УДК 339.138:796/799 DOI: 10.36028/2308-8826-2026-14-S1-45-53

ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЦЫ «ВАЖНОСТЬ-ИСПОЛНЕНИЕ» С ЦЕЛЬЮ РЕГУЛИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА СЕРВИСА ДЛЯ ФУТБОЛЬНЫХ БОЛЕЛЬЩИКОВ

Э.Н. Евстафьев

Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Казань, Россия

Аннотация

Цель исследования – оценить посредством формирования матрицы «важность-исполнение» атрибуты сервиса для посетителей футбольных матчей и обосновать на этой основе приоритеты в принятии ключевых решений по регулированию качества обслуживания болельщиков.

Методы и организация исследования. Проведен опрос посетителей стадиона «Газовик» во время двух домашних матчей Российской Премьер-лиги футбольного клуба «Оренбург» в сезоне 2025-2026 гг. по анкете, предусматривающей применение 5-балльной шкалы Лайкерта. Исходя из полученных данных, построена матрица «важность-исполнение», посредством которой логически обоснованы практические рекомендации.

Результаты исследования и их обсуждение. Путем изучения множества зарубежных и отечественных публикаций в качестве основных атрибутов выделены 15 элементов сервиса, предлагаемого посетителям футбольного стадиона. По результатам опроса определены средние показатели важности каждого из выбранных атрибутов и степени их исполнения, необходимые для формирования соответствующей матрицы. В качестве исходной предпосылки обоснован выбор модифицированной версии матрицы «важность-исполнение» с системой координат, наиболее подходящей, по мнению автора, для решения практических задач. На основе построенной матрицы обозначены возможные варианты стратегических решений по регулированию атрибутов сервиса для футбольных болельщиков.

Заключение. Применение матрицы «важность-исполнение» позволяет дифференцированно подходить к регулированию атрибутов сервиса на футбольном стадионе, обеспечивая необходимую сбалансированность между основными аспектами сервисного обслуживания посетителей матчей. Результаты проведенного исследования указывают на возможность эффективного использования данного метода в управлении сервисом на различных спортивно-зрелищных мероприятиях в сочетании с другими методами качественного и количественного анализа.

Ключевые слова: спортивно-зрелищный сервис, футбол, футбольный стадион, футбольные болельщики, метод анализа «важность-исполнение», матрица «важность-исполнение».

USING THE IMPORTAGE-PERFOMANCE MATRIX TO MANAGE FAN SERVICE QUALITY

E.N. Yevstafyev, e-mail: ed.yevs@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-1622-5023
Volga Region State University of Physical Culture, Sport and Tourism, Kazan, Russia

Abstract

The purpose of the study is to to evaluate service attributes for football match attendees using an Importance-performancematrix and, on this basis, substantiate priorities for key decisions regarding the management of fan service quality.

Research Methods and Organization. A survey of spectators at the Gazovik Stadium was conducted during two FC Orenburg home matches in the Russian Premier League (2025-2026 season) using a questionnaire based on a 5-point Likert scale. Based on the data obtained, an Importance-performance matrix was constructed, serving as the basis for logically grounded practical recommendations.

Research Results and Discussion. Based on a review of domestic and international publications, fifteen service attributes offered to football stadium visitors were identified as key. Survey results provided the mean scores for the importance and performance levels of each attribute, which were required to construct the corresponding matrix. A modified version of the Importance-performance matrix was selected as the analytical framework, utilizing a coordinate system that the author considers best suited for addressing practical challenges. Using the resulting matrix, the study outlines potential strategic options for managing service attributes for football fans.

Conclusion. The application of the Importance-performance matrix enables a differentiated approach to managing service attributes at a football stadium, ensuring a necessary balance among key aspects of service delivery for match attendees. The study results indicate that this method can be effectively employed in service management for various sports and entertainment events, in conjunction with other qualitative and quantitative analysis techniques.
Keywords: sports entertainment service, football, football stadium, football fans, Importance-performance analysis, Importance-performance matrix.

ВВЕДЕНИЕ

Для любого клуба профессиональной футбольной лиги важное значение имеет привлечение на свои домашние матчи как можно большего количества болельщиков, поскольку это усиливает эмоциональную поддержку команды во время игры и обеспечивает его финансовую стабильность за счёт продажи билетов и повышения привлекательности клуба для спонсоров и медиа [4,18].

Посещаемость футбольных матчей профессиональных лиг зависит от множества факторов, таких как популярность и текущие результаты команд, значимость конкретного матча, погодные условия, маркетинговая активность клубов, стоимость билетов и пр. [8,21,22]. Немаловажное значение в этом отношении имеет уровень сервиса, предлагаемого болельщикам на стадионе [11].

В научной литературе представлены различные подходы к оценке и регулированию сервиса применительно к спортивно-зрелищным мероприятиям, к которым относятся и футбольные матчи. Эти подходы основываются либо на использовании спортивно-специфичных шкал (SPORTSERV, MEQSS, SSQSFE), либо на адаптации универсальных моделей (SERVQUAL, SERVPERF, Grönroos) под спорт [1,5]. Среди последних особый интерес представляет метод IPA (Importance-Performance Analysis – Анализ «важность-исполнение»), разработанный американскими авторами Дж. Мартиллой и Дж. Джеймсом [15]. Преимущества использования данного метода отмечены как зарубежными [13,14], так и отечественными исследователями [3,6].

