

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2026. № 4.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.161>

УДК 005:339.138:796

Р. В. Подолян,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1937-9152>

А. О. Полторацька,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності,*

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8506-0966>

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ: СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ

R. Podolian,

Master's Student,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

A. Poltoratska,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Innovation and Investment Management,*

Taras Shevchenko National University of Kyiv

MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE SPORTS AND ENTERTAINMENT INDUSTRY

У статті досліджено особливості маркетингу в індустрії спорту та розваг з позицій управлінського підходу. Обґрунтовано, що специфіка зазначеної індустрії зумовлена емоційно-досвідним характером продукту, невизначеністю результату, подієвістю споживання, соціальною природою взаємодії та багатостороннім характером ринку. Узагальнено сучасні наукові підходи до трактування маркетингу в спорті та розвагах, зокрема концепцію економіки досвіду, service-dominant logic, підходи до управління споживчим досвідом, лояльністю та стейкхолдерними відносинами. Запропоновано систематизацію взаємозв'язку між сутнісними особливостями індустрії та релевантними маркетинговими інструментами, що дозволяє розглядати маркетинг як інтегровану систему управління цінністю. Отримані результати можуть бути використані для теоретичного осмислення та практичного вдосконалення маркетингової діяльності спортивно-розважальних організацій.

The article examines the specific features of marketing in the sports and entertainment industry from a managerial perspective. The paper argues that this industry differs from traditional product and service markets due to the experiential nature of the “product”, the uncertainty of outcomes (especially in sports), event-based and time-limited consumption, the social character of interaction, and the multi-sided market structure that involves multiple stakeholder groups. The study summarizes contemporary academic approaches that explain these differences, including the experience economy concept, service-dominant logic, customer experience management, relationship marketing, stakeholder-oriented marketing, and engagement management in digital environments.

The research objective is to systematize the essential characteristics of marketing in sports and entertainment and to justify their managerial interpretation in the context of value creation for key stakeholders. The study applies methods of theoretical generalization, comparative analysis, and logical modeling to build a structured link between industry characteristics and relevant

marketing instruments. The results show that marketing in sports and entertainment should not be reduced to promotion and communications; instead, it should be treated as an integrated value management system. In this context, marketing performs several interconnected functions, including customer experience design across touchpoints before, during, and after the event; community development and long-term loyalty formation that mitigates outcome uncertainty; coordination of stakeholder interests and mutual value creation on a multi-sided market; and data-driven engagement management in digital ecosystems.

The paper proposes a structured model that connects essential industry characteristics with marketing tools and expected managerial outcomes, which increases the applied relevance of theoretical approaches. The findings may be used to improve strategic and operational marketing decisions by sports and entertainment organizations, particularly in highly competitive and digitalized environments where attention, trust, and reputation act as critical intangible assets.

Ключові слова: *маркетинг; індустрія спорту та розваг; споживчий досвід; стейкхолдери; лояльність; цифрова взаємодія; багатосторонній ринок.*

Keywords: *marketing; sports and entertainment industry; consumer experience; stakeholders; loyalty; engagement; multi-sided markets.*

Постановка проблеми. Сучасна індустрія спорту та розваг є однією з найбільш динамічних складових глобальної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою цифровізацією та зростанням ролі нематеріальних активів у формуванні ринкової вартості організацій. У цих умовах маркетинг набуває ключового значення як інструмент управління взаємодією з аудиторією, формування лояльності та забезпечення сталого розвитку спортивно-розважальних організацій. Водночас традиційні підходи

до маркетингу, орієнтовані переважно на просування товарів або стандартних послуг, виявляються недостатніми для пояснення та управління процесами, притаманними індустрії спорту та розваг.

Специфіка зазначеної індустрії полягає в особливій природі її продукту, який має емоційно-досвідний характер, є значною мірою непередбачуваним за результатом і формується в процесі взаємодії великої кількості учасників. Спортивні події та розважальні заходи водночас виступають об'єктами споживання, медіаконтентом і платформами для взаємодії споживачів, спонсорів, медіа та інших зацікавлених сторін. У результаті маркетинг у спорті та розвагах виходить за межі класичних комунікаційних функцій і трансформується в інструмент управління досвідом, цінністю та стейкхолдерними відносинами.

Незважаючи на наявність значного масиву досліджень, відсутня інтегрована управлінська логіка, яка б поєднувала специфіку індустрії зі стратегічними маркетинговими інструментами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій дискусії маркетинг в індустрії спорту та розваг найчастіше трактується як окремий різновид маркетингової діяльності, що відрізняється специфічною природою «продукту», структурою ринку та механізмами створення цінності.

