33–41. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-11-5> (дата звернення: 20.02.2026)
3. Verbytska A., Lysenko I., Babachenko L., Kraskivska N. Inclusive Social Marketing: Representation and Diversity in Brand Campaigns. *Marketing and Branding Research*. 2023. Vol. 10, No. 1. P. 45–58. URL: <https://doi.org/10.32038/mbr.2023.10.01.04> (дата звернення: 20.02.2026)
4. Hartman K. B., Hiler J. L., Babin J., Hepworth A. CSR and Gen Z: Expectations and Consumption Behaviors by Cause. *Journal of Management and Marketing Research*. 2020. Vol. 24. P. 1–9. URL: <https://www.aabri.com/manuscripts/203225.pdf> (дата звернення: 21.02.2026)
5. UEFA Equality, Diversity and Inclusion Toolkit / foreword by Michele Uva. Nyon : Union of European Football Associations, 2026. URL: https://editorial.uefa.com/resources/02a3-201d011e1cd7-0a07eb391895-1000/uefa_edi_toolkit.pdf (дата звернення: 21.02.2026)
6. Mulcahy R., Fleischman D., English P., Florence E., Scheepers R., Roennberg M. S. Promoting Sport Organisations Inclusivity Initiatives: Tailored Message Frames and Audience Selection to Drive Change and Attitude Towards Team. *Sport Management Review*. 2024. Vol. 27, No. 3. P. 432–454. URL: <https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2297472> (дата звернення: 21.02.2026)
7. Keshtidar M., Sahebkar M. A., Talebpour M., Kalashi M. Investigating the Effect of Brand Identity and Character on Brand Loyalty of Football Team Fans.

International Journal of Sport Management and Marketing. 2018. Vol. 18, No. 1/2. P. 105–115. URL:

https://www.researchgate.net/publication/324784474_Investigating_the_effect_of_brand_identity_and_character_on_brand_loyalty_of_football_team_fans (дата звернення: 21.02.2026)

8. Будегай В. А. Сутність поняття «інклюзія». Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія. 2022. Т. 13, № 3. С. 34–39. URL: [https://doi.org/10.31548/hspedagog13\(3\).2022.34-39](https://doi.org/10.31548/hspedagog13(3).2022.34-39) (дата звернення: 21.02.2026)

9. Миськів Г. В. Інклюзивний маркетинг як стратегія протидії маркетинговому ейджизму. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка. 2025. Т. 30, вип. 2(104). С. 43–47. URL: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-104-7> (дата звернення: 21.02.2026)

10. Белікова Ю. В., Сорокіна Г. В. Інклюзивні та гендерно-чутливі практики у рекламній комунікації. Репозитарій Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25376/1/Белікова_Ю._В.%2c_Сорокіна_Г._В._Інклюзивні_практики_у_реklamних_комунікаціях.pdf (дата звернення: 21.02.2026)

11. Garcia K. Y., Pena T. C., Salcedo S. J., Santos J. E. Extent of Applicability of Inclusive Marketing Communication Strategies. Journal of Global Business. Vol. 9. Issue 1. URL: <https://static1.squarespace.com/static/5b85162bcc8fedc767ff5676/t/6074ec05bd528c6ef336ce9c/1618275335919/JGB+1426.pdf> (дата звернення: 21.02.2026)

12. Паймаш Г. В. Тенденції та перспективи розвитку інклюзивного маркетингу / Г. В. Паймаш // Economics, finance, accounting and law: analysis of trends and development prospects : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Tampere : ICSSH, 2023. – С. 21–25. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8ff46810-676f-447a-aabd-b786c4afa956/content> (дата звернення: 21.02.2026)

13. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. № 1–2. С. 62–77. URL: <https://www.scribd.com/document/926180010/Creating-Shared-Value-Michael-Porter-and-Mark-Kramer-HBR> (дата звернення: 22.02.2026)
14. Trope Y., Liberman N. Construal-Level Theory of Psychological Distance. Psychological Review. 2010. Vol. 117. № 2. С. 440–463. URL: https://www.researchgate.net/publication/44569219_Construal-Level_Theory_of_Psychological_Distance (дата звернення: 22.02.2026)
15. Lazarus R. S. Emotion and Adaptation. New York : Oxford University Press, 1991. URL: https://www.researchgate.net/publication/232438867_Emotion_and_Adaptation (дата звернення: 22.02.2026)
16. Freeman R. E., McVea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. SSRN Electronic Journal. 2001. URL: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management (дата звернення: 22.02.2026)
17. Tajfel H., Turner J. C. An Integrative Theory of Intergroup Conflict / H. Tajfel, J. C. Turner // The Social Psychology of Intergroup Relations / ed. W. G. Austin, S. Worchel. – Monterey : Brooks/Cole, 1979. – С. 33–47. URL: <https://www.scribd.com/document/947491919/Tajfel-Turner-1979-Compressed> (дата звернення: 22.02.2026)
18. Holmes K. Mismatch: How Inclusion Shapes Design. Cambridge : The MIT Press, 2018. URL: <https://www.are.na/block/15520612> (дата звернення: 23.02.2026)
19. UEFA Accessibility Guidelines. Union of European Football Associations (UEFA). 2024. URL: https://editorial.uefa.com/resources/0291-1bc63c80c17d-3b06fdde0dbe-1000/uefa_accessibility_guidelines.pdf (дата звернення: 24.02.2026)
20. Wann D. L., Branscombe N. R. Sports fans: Measuring degree of identification with their team. International Journal of Sport Psychology. 1993. Vol.

24. № 1. С. 1–17. URL: https://www.researchgate.net/publication/232572704_Sports_fans_Measuring_degree_of_identification_with_their_team (дата звернення: 24.02.2026)
21. Keller K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. № 1. С. 1–22. URL: <https://people.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%203/Keller.pdf> (дата звернення: 24.02.2026)
22. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент: перше українське адаптоване видання. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
23. UEFA Football Sustainability Strategy 2030. Union of European Football Associations (UEFA). 2021. URL: https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa_football_sustainability_strategy.pdf (дата звернення: 25.02.2026)
24. UEFA launches FootbALL programme to highlight importance of diversity and inclusion in European football. Union of European Football Associations (UEFA). 2023. URL: <https://www.uefa.com/news-media/news/0282-18347853d50c-a7dc7e9a6e33-1000-uefa-launches-football-programme-to-highlight-importance-of/> (дата звернення: 25.02.2026)
25. Bradbury S. Institutional racism, whiteness and the under-representation of minorities in leadership positions in football in Europe. *Soccer and Society*. 2013. Vol. 14. № 3. С. 296–314. URL: https://www.researchgate.net/publication/263486206_Institutional_racism_whiteness_and_the_under-representation_of_minorities_in_leadership_positions_in_football_in_Europe (дата звернення: 25.02.2026)
26. OUTRAGED Toolkit. Union of European Football Associations (UEFA). 2020. URL: https://editorial.uefa.com/resources/0282-1841268013dc-20d29d898383-1000/outraged_toolkit.pdf (дата звернення: 25.02.2026)