Применение метода анализа «важность-исполнение» в целях регулирования атрибутов сервиса включает следующие этапы:

1) определение ключевых атрибутов качества сервиса, которые подлежат регулированию;

2) проведение опроса с предложением клиентам оценить выделенные атрибуты с точки зрения их значимости, которую они им придают (измерение «важность»), и того, в какой степени потребители довольны эти атрибутами (измерение «исполнение»);

3) вычисление средних значений важности и исполнения для каждого атрибута и их представление в табличной форме;

4) построение матрицы «важность-исполнение» в виде двумерной системы координат с образованием четырех квадрантов, в которой значения важности располагаются по вертикальной, а значения исполнения – по горизонтальной оси (рисунок 1);

5) внесение в матрицу средних значений указанных параметров в виде точек, каждая из которых, соответствующая определенному атрибуту услуги, может попасть по своим средним значениям важности и исполнения в один из четырех квадрантов данной матрицы.



Рисунок 1 – Матрица «важность-исполнение». Figure 1 – The Importance-performance matrix
Источник: адаптировано автором по [15]

Квадрант матрицы I «Сосредоточиться на этом» (Concentrate here) включает атрибуты с высокой важностью, но с низким исполнением, что указывает на необходимость обязательного их улучшения.

В квадранте II «Сохранить успешную практику» (Keep up the good work) размещаются атрибуты с высокими показателями как важности, так и исполнения.

Квадрант III «Низкий приоритет» (Low priority) включает атрибуты, которые характеризуются низкой важностью, одновременно также и низким исполнением, предоставляя информацию для выбора вариантов управленческих решений по каждому из них в широком диапазоне: от исключения из ассортимента до кардинального улучшения отношения к ним потребителей.

Наконец, квадрант IV «Возможная переоценка» (Possible overkill) содержит атрибуты с низкой важностью, но с высоким исполнением, что указывает на то, что организация обеспечивает излишне высокое качество атрибутов, которые мало интересуют потребителей. В данной ситуации управленческие решения могут сводиться к снижению ресурсной поддержки атрибутов сервиса либо к их перепозиционированию с учётом реальной значимости для клиентов.

В зарубежных публикациях описано множество примеров применения матрицы «важность-исполнение» в различных целях, в том числе для оценки и регулирования качества спортивно-зрелищных мероприятий [12, 17]. В российских же исследованиях по управлению сервисом данной проблеме уделено мало внимания. Что касается спортивно-зрелищных услуг, то научные публикации, которые были бы посвящены вопросам использования анализа «важность-исполнение» в этой сфере, практически полностью отсутствуют. Существование такого пробела в исследованиях обусловило цель настоящей работы – оценить атрибуты сервиса для посетителей футбольных матчей посредством формирования матрицы «важность-исполнение» и обосновать на этой основе приоритеты в принятии ключевых решений по регулированию качества обслуживания болельщиков.

МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для оценки атрибутов сервиса на стадионе «Газовик», являющемся домашним стадионом ФК «Оренбург», была составлена анкета, в которой респондентам предлагалось оценить степень согласия с утверждениями относительно важности и удовлетворенности атрибутами обслуживания на основе 5-балльной шкалы Лайкерта: совершенно не согласен – 1 балл; скорее не согласен – 2 балла; отношусь нейтрально – 3 балла; скорее согласен – 4 балла; полностью согласен – 5 баллов.

Опрос по разработанной анкете проводился на двух домашних матчах ФК «Оренбург» сезона 2025/2026 гг., проходивших на стадионе «Газовик», с раздачей анкет для самостоятельного заполнения посетителями. В общей сложности респондентами было заполнено 216 анкет. По данным проведенного опроса сформирована матрица «важность-исполнение», на основе которой посредством логического обоснования обозначен ряд целесообразных действий по совершенствованию управления сервисом для посетителей стадиона.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Путем изучения множества отечественных и в особенности зарубежных публикаций для анализа были выбраны 15 ключевых атрибутов сервиса для посетителей стадиона. Исходя из данных опроса посетителей стадиона «Газовик» г. Оренбург определены средние баллы важности и исполнения по выбранным атрибутам. Значения этих баллов приведены в таблице.

Таблица – Средние показатели важности и исполнения по атрибутам сервиса для болельщиков на стадионе «Газовик» (в баллах по шкале 1-5)
Table – Average importance and performance indicators for fan service attributes at Gazovik Stadium (on a 1–5 scale)

№ № No	Атрибуты сервиса Service attributess	Исполнение Performance	Важность Importance
1	Чистота / Cleanliness	4,73	4,60
2	Зона повышенного комфорта / Enhanced comfort zone	4,71	4,15
3	Туалеты / Restrooms	4,54	4,58
4	Обзор поля / Field overview	4,45	4,94