У вітчизняних дослідженнях І. І. Гавриш і К. С. Фень акцентують, що спортивний маркетинг формується в межах спортивної індустрії та орієнтується на особливий спортивний продукт/послугу і різні цільові групи, а також відображає тенденції комерціалізації та професіоналізації спорту [1].

Розвиваючи сервісний вимір цієї проблематики, Л. О. Карбовська та К. В. Железняк, аналізуючи маркетинг послуг у спорті та розвагах, підкреслюють зростання ролі нематеріальних характеристик пропозиції та орієнтацію на управління споживчим досвідом, що обумовлює потребу адаптації інструментарію маркетингу до умов спортивно-розважального ринку [2].

На рівні галузевих змін М. Г. Мінченко та співавтори розглядають розвиток спортивної індустрії крізь призму маркетингових аспектів, фіксуючи посилення конкуренції, вагомість медійності та необхідність системного управління ринковою взаємодією спортивних організацій [3].

Водночас у роботі І. В. Поручинської, В. І. Поручинського та А. М. Слащук бренд і брендинг інтерпретуються як чинник успішності маркетингу (на прикладі футбольного клубу), що актуалізує проблематику символічної цінності, ідентичності та лояльності як ключових активів спортивно-розважальних організацій [4].

Дотичним теоретичним підґрунтям для аналізу багатосуб'єктності є також стейкхолдерний підхід: Х. Я. Залуцька та Д. В. Стефанцов обґрунтовують важливість ідентифікації та типологізації взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами, підкреслюючи, що стабільність і надійність такої взаємодії впливає на результативність і оптимізацію процесів розвитку [5].

У ширшому контексті індустрії розваг і креативної економіки І. М. Перерва, обґрунтовуючи критерії креативних індустрій, акцентує необхідність коректного визначення меж і ознак секторів, що перетинаються з ринком розваг і впливають на формування попиту на культурно-видовищні продукти [6].

У зарубіжній літературі базові підходи до спортивного маркетингу систематизовано у працях В. J. Mullin, S. Hardy, W. Sutton та М. D. Shank, М. R. Lyberger, де спорт розглядається як специфічна сфера маркетингового управління із власною логікою попиту, роллю емоційної залученості та поведінкових патернів аудиторії [7–8].

Концептуально важливим підґрунтям для пояснення «спорту як переживання» виступає підхід економіки досвіду В. J. Pine II та J. H. Gilmore, у межах якого досвід постає самостійною цінністю, а конкуренція зміщується у площину проєктування й управління враженнями споживача [9]. Узгоджено з цим, К. N. Lemon і Р. С. Verhoef у загальному маркетинговому дискурсі розкривають клієнтський досвід як процес, що формується на різних

етапах взаємодії та в різних точках контакту, що є методологічно релевантним для спортивно-розважальних організацій із багатоканальними комунікаціями [10].

Подальший розвиток досліджень пов'язаний із переходом до *service-dominant logic*: S. L. Vargo і R. F. Lusch обґрунтовують, що цінність не «постачається» як готовий результат, а співстворюється у взаємодії акторів ринку [11]. Для спортивної сфери ця теза конкретизується у працях D. Kolypiras та співавторів, які показують активну роль фанатів у співтворенні цінності, зокрема через участь у спільнотах і взаємодію з брендом спортивної організації [12].

У цифровому вимірі K. Filo, D. Lock, A. Karg систематизують напрями досліджень соціальних медіа в спорті, підкреслюючи їх роль у комунікації, залученні та формуванні фанатської ідентичності [13], а G. Abeza, N. O'Reilly, I. Reid розкривають зв'язок *relationship marketing* і соціальних медіа як інструментів підтримки тривалих відносин із аудиторією [14].

Окремий масив робіт зосереджений на спонсорстві: T. Meenaghan аналізує механізми впливу спонсорства на споживача (зокрема через сприйняття та ставлення до бренду) [15], а K. Eshghi досліджує ефекти оголошень про спортивне спонсорство, що додатково підкреслює економічну значущість спонсорських стратегій для спортивно-розважальних організацій [16].

Отже, сучасні публікації формують низку взаємодоповнюючих підходів до пояснення маркетингу в індустрії спорту та розваг (досвід і клієнтський шлях; *service-dominant logic* і співтворення цінності; брендинг і лояльність; цифрові канали та *relationship marketing*; спонсорство; стейкхолдерний вимір).