27. City in the Community. Manchester City Football Club. URL: <https://www.mancity.com/city-in-the-community> (дата звернення: 25.02.2026)
28. One City Disability. Manchester City Football Club. URL: <https://www.mancity.com/city-in-the-community/healthy-communities/one-city-disability> (дата звернення: 25.02.2026)
29. City in the Community expands disability provision into schools. Manchester City Football Club. 2025. URL: <https://www.mancity.com/citytv/mens/city-in-the-community-expands-disability-provision-into-schools-63900271> (дата звернення: 25.02.2026)
30. Manchester City to feature in Dare to Defy documentary series, powered by Nissan. Manchester City Football Club. 2024. URL: <https://www.mancity.com/news/club/manchester-city-nissan-documentary-dare-to-defy-63868837> (дата звернення: 25.02.2026)
31. Arsenal in the Community. Arsenal Football Club. URL: <https://www.arsenal.com/community> (дата звернення: 25.02.2026)
32. Arsenal show racism the red card. Show Racism the Red Card. 2023. URL: <https://www.theredcard.org/news/arsenal-show-racism-the-red-card/> (дата звернення: 25.02.2026)
33. Arsenal make Show Racism the Red Card Hall of Fame. Arsenal Football Club. 2025. URL: <https://www.arsenal.com/news/arsenal-make-show-racism-red-card-hall-fame> (дата звернення: 25.02.2026)
34. No More Red. Arsenal Football Club. URL: <https://www.arsenal.com/nomored> (дата звернення: 25.02.2026)
35. Real Betis launches 'Forever Green', a sustainability platform for companies through football. Real Betis Balompié. 2020. URL: https://en.realbetisbalompie.es/news/latest_news/real-betis-launches-forever-green-a-sustainability-platform-for-companies-through-football (дата звернення: 25.02.2026)
36. 50 actions with 50 partners: Inside the first year of Forever Green. The Sustainability Report. 2021. URL: <https://sustainabilityreport.com/2021/12/02/50->

actions-with-50-partners-inside-the-first-year-of-forever-green/ (дата звернення: 25.02.2026)

37. Real Betis, Forever Green, Arsenal cult hero Hector Bellerin and the environment. Football365. 2026. URL: <https://www.football365.com/news/real-betis-forever-green-arsenal-cult-hero-hector-bellerin-environment> (дата звернення: 25.02.2026)

38. Unsilence the Crowd. VML. URL: <https://www.vml.com/work/unsilence-the-crowd> (дата звернення: 25.02.2026)

39. How Sela's innovative campaign literally boosted global football visibility. The Drum. 2025. URL: <https://www.thedrum.com/awards-case-study/how-selas-innovative-campaign-literally-boosted-global-football-visibility> (дата звернення: 25.02.2026)

40. Kolotouchkina O. та ін. Beyond the logo: Sanitas' experience in advancing inclusive sport sponsorship. Frontiers in Sports and Active Living. 2026. Vol. 8. Article 1718212. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12935450/pdf/fspor-08-1718212.pdf> (дата звернення: 25.02.2026)

41. ТОВ «ШАХТАР-СЕРБІС». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/41285644> (дата звернення: 10.03.2026)

42. Менеджмент. Football Club Shakhtar Donetsk. URL: <https://shakhtar.com/uk-ua/club/management/> (дата звернення: 10.03.2026)

43. Досягнення. Football Club Shakhtar Donetsk. URL: <https://shakhtar.com/uk-ua/club/honours/> (дата звернення: 10.03.2026)

44. Філософія. Football Club Shakhtar Donetsk. URL: <https://shakhtar.com/uk-ua/club/philosophy-and-crest/> (дата звернення: 10.03.2026)

45. Українська Прем'єр-ліга. Ukrainian Premier League. URL: <https://upl.ua/> (дата звернення: 10.03.2026)

46. Річний звіт 2022/23. Football Club Shakhtar Donetsk. URL: <https://shakhtar.com/uk-ua/club/annual-report/> (дата звернення: 10.03.2026)