№ № No	Атрибуты сервиса Service attributess	Исполнение Performance	Важность Importance
5	Трибуны / Stands	4,33	4,72
6	Трансляция на экранах / Broadcast on screens	4,32	4,64
7	Мероприятия между таймами / Half time activities	4,22	3,93
8	Доброжелательность персонала / Friendliness of the staff	4,13	4,68
9	Фан-зона / Fan zone	3,92	4,57
10	Торговые точки / Retail outlets	3,76	4,09
11	Предматчевое шоу / Pre-match show	3,75	4,61
12	Зоны питания / Food areas	3,56	4,62
13	Развлечения для семьи / Family entertainment	3,41	4,51
14	Парковка / Parking	3,25	4,71
15	Транспортная доступность / Transport accessibility	3,14	4,69
	Средние показатели по атрибутам / Average attribute scores	4,00	4,54

Как видно из приведенной таблицы, средние баллы, характеризующие исполнение, почти по всем атрибутам оказались меньше средних показателей важности, что довольно типично ввиду того, что ожидания потребителей обычно превосходят действительность. По этой причине факт существования подобного разрыва в показателях важности и исполнения сам по себе не может послужить прямым указанием на конкретные действия, хотя в тех случаях, когда он значителен по своей величине, должен быть принят в качестве некоторого сигнала, требующего внимания. Для принятия окончательного решения о том, какие именно атрибуты сервиса должны быть улучшены в приоритетном порядке, а какие не нуждаются в данный момент в существенных изменениях, недостаточно ориентироваться на показатели разрыва между отмеченными параметрами, а должен быть проведен полноценный анализ методом «важность-исполнение» с формированием соответствующей матрицы. Для корректного построения матрицы «важность-исполнение» первостепенное значение имеет правильный выбор начала координат, определяемого точкой пересечения горизонтальной (исполнение) и вертикальной (важность) осей.

В исходном варианте данной матрицы в качестве начала системы координат Дж. Мартиллой и Дж. Джеймсом были приняты медианные значения шкалы оценки параметров сервиса, что означает прохождение осей матрицы по ее центру [15]. Между тем применение такой модели матрицы чревато опасностью получения заведомо некорректных результатов, на что, в частности, обращают внимание М. Риал и соавторы. Построив в качестве эксперимента матрицу «важность-исполнение» на примере фитнес-услуг с пересечением осей X (исполнение) и У (важность) по центру матрицы, они получили такую картину, когда все атрибуты сервиса попали в один квадрант, в то время как остальные три квадранта остались пустыми. Этот эксперимент дал им основание для вывода о том, что такой подход к проведению анализа «важность-исполнение» дает ошибочное представление об оказываемых услугах [19].

Тем не менее многие авторы при построении матрицы «важность-исполнение» в тех или иных целях ориентируются именно на указанный медианный вариант ее формирования, получая из-за этого недостаточно убедительные результаты. В качестве такого примера можно привести исследование турецких авторов О. Оздемира и С. Йылдыза [16]. Выбрав медианный формат построения матрицы «важность-исполнение», они пришли в итоге к тому, что все 25 атрибутов анализируемых ими фитнес-услуг были отнесены к квадранту II «Сохранить успешную практику». По этому поводу нельзя не заметить, что ситуация, когда все хорошо, довольно редко бывает в действительности. С другой стороны, напрашивается справедливый вопрос: если действия организации во всех аспектах успешны, то насколько актуальным является само обращение к предмету исследования, и стоит ли вообще в таком случае его проводить?

Во избежание подобного рода ошибок в нашем исследовании был выбран модифицированный формат матрицы с точкой пересечения осей координат, соответствующей средним значениям исполнения (4,00) и важности (4,54) атрибутов, что позволяет рассчитывать на получение более обоснованных результатов проводимого анализа. Сформированная исходя из указанной исходной позиции матрица «важность-исполнение» для стадиона «Газовик» по данным таблицы, которая приведена выше, представлена на рисунке 2.

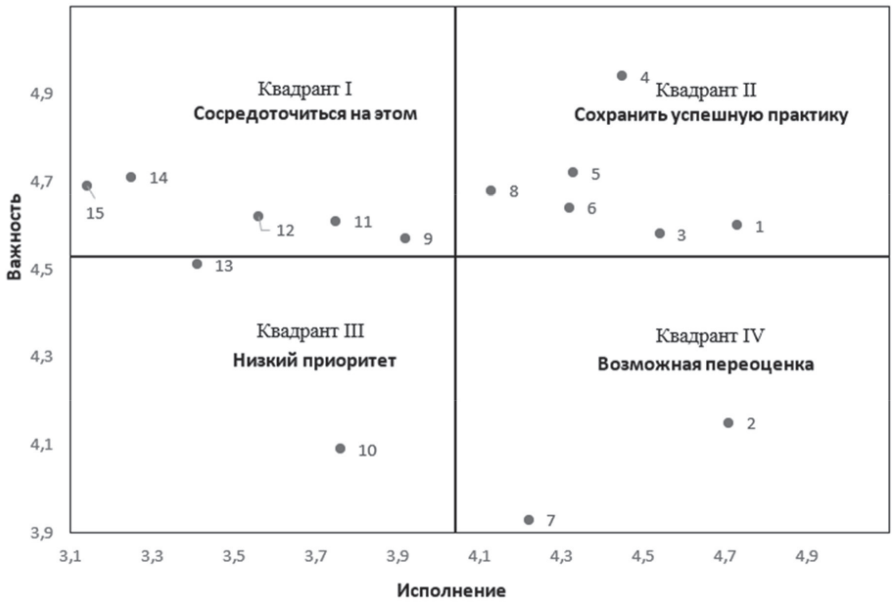


Рисунок 2 – Матрица «важность-исполнение» применительно к стадиону «Газовик»
Figure 2 – The Importance-performance matrix as applied to Gazovik Stadium

Как показывает изображенная матрица, в квадранте I «Сосредоточиться на этом» оказались 5 атрибутов, в квадранте II «Сохранить успешную практику» – 6 атрибутов, в квадрантах III «Низкий приоритет» и IV «Возможная переоценка» – по 2 атрибута.