Водночас у прикладному і управлінському аспекті зберігається потреба в інтегрованій систематизації цих підходів у вигляді логіки «особливості індустрії управлінський наслідок релевантний маркетинговий інструментарій» із подальшим ілюстративним застосуванням до діяльності глобальних спортивно-розважальних структур (зокрема F1 Group).

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення та систематизація сутнісних особливостей маркетингу в індустрії спорту та розваг, а також обґрунтування їх управлінської інтерпретації в контексті формування цінності для різних груп стейкхолдерів. Для досягнення поставленої мети в статті передбачається вирішення таких завдань: проаналізувати основні наукові підходи до трактування маркетингу в індустрії спорту та розваг; виокремити ключові характеристики маркетингової діяльності спортивно-розважальних організацій порівняно з традиційними ринками; узагальнити функції маркетингу в зазначеній індустрії з позицій управління досвідом і взаємодією зі стейкхолдерами; сформувати структуровану модель взаємозв'язку між особливостями індустрії спорту та розваг і відповідними маркетинговими інструментами.

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на окреслені теоретичні підходи доцільно систематизувати особливості маркетингового управління у сфері спорту та розваг.

Першою принциповою особливістю є **емоційно-досвідний характер продукту**. Спортивна подія або розважальний захід сприймаються аудиторією не лише як факт споживання контенту, а як переживання, що включає залученість, напруження, очікування, соціальну взаємодію та відчуття причетності. У цьому контексті маркетингова цінність визначається не тільки характеристиками «ядра продукту» (зміст події), а й тим, як організація формує та підтримує цілісний досвід споживача: від першого контакту з брендом до післяподієвих вражень та повторної взаємодії. Відповідно, результативність маркетингу залежить від здатності організації управляти досвідом як системою, а не сукупністю окремих дій.

Другою суттєвою ознакою виступає **невизначеність і варіативність результату**, що є особливо характерною для спорту, але також частково притаманною розвагам у форматі подій. На відміну від традиційних товарних ринків, де якість продукту здебільшого стандартизована, у спорті значна частина «цінності» формується динамікою конкуренції та

непередбачуваністю підсумку. Це створює для маркетингу специфічну управлінську задачу: необхідно підтримувати інтерес і лояльність аудиторії не через гарантію результату, а через побудову сильного бренду, емоційного зв'язку та стійких поведінкових звичок споживання (перегляд, відвідування, участь у ком'юніті). Таким чином, маркетинг у спорті та розвагах орієнтується на управління відносинами та досвідом у довгостроковій перспективі, компенсуючи нестабільність «продуктового результату» стабільністю взаємодії з аудиторією.

Третьою характеристикою є **подієвість** і часові обмеження споживання: попит залежить від календаря, сезонності та інформаційного фону, а маркетинг має синхронізувати комунікації з піками уваги до/під час/після події та забезпечувати швидку адаптацію до контексту.

Четвертою ознакою є **соціальний характер споживання**: цінність підсилюється груповою взаємодією, тому маркетинг зміщується від індивідуального продажу до розвитку ком'юніті, підтримки фанатської ідентичності та нематеріальних активів (бренд, репутація, довіра).

П'ятою ключовою характеристикою є **багатосторонній характер ринку** (стейкхолдерність), коли організація одночасно взаємодіє з кількома групами, інтереси яких взаємопов'язані: аудиторією, партнерами, спонсорами, медіа, платформами дистрибуції, місцевими громадами та регуляторним середовищем. За таких умов маркетинг не може бути зведений до взаємодії лише з кінцевим споживачем, оскільки значна частина монетизації формується через партнерські моделі, спонсорські інтеграції, медіаправа, рекламні контракти та інші механізми взаємного обміну цінністю між сторонами. Це перетворює маркетингове управління на координацію стейкхолдерних відносин, де кожна група отримує власну цінність і впливає на цінність інших.

Зазначені сутнісні особливості зумовлюють управлінське трактування маркетингу в індустрії спорту та розваг як інтегрованої системи створення й підтримки цінності, узагальнене в таблиці 1.