47. Річний звіт 2023/24. Football Club Shakhtar Donetsk. URL: <https://shakhtar.com/uk-ua/club/annual-report/> (дата звернення: 10.03.2026)
48. Річний звіт 2024/25. Football Club Shakhtar Donetsk. URL: <https://shakhtar.com/uk-ua/club/annual-report/> (дата звернення: 10.03.2026)
49. Соціальний захист-2022 у цифрах і фактах: підтримка ВПО. Міністерство соціальної політики України. 2023. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/sotsialnyy-zakhyst-2022-u-tsyfrakh-i-faktakh-pidtrymka-vpo> (дата звернення: 10.03.2026)
50. Shakhtar Social. Football Club Shakhtar Donetsk. URL: <https://shakhtar.com/uk-ua/club/shakhtar-social/> (дата звернення: 10.03.2026)
51. Traumeel S Gel – титульний партнер «Шахтар Сталеві». Football Club Shakhtar Donetsk. 2025. URL: https://shakhtar.com/uk-ua/news/2025/august/30_news/30_shakhtar-stalevi_traumeel-s-gel/ (дата звернення: 10.03.2026)
52. Шахтар Сталеві: річниця заснування команди. Football Club Shakhtar Donetsk. 2025. URL: https://shakhtar.com/uk-ua/news/2025/february/5_news/5_shakhtar-stalevi/ (дата звернення: 13.03.2026)
53. Шахтар Сталеві: історія, досягнення та шлях команди ветеранів. Football Online. 2024. URL: <https://football-online.com.ua/content/shakhtar-stalevi-istoriya-dosyagnennya-ta-shlyah-komandi-veteraniv/> (дата звернення: 13.03.2026)
54. У Києві військові, які втратили кінцівки, реабілітуються завдяки ампутіфутболу. Суспільне Київ. 2024. URL: <https://suspilne.media/kyiv/753961-u-kyevi-vijskovi-aki-vtratili-kincivki-reabilituutsa-zavdaki-amputifutbolu/> (дата звернення: 13.03.2026)
55. Шахтар отримав 4 нагороди SBC Ukraine Awards 2025. Football Club Shakhtar Donetsk. 2025. URL: https://shakhtar.com/uk-ua/news/2025/december/21_news/21_shakhtar_sbc-ukraine-awards-2025/ (дата звернення: 13.03.2026)

56. «Шахтар Сталеві»: переможний старт у чемпіонаті з ампфутболу. Football Club Shakhtar Donetsk. 2025. URL: https://shakhtar.com/uk-ua/news/2025/august/30_news/30_shakhtar-stalevi/ (дата звернення: 13.03.2026)
57. Олександр Усик зустрівся з командою «Шахтар Сталеві». Football Club Shakhtar Donetsk. 2024. URL: https://shakhtar.com/uk-ua/news/2024/august/14_news/14_oleksandr-usyk_shakhtar-stalevi/ (дата звернення: 13.03.2026)
58. Анатолій Трубін передав гравцям «Шахтар Сталеві» власні ігрові футболки. SportBusiness.Media. 2024. URL: <https://sportbusiness.media/2024/09/25/anatolij-trubin-peredav-gravczyam-shakhtar-stalevi-vlasni-igrovi-futbolky/> (дата звернення: 13.03.2026)
59. У Києві пройшла Перша українська конференція з адаптивного футболу. Football Club Shakhtar Donetsk. 2024. URL: https://shakhtar.com/uk-ua/news/2024/august/16_news/16_shakhtar-stalevi_conference/ (дата звернення: 13.03.2026)
60. Друга українська конференція з адаптивного футболу: розвиток та нові можливості. Football Club Shakhtar Donetsk. 2025. URL: https://shakhtar.com/uk-ua/news/2025/august/22_news/22_second-ukrainian-adaptive-football-conference/ (дата звернення: 13.03.2026)
61. Масовий дитячий футбол («Давай, грай!»). Football Club Shakhtar Donetsk. URL: <https://shakhtar.com/club/shakhtar-social/children-football> (дата звернення: 17.03.2026)
62. Жіноча команда «Шахтаря» відвідала тренування учасниць проєкту «Давай, грай!». Football Club Shakhtar Donetsk. 2021. URL: https://shakhtar.com/uk-ua/news/2021/october/21_news/21_shakhtar-women_lets-play/ (дата звернення: 17.03.2026)
63. У «Шахтарі» створено жіночу команду. Football Club Shakhtar Donetsk. 2021. URL: https://shakhtar.com/uk-ua/news/2021/june/15_news/15_shakhtar-womens-team/ (дата звернення: 17.03.2026)