Согласно логике применения метода «важность-исполнение», приоритетному улучшению, как уже было отмечено выше, подлежат те характеристики сервиса, которые попали в квадрант I «Сосредоточиться на этом», ввиду их высокой важности и низкого исполнения. В рассматриваемом случае это зоны питания, предматчевое шоу, фан-зона, парковка для автомобилей и обеспечение транспортной доступности стадиона.

Три атрибута сервиса для болельщиков из этого перечня – зоны питания, предматчевое шоу и фан-зона – сравнительно легко могут быть улучшены в рамках политики оперативного управления стадионом без привлечения значительных дополнительных инвестиций.

Более масштабные усилия и ресурсы могут потребоваться для решения проблемы парковки возле стадиона. Принимая во внимание отсутствие свободных площадей вокруг стадиона «Газовик», руководству футбольного клуба и стадиона можно порекомендовать рассмотреть в качестве варианта организацию в дни топовых футбольных матчей парковок в формате «Паркуюсь и еду» (Park & Ride), широко распространенном за рубежом. Он предусматривает использование временных парковок за городом или на окраинах, откуда запускаются бесплатные шаттлы до стадиона. Такие примеры есть и в России. Так, в матчах ФК «Зенит» в Санкт-Петербурге успешно действует подобная схема, когда автомобиль оставляется на парковке у Кольцевой автодороги, откуда следует бесплатный автобус до стадиона.

Из числа тех атрибутов, которые по данным опроса оказались в рассматриваемом квадранте матрицы, наиболее проблемным элементом сервиса для посетителей стадиона «Газовик» следует признать обеспечение его транспортной доступности. Дело в том, что стадион расположен на окраине Оренбурга – в посёлке Ростоши, вдали от основных транспортных потоков, и до него довольно трудно добираться на общественном транспорте.

Сложность решения обозначенной проблемы усугубляется тем, что транспортная доступность, согласно принятой в научном дискурсе терминологии, относится к разряду так называемых неконтролируемых факторов маркетинговой среды [20]. Под последними обычно понимаются компоненты внешнего окружения, которые оказывают влияние на деятельность организации, но при этом не поддаются управлению и контролю с ее стороны. Действительно, администрации футбольного клуба и стадиона не могут повлиять напрямую на структуру городских дорог и маршруты общественного транспорта, которые, как известно, находятся в ведении муниципальных органов. Выход здесь видится в более широком использовании практики автобусного трансфера до стадиона и обратно, подобно тому, как она применяется на других крупных спортивных объектах страны, например, на «ВЭБ Арена»

(стадион «Спартак») в Москве или «Газпром Арена» в Санкт-Петербурге. До этих стадионов выделяются специальные автобусные маршруты от ключевых точек города, что существенно повышает доступность этих объектов для посетителей.

В квадрант II «Сохранить успешную практику» по результатам опроса попало наибольшее количество атрибутов стадионного сервиса: обзор поля, комфорт на трибунах, туалеты, трансляция матча на экранах, доброжелательность персонала и чистота на стадионе. Такое количество атрибутов сервиса, оказавшихся в данном квадранте матрицы, является в известной мере свидетельством того, что дела с обслуживанием болельщиков на рассматриваемом стадионе в целом обстоят неплохо.

Учитывая то обстоятельство, что именно атрибуты из этого квадранта формируют позитивный имидж и могут послужить реальной основой для привлечения и удержания клиентов, организация должна сохранять и укреплять успех в этих аспектах, превращая их в основу устойчивого функционирования и развития. Поэтому атрибуты сервиса, оказавшиеся в указанном квадранте, хотя и не подлежат обязательному улучшению, нуждаются в постоянном поддержании.

Среди перечисленных атрибутов, относящихся к квадранту II, руководству и менеджерам стадиона особенно важно держать в центре внимания работу персонала, непосредственно контактирующего с целевой аудиторией (атрибут «доброжелательность персонала»). Обслуживание болельщиков на стадионе, как и любой процесс сервиса, сопряжен с прямым взаимодействием клиентов с сотрудниками организации, от которых посетители ожидают не только высокий уровень компетентности, но и проявление доброжелательности, от чего в немалой степени зависит лояльность клиентов. Факт такой зависимости подтвержден выводами, полученными в научных исследованиях [7,9].

Руководители и менеджеры стадиона должны учитывать такие выводы и поддерживать высокий уровень указанного атрибута сервиса. Для этого следует стимулировать мотивацию сотрудников как материальными, так и нематериальными средствами, одновременно умело и деликатно применяя эффективные меры контроля за деятельностью персонала. Например, разработка чек-листов для сотрудников стадиона, ответственных за качество обслуживания, обеспечивает контроль выполнения ключевых процессов в едином формате и снижает риск ошибок, что в конечном счете повышает удовлетворенность посетителей.