Таблиця 1. Сутнісні особливості індустрії спорту та розваг та їх маркетингова інтерпретація

Особливість індустрії	Управлінська інтерпретація	Релевантні маркетингові інструменти	Очікувані управлінські ефекти
Емоційно-досвідний характер продукту (experience)	Об'єкт управління — не лише “подія”, а цілісний досвід у точках контакту до/під час/після	дизайн customer journey; сервіс-дизайн; контент-стратегія; управління точками контакту (онлайн/офлайн); персоналізація	зростання задоволеності та лояльності; повторні відвідування/перегляди; позитивне сприйняття бренду
Невизначеність результату та варіативність “якості” (особливо у спорті)	Неможливо гарантувати результат → фокус на бренді, цінностях, емоційному зв'язку та стабільності взаємодії	бренд-стратегія; ком'юніті-менеджмент; storytelling; CRM/програми лояльності; підтримка фанатської ідентичності	стійкість попиту до коливань результатів; утримання аудиторії; зниження чутливості до негативного інформаційного фону
Подієвість і часові обмеження споживання	Управління попитом через “піки уваги”; синхронізація маркетингу з календарем подій	календарні кампанії; pre/during/post-event комунікації; тригерні повідомлення; промо-пакети; партнерські активації	підвищення конверсії у квитки/підписки; ефективніші кампанії у коротких циклах; зростання охоплення в пікові періоди
Колективний, соціальний характер споживання	Цінність посилюється груповою взаємодією → маркетинг як розвиток спільнот і ритуалів	фан-зони/активації; UGC-механіки; спільнотні платформи; подієві формати; комунікації з “фанатськими ролями”	зростання залученості (engagement); органічне поширення; “мережевий ефект” у залученні нових учасників
Багатосторонній ринок (аудиторія—медіа—спонсори—партнери)	Маркетинг — координація стейкхолдерів і створення взаємної цінності, а не лише продаж кінцевому споживачу	пакетування прав/інвентарю; спонсорські пропозиції; партнерські програми; B2B-комунікації; спільні активації	зростання спонсорських доходів; розширення партнерської мережі; посилення позиції бренду як платформи взаємної вигоди

Продовження таблиці 1.

Особливість індустрії	Управлінська інтерпретація	Релевантні маркетингові інструменти	Очікувані управлінські ефекти
Висока роль медіаконтенту і прав дистрибуції	Продукт масштабується через медіа; стратегічна вага контенту і каналів	контент-дистрибуція; робота з платформами; розвиток власних медіаканалів; мультиканальні комунікації	зростання охоплення; диверсифікація доходів; підсилення впізнаваності на нових ринках
Цифровізація взаємодії та дані про аудиторію	Конкуренція за увагу → потрібні персоналізація та аналітика поведінки	digital-маркетинг; аналітика аудиторії; сегментація; персоналізовані пропозиції; маркетинг- автоматизація	підвищення ефективності комунікацій; оптимізація витрат; зростання конверсій і утримання
Висока чутливість до репутації та автентичності	Довіра — ключовий ресурс; репутаційні ризики швидко масштабуються	репутаційний менеджмент; ESG/соціальні ініціативи; прозора комунікація; кризові протоколи	стабільність бренду; зниження репутаційних втрат; посилення довіри та легітимності

**Джерело: розроблено автором*

Порівняльна характеристика маркетингу у сфері спорту та розваг і традиційного маркетингу (аналітичні акценти). Маркетинг у сфері спорту та розваг відрізняється від традиційного маркетингу не лише емоційною природою попиту, а насамперед **економічною логікою монетизації та структурою “продукту”**. У класичних галузях цінність переважно матеріалізується у продажі товару/послуги споживачу (B2C), тоді як у спорті й розвагах значна частина доходів формується **через посередницькі ринки** (медіакомпанії, платформи, спонсори, промоутери подій), а споживач часто виступає не лише покупцем, а й джерелом уваги, даних, контенту та соціального капіталу спільнот.

По-перше, **медіаправа та права на контент** є системо утворюючим чинником. За індустріальними оцінками, у Північній Америці спортивна індустрія у 2023 р. перевищила **\$80 млрд.** [17], а ключовими джерелами

економіки спорту виступають права (rights fees), “gate” (квитки), спонсорство та мерчандайзинг; при цьому **права** в багатьох лігах є найбільшою статтею доходу [17]. У практиці провідних європейських ліг це проявляється у випереджальному зростанні міжнародних медіадоходів: наприклад, у АПЛ іноземні права становлять **£2,1 млрд. на сезон**, що вже перевищує внутрішні **£1,67 млрд.** [18]. Для маркетингу це означає, що конкурентна боротьба ведеться не лише за споживача “на стадіоні” чи в точці продажу, а за **увагу та дистрибуцію** у медіасередовищі (платформи, пакети прав, формати контенту, утримання аудиторії).

По-друге, спорт/розваги демонструють **багатоканальну модель доходів**, де “маркетинг-мікс” безпосередньо пов’язаний зі структурою контрактів. Показовою є структура виручки Formula 1: за даними звітності Liberty Media, у 2024 р. частка **media rights** у доходах F