64. Manchester City's charity announces £43.7m social value in 2024/25 Annual Report. Manchester City. 2026. URL: <https://www.mancity.com/citytv/mens/citc-annual-report-202425-63903804> (дата звернення: 19.03.2026)
65. Arsenal Football Club. Economic and Social Impact Report 2022–23. 2024. URL: https://aisa.org/wp-content/uploads/2024/11/Arsenal-Economic-Social-Impact-Report-22_2392.pdf (дата звернення: 19.03.2026)
66. Аналіз консалтингового ринку в Україні. YC.Market (YouControl). 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/analiz-konsaltinghovogho-rinku-v-ukrayini/> (дата звернення: 27.03.2026)
67. Social Return on Investment (SROI). Sopact. 2026. URL: <https://www.sopact.com/use-case/social-return-on-invesment-sroi> (дата звернення: 27.03.2026)
68. The Guide to SROI. Social Value International. 2012. URL: <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi> (дата звернення: 27.03.2026)
69. Arsenal's first Economic and Social Impact Report. Arsenal Football Club. 2024. URL: <https://www.arsenal.com/news/arsenals-first-economic-and-social-impact-report> (дата звернення: 03.04.2026)
70. Вартість перекладу на англійську. Скільки коштує переклад? InfoPerevod. URL: <https://infoperevod.ua/vartist-perekladu-na-anglijsku-skilki-koshtuye-pereklad> (дата звернення: 04.04.2026)
71. How UEFA social and environmental sustainability requirements are catalysing change across Europe. UEFA. 2024. URL: <https://www.uefa.com/news-media/news/0293-1c6b667f54b8-f4a056792649-1000-how-uefa-social-and-environmental-sustainability-requirem/> (дата звернення: 04.04.2026)
72. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1. World Wide Web Consortium (W3C). 2025. URL: <https://www.w3.org/TR/2025/REC-WCAG21-20250506/> (дата звернення: 10.04.2026)

73. Cost of Website Accessibility Audit. Accessible.org. 2024. URL: <https://accessible.org/cost-website-accessibility-audit/> (дата звернення: 10.04.2026)

74. SoundShirt. CuteCircuit. URL: <https://shop.cutecircuit.com/products/soundshirt?variant=32992733986916> (дата звернення: 10.04.2026)

75. HatTrick programme. UEFA. URL: <https://www.uefa.com/development/our-support/hattrick/> (дата звернення: 12.04.2026)

76. A guide to Social Return on Investment. Cabinet Office. 2009. URL: https://new-economicsf.files.svdcdn.com/production/files/aff3779953c5b88d53_cpm6v3v71.pdf (дата звернення: 12.04.2026)

77. Кількість людей з порушенням зору в Україні зростає: як ініціативи UNDP сприяють якісній реабілітації. United Nations Development Programme (UNDP). 2023. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/kilkist-lyudey-z-porushennyam-zoru-v-ukrayini-zrostaye-yak-initsiatyvy-undp-spryyayut-yakisniy-reabilitatsiyi> (дата звернення: 12.04.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