В квадранте III «Низкий приоритет» оказались такие атрибуты, как торговые точки и развлечения для семьи, ввиду того что, по восприятию большинства опрошенных посетителей, эти аспекты стадионного сервиса малозначимы, и при этом они реализованы недостаточно эффективно.

Относительно первого из названных атрибутов могут быть рекомендованы стратегические решения, которые предполагают сохранение существующего положения дел, не тратя на его улучшение дополнительных ресурсов, или даже некоторое сокращение соответствующей услуги, если это окажется целесообразным с учетом всех других обстоятельств, находящихся вне зоны анализа «важность-исполнение».

Что же касается другого атрибута сервиса из данного квадранта – «развлечения для семьи», то такого рода рекомендации вряд ли будут оправданными. Низкая оценка исполнения данного атрибута респондентами, по всей вероятности, отражает ситуацию неготовности стадиона «Газовик», как и большинства других аналогичных объектов России, стать семейным спортивно-развлекательным комплексом. Недооценка посетителями значимости семейных развлечений на футбольном стадионе, в свою очередь, в известной степени объясняется преобладанием в среде российских болельщиков несколько консервативного взгляда, согласно которому футбол представляет собой, в первую очередь, чисто спортивное зрелище, а не форму семейного досуга. Однако ситуация в этом отношении довольно быстро меняется, когда все больше болельщиков активно поддерживают семейные инициативы клубов, ходят на матчи с детьми и ценят дополнительные развлечения для семьи. Учитывая формирование такого тренда, который в перспективе может сделать указанный атрибут сервиса на стадионе критически важным для привлечения посетителей [2,10], следует уже сегодня уделять ему больше внимания.

Квадрант IV «Возможная переоценка» представлен в матрице атрибутами «мероприятия между таймами» и «зона повышенной комфортности», под которой подразумевается трибуна для VIP-гостей. По полученным результатам, большинство болельщиков считают эти аспекты стадионного сервиса малозначимыми, несмотря на то что им присущ высокий уровень исполнения в соответствии с ожиданиями посетителей.

Факт переоцененности первого из этих атрибутов

сервиса, предоставляемого на стадионе «Газовик» посещающим его болельщикам, едва ли может быть подвергнут сомнению. Активные развлекательные мероприятия между таймами способны рассеивать концентрацию болельщиков и смещать фокус внимания с предстоящего продолжения матча на сторонние активности, из за чего зрители могут утратить эмоциональный накал и вовлеченность, необходимые для полноценного восприятия спортивного зрелища. Поэтому правильнее было бы расходовать выделяемые на развлечение болельщиков между таймами средства в других, более значимых с точки зрения клиентского восприятия целях, на что и ориентирует матрица «важность-исполнение».

В отношении второго из указанных атрибутов следует иметь в виду, что VIP-услуги, как правило, предназначены для узкой группы клиентов, включающей преимущественно корпоративных партнеров, спонсоров и состоятельных фанатов, в то время как для среднестатистического болельщика такие услуги не являются приоритетом. С точки зрения массового посетителя высокое исполнение при низкой важности может указывать на избыточность данного сервиса.

Следуя общепринятым рекомендациям авторов профильных публикаций относительно атрибутов сервиса, попавших в квадрант IV «Возможная переоценка», логично было бы предложить руководству стадиона частично перераспределить ресурсы, вкладываемые в поддержание и развитие VIP-зоны, на улучшение атрибутов, которые важны для всех.

Однако здесь необходимо учитывать, по крайней мере, три существенных обстоятельства, которые в данном конкретном случае ставят под вопрос обоснованность подобного рода предложений.

Во-первых, наличие зоны повышенной комфортности на стадионах, где проводятся футбольные матчи высокого уровня, по общему правилу, считается обязательным. Конкретные параметры VIP-зон регламентированы по категориям стадионов нормативными документами, применяемыми при их сертификации для проведения матчей чемпионата России.

Во-вторых, VIP-услуги востребованы у той категории клиентов, которая, хотя и малочисленна на фоне общей массы болельщиков, но значима для поддержания имиджа и финансового состояния стадиона. В этом плане небезынтересно отметить, что бизнес-места в секторах гостеприимства в крупных европейских стадионах, составляют обычно не менее 60% доходов от продажи билетов на матчи профессиональных футбольных команд [21].

В-третьих, VIP-зона стадиона «Газовик», включая 8 VIP-лож на 132 места по сравнению с аналогичными зонами на топ-стадионах России представляет собой достаточно скромное пространство, ориентированное прежде всего на улучшенный обзор поля и общую комфортную обстановку, а не на элитный сервис.

С учетом этих обстоятельств едва ли будет правильно говорить о каком-то избыточном внимании, уделяемом руководством и менеджерами рассматриваемого футбольного стадиона к зоне повышенной комфортности, несмотря на полученный по матрице «важность-исполнение» результат.