Профілі експертів, залучених до опитування

Позначення	Професійна роль та місце роботи	Обґрунтування включення до вибірки
Експерт 1	Тренер СК «СОКІЛ»	Безпосередній досвід тренерської роботи в українській спортивній організації; здатність оцінити інклюзивні ініціативи зсередини спортивної організації, яка працює з молодіжним та аматорським футболом
Експерт 2	Начальник відділу аматорського та масового футболу Української Асоціації Футболу	Експертиза з боку національного регуляторного органу, який координує розвиток футболу в країні; компетенція щодо аматорського та масового футболу як середовища, у якому реалізуються більшість інклюзивних ініціатив, зокрема «Шахтаря»
Експерт 3	Журналіст інформаційної агенції «Вголос»	Експертиза у спортивно-аналітичній журналістиці; здатність оцінити ефективність публічної комунікації клубу та сприйняття його бренду в українському інформаційному просторі
Експерт 4	Колишній контент-менеджер Setanta Sports Ukraine, чинний військовослужбовець Збройних Сил України	Професійний досвід у спортивному медіа; здатність оцінити автентичність ініціатив клубу, спрямованих на підтримку ветеранів і реабілітацію через спорт
Експерт 5	Журналіст (без назви медіа)	Спеціалізована експертиза у тематиці українського клубного футболу та трансферного ринку; здатність оцінити ФК «Шахтар» у контексті української та європейської футбольних екосистем
Експерт 6	Керівник напряму «Безбар'єрність» громадської спілки «Ліга сильних»	Профільна експертиза у сфері безбар'єрності, інклюзивності та реабілітації; здатність оцінити інклюзивні ініціативи клубу очима представника громадського сектору, який працює безпосередньо з цільовими аудиторіями таких програм

Експерт 7	SMM-спеціаліст FC Barcelona Femini	Прямий професійний досвід роботи у SMM-департаменті провідного європейського футбольного клубу; здатність надати порівняльну оцінку маркетингових та комунікаційних практик ФК «Шахтар» через призму європейських стандартів
-----------	------------------------------------	--

Структура опитування

Номер	Питання
1	Як Ви оцінюєте поточний стан бренду «Шахтар»? З якими основними асоціаціями бренд пов'язаний сьогодні (в Україні та за кордоном)?
2	На Вашу думку, чи змінилася сутність бренду «Шахтар» після 2014 року та особливо після 2022 року? Якщо так, то в чому ці зміни?
3	Чи відомі Вам такі проекти як «Давай, грай!», «Шахтар Сталеві»? Як би Ви їх охарактеризували?
4	Чи існує ризик сприйняття інклюзії «Шахтаря» як «хайпу»? Чи нівелює цей ризик статус клубу як «вимушено переміщеного», що створює природну легітимність таких ініціатив?
5	Порівняйте емоційний вплив на аудиторію: перемога у чемпіонаті та історія ветерана з «Шахтар Сталеві». Що формує більш стійку лояльність у довгостроковій перспективі?
6	Чи погоджуєтесь Ви, що інклюзивна доступність – це «базовий мінімум» (нормоване очікування), а не конкурентна перевага? За яких умов вона стає джерелом диференціації?
7	Чи може інклюзивна маркетингова стратегія бути фундаментом бренду «Шахтар» у майбутньому, чи це лише допоміжний елемент до спортивних результатів?
8	Наскільки, на Ваш погляд, наявність окремої стратегії інклюзивного маркетингу полегшує залучення міжнародних партнерів із жорсткими ESG-стандартами (наприклад, технічних спонсорів рівня PUMA або глобальних брендів)?
9	Чи вважаєте Ви за доцільне виокремлення інклюзивної стратегії як самостійного елемента загальної маркетингової стратегії Клубу, чи вона має залишатися частиною PR-департаменту? Чому?
10	Як би Ви оцінили вплив інклюзивних проєктів на капіталізацію бренду ФК «Шахтар»? Це суттєвий драйвер вартості чи лише іміджевий додаток?
11	Порівняно з європейськими лідерами інклюзії (Manchester City, Real Betis, Arsenal), у чому «Шахтар» уже є унікальним, а в чому потребує вдосконалення?
12	Якби «Шахтар» завтра повернувся на «Донбас Арену», чи змінився б пріоритет інклюзії в маркетинговій стратегії?
13	Ваша ключова рекомендація маркетинговому департаменту ФК «Шахтар» щодо розвитку інклюзивних ініціатив на 2025–2030 рр.