Можно утверждать, что в данной ситуации, как и в описанном выше примере с атрибутом «развлечения для семьи» из квадранта III «Низкий приоритет», мы имеем дело с тем нередко встречающимся на практике случаем, когда слепое следование формальным показателям как прямому руководству к действию таит в себе опасность ошибочных управленческих решений. Это, разумеется, ни в коей мере не умаляет значимость применения матрицы «важность-исполнение» для решения определенных управленческих задач, хотя и указывает на необходимость проявления некоторой осторожности в интерпретации полученных при его применении результатов.

Говоря об относительной концептуальной ограниченности рассматриваемого метода анализа, следует принимать во внимание также и то, что управленческие решения должны учитывать не только важность и текущий уровень эффективности исполнения атрибутов сервиса, но и иные значимые факторы, такие как стоимость его улучшения, доступные ресурсы, финансовые возможности потребителей, потенциальные риски и пр. Поэтому нельзя абсолютизировать данный метод, необходимо дополнять его применение в востребованных случаях другими методами стратегического анализа. Такой комплексный подход может послужит необходимым и достаточным основанием для разработки обоснованных мер по совершенствованию сервисного обслуживания клиентов во всех сферах, включая сферу спортивно-зрелищных услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существенным достоинством применения анализа «важность-исполнение» с формированием соответствующей матрицы является то, что оно

позволяет дифференцированно подходить к регулированию атрибутов сервиса на футбольном стадионе, обеспечивая необходимую сбалансированность между компонентами сервисного обслуживания посетителей матчей. Результаты проведенного исследования указывают на возможность эффективного использования данного метода в управлении сервисом на различных спортивно-зрелищных мероприятиях, а также в других сферах, при условии его обоснованного сочетания с другими действенными методами стратегического анализа.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Абдрахманова, Д. Р. Качество массовых спортивных мероприятий на муниципальном уровне и подходы к его оценке / Д. Р. Абдрахманова, Р. С. Артемьев // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 7 (165). https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-massovyh-sportivnyh-meropriyatiy-na-munitsipalnom-urovne-i-podhody-k-ego-otsenke (дата обращения 21.08.2026).
2. Князева, А. И. Современные тенденции и принципы модернизации стадионов / А. И. Князева, Е. В. Шарова // Ползуновский альманах. – 2022. – Т. 1, № 2. – С. 114-116.
3. Кузьмин, А. Анализ, основанный на понятиях «важность» и «исполнение», – один из инструментов для оценки удовлетворенности потребителей / А. Кузьмин, Е. Высоковская // Методы менеджмента и качества. – 2020. – № 1. – С. 43.
4. Логинов, С. В. Влияние процессов цифровизации на посещаемость футбольных матчей Российской Премьер-лиги / С. В. Логинов, Е. П. Гиматов // Наука и спорт: современные тенденции. – 2024. – Т.12, № 3. – С. 264-270.
5. Можелев, Е. А. Особенности спортивно-зрелищных мероприятий и показатели оценки качества их организации и проведения / Е. А. Можелев // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2020. – № 1. – https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sportivno-zrelischnyh-meropriyatiy-i-pokazateli-otsenki-kachestva-ih-organizatsii-i-provedeniya (дата обращения 11.08. 2026).
6. Новаторов, Э. В. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа "важность-исполнение" / Э. В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 11-15.
7. Asmawi, M. D. H. Understanding Customer Satisfaction in Stadium Environments: The Contribution of Service Quality in North Malaysia / M. D. H. Asmawi, M. F. Kutip, C. Gilbert, A. A. M. Azmi // Jurnal Sains Sukan & Pendidikan Jasmani. – 2024. – Vol. 13(1). – P. 53-60.
8. Baydina, K. Uncertainty of Outcome and Attendance: Evidence from Russian Football / K. Baydina, P. Parshakov, M. Zavertiaeva // International Journal of Sport Finance. – 2021. – Vol. 16 (2). – P. 33-43.
9. Biscaia, R. Service Quality in Spectator Sports: A Review and Research Agenda / R. Biscaia, R. F. Ramos, M. Yoshida & Y. Kim // International Journal of Consumer Studies. – 2024. Vol. 48. https://www.researchgate.net/publication/385381306_Service_Quality_in_Spectator_Sports_A_Review_and_Research_Agenda (дата обращения 24.08. 2026).
10. Edensor, T. Towards a comprehensive understanding of football stadium tourism / T. Edensor, S. Millington, C. Steadman, V. Taecharungroj // Journal of Sport & Tourism. – 2021. – Vol. 25 (3). – P. 217-235.
11. Filho, M. A. B. The influence of service quality on satisfaction and behavioral intentions of football spectators: A study in Pernambuco football / M. A. B. Filho, C. A. M. Q. Pedroso, Y. H. B. Miranda, J. P. Sarmento, V. H. R. Silva, C. Dias // Journal of Physical Education. – 2021. – Vol. 1 (32). https://www.researchgate.net/publication/345769616_The_influence_of_service_quality_on_satisfaction_and_behavioral_intentions_of_football_spectators_a_study_in_Pernambuco_football (дата обращения 21.07. 2026).
12. Ho, K.-W. Satisfaction with services: An impact-performance analysis for soccer-fan satisfaction judgements / K.-W. Ho, T.-J. Chou, M. Sarstedt, M. Schwaiger, C. Ringle, S. Gudergan // Services Marketing. – 2009. – Vol. 16 (1). – P. 45-60.
13. Lara-Bocanegra, A. Importance-performance analysis applied to a Specialized Center for Tennis Sport Technification (SCTST) / A. Lara-Bocanegra, M. R. Bohórquez, J. García-Fernández // Cultura, Ciencia y Deporte. – 2022. – Vol. 17 (52). – P. 53-68.
14. Luís, A. Assessing fitness centers service quality: gender-specific insights from importance-satisfaction analysis / A. Luís, A. L. P. Freitas, T. S. Lacerda // Motriz, Rio Claro. – 2025. – Vol.31. https://www.researchgate.net/publication/398777968_Assessing_fitness_centers_service_quality_Gender-specific_insights_from_Importance Satisfaction_Analysis_Assessing_fitness_centers_service_quality_A_gender-specific_analysis (дата обращения 20.08. 2026).
15. Martilla, J. A. Importance-performance analysis / J. A. Martilla, J. C. James // Journal of Marketing. – 1977. – Vol. 14. – P. 77-79.
16. Özdemir, Ö. Evaluation of fitness center service quality through importance-performance analysis / Ö. Özdemir, S. M. Yildiz // European Journal of Physical Education and Sport Science. – 2020. – Vol.6 (6). – P. 46-58.
17. Parrish, C. Professional sports stadiums as meeting and event venues: Importance-Performance Analysis of features and services / C. Parrish, S. Lee, J-H. Kim // Journal of Applied Sport Management. – 2014. – Vol. 6 (5). – P. 20-40.
18. Ramos, R. F. Understanding the importance of sport stadium visits to teams and cities through the eyes of online reviewers / R. F. Ramos, R. Biscaia, S. Moro, T. Kunkel // Leisure Studies. – 2023. – Vol. 42(5). – P. 693-708.
19. Rial, A. An application of importance-performance analysis (IPA) to the management of sport centres / A. Rial, J. Rial, V. Jesús, E. Real // Managing Leisure. – 2008. – Vol. 13 (3). – P. 179-188.
20. Riskó, T. C. Foreign Uncontrollable Elements of Marketing: Roots of Cultural Forces / T. C. Riskó, T. Wiwczaroski // International Journal of Social Science. – 2014. – Vol. 3 (3). – P. 243-257.
21. Schreyer, D. Stadium attendance demand research: A scoping review /D. Schreyer, P. Ansari // Journal of Sports Economics. – 2022. – Vol. 23 (6). – P. 749-788.
22. Vassoler, E. B. An interpretable and probabilistic competitive balance metric for sports leagues / E. B. Vassoler, P. O. S. Vaz de Melo // Journal of Quantitative Analysis in Sports. – 2025. – Vol. 22 (1). – P. 17-34.

REFERENCES:

1. Abdrakhmanova, D. R. Quality of mass sports events at the municipal level and approaches to its assessment / D. R. Abdrakhmanova & R. S. Artemyev // Regional Problems of Economic Transformation. – 2024. – No. 7 (165). https:-cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-massovyh-sport-

ivnyh-meropriyatiy-na-munitsipalnom-urovne-i-podhody-k-ego-otsenke.
2. Knyazeva, A. I. Modern trends and principles of stadium modernization / A. I. Knyazeva & E.V. Sharova // Polzunovsky Almanac. – 2022. – Vol. 1, No. 2. – pp. 114-116.
3. Kuzmin, A. Analysis based on the concepts of "importance" and "performance" as a tool for assessing consumer satisfaction / A. Kuzmin, E. Vysokovskaya // Management and Quality Methods. – 2020. – No. 1. – p. 43.
4. Loginov, S. V. Impact of digitalization processes on attendance at Russian Premier League football matches / S. V. Loginov & E. P. Gimatov // Science and Sport: Modern Trends. – 2024. – Vol. 12, No. 3. – pp. 264-270.
5. Mozhelev, E. A. Characteristics of sports and entertainment events and indicators for assessing the quality of their organization and execution / E. A. Mozhelev // Russian Regions: A Look into the Future. – 2020. – No. 1. https:// cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sportivno-zrelischnyh-meropriyatiy-i-pokazateli-otsenki-kachestva-ih-organizatsii-i-provedeniya.
6. Novatorov, E. V. Internal marketing audit using the Iimportance-performance analysis method / E. V. Novatorov // Marketing in Russia and Abroad. – 2000. – No.1. – pp.11-15.
7. Asmawi, M. D. H. Understanding Customer Satisfaction in Stadium Environments: The Contribution of Service Quality in North Malaysia / M. D. H. Asmawi, M. F. Kutip, C. Gilbert & A. A. M. Azmi // Jurnal Sains Sukan & Pendidikan Jasmani. – 2024. – Vol.13(1). – pp. 53-60.
8. Baydina, K. Uncertainty of Outcome and Attendance: Evidence from Russian Football / K. Baydina, P. Parshakov, M. Zavertiaeva // International Journal of Sport Finance. – 2021. – Vol.16 (2):– pp. 33-43.
9. Biscaia, R. Service Quality in Spectator Sports: A Review and Research Agenda / R. Biscaia, R. F. Ramos, M. Yoshida & Y. Kim // International Journal of Consumer Studies. – 2024. – Vol. 48. https://www.researchgate.net/publication/385381306_Service_Quality_in_Spectator_Sports_A_Review_and_Research_Agenda.
10. Edensor, T. Towards a comprehensive understanding of football stadium tourism / T. Edensor, S. Millington, C. Steadman & V. Taecharungroj // Journal of Sport & Tourism. – 2021. – Vol. 25 (3). – pp. 217-235.
11. Filho, M. A. B. The influence of service quality on satisfaction and behavioral intentions of football spectators: A study in Pernambuco football / M. A. B. Filho, C. A. M. Q. Pedroso, Y. H. B. Miranda, J. P. Sarmento, V. H. R. Silva & C. Dias // Journal of Physical Education. – 2021. – Vo l.1 (32). https://www.researchgate.net/publication/345769616_The_influence_of_service_quality_on_satisfaction_and_behavioral_intentions_of_football_spectators_a_study_in_Pernambuco_football.
12. Ho, K.-W. Satisfaction with services: An impact-performance analysis for soccer-fan satisfaction judgements / K.-W. Ho, T.-J. Chou, M. Sarstedt, M. Schwaiger, C. Ringle & S. Gudergan // Services Marketing. – 2009. – Vol. 16 (1). – pp. 45-60.
13. Lara-Bocanegra, A. Importance-performance analysis applied to a Specialized Center for Tennis Sport Technification (SCTST) / A. Lara-Bocanegra, M. R. Bohórquez, J. García-Fernández // Cultura & Ciencia Y Deporte. – 2022. – Vol.17 (52). – pp. 53-68.
14. Luís, A. Assessing fitness centers service quality: gender-specific insights from importance-satisfaction analysis / A. Luís, A.L.P. Freitas & T.S. Lacerda // Motriz Rio Claro. – 2025. – Vol.31. https://www.researchgate.net/publication/398777968_Assessing_fitness_centers_ service_quality_Gender-specific_insights_from_Importance-Satisfaction_Analysis_ Assessing_fitness_centers_service_quality_A_gender-specific_analysis.
15. Martilla, J. A. Importance-performance analysis / J. A. Martilla, J. C. James // Journal of Marketing. – 1977. – Vol. 14. – pp.77-79.
16. Özdemir, Ö. Evaluation of fitness center service quality through importance-performance analysis / Ö. Özdemir, S. M. & Yildiz // European Journal of Physical Education and Sport Science. – 2020. – Vol.6 (6). – pp. 46-58.
17. Parrish, C. Professional sports stadiums as meeting and event venues: Importance-Performance Analysis of features and services / C. Parrish, S. Lee, J-H. Kim // Journal of Applied Sport Management. – 2014. – Vol. 6 (5). – pp. 20-40.
18. Ramos, R. F. Understanding the importance of sport stadium visits to teams and cities through the eyes of online reviewers / R. F. Ramos, R. Biscaia, S. Moro & T. Kunkel // Leisure Studies. – 2023. – Vol.42 (5). – pp. 693-708.
19. Rial, A. An application of importance-performance analysis (IPA) to the management of sport centres / A. Rial, J. Rial, V. Jesús & E. Real // Managing Leisure. – 2008. – Vol. 13 (3). – P.179-188.
20. Riskó, T. C. Foreign Uncontrollable Elements of Marketing: Roots of Cultural Forces / T. C. Riskó & T. Wiwczaroski // International Journal of Social Science. – 2014. – Vol. 3 (3).– pp. 243-257.
21. Schreyer, D. Stadium attendance demand research: A scoping review / D. Schreyer & P. Ansari // Journal of Sports Economics. – 2022. – Vol. 23 (6). – pp.749-788.
22. Vassoler, E. B. An interpretable and probabilistic competitive balance metric for sports leagues / E. B. Vassoler & P. O. S. Vaz de Melo // Journal of Quantitative Analysis in Sports. – 2025. – Vol. 22 (1). – pp. 17-34.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ:

Евстафьев Эдуард Николаевич (Yevstafyev Eduard Nikolayevich) – кандидат экономических наук, доцент; Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма; 420010, г. Казань, ул. Деревня Универсиады, зд. 35; e-mail: ed.yevs@yandex.ru; ORCID: 0000-0002-1622-5023

• Поступила в редакцию 11 сентября 2026 г.
• Принята к публикации 08 октября 2026 г.
• Submitted to the editorial board on September 11, 2026
• Accepted for publication October 08, 2026

Раскрытие информации о конфликте интересов / Disclosure of conflicts of interest

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов / The author declare no conflict of interest

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Евстафьев, Э.Н. Применение матрицы «важность-исполнение» с целью регулирования качества сервиса для футбольных болельщиков / Э.Н. Евстафьев // Наука и спорт: современные тенденции. – 2026. – Т. 14, № S1 – С. 45-53. DOI: 10.36028/2308-8826-2026-14-S1-45-53

FOR CITATION

Yevstafyev E.N. Using the importage-perfomance matrix to manage fan service quality. Science and sport: current trends., 2026, vol. 14, no. S1. – pp. 45-53. DOI: 10.36028/2308-8826-2026-14-S1-45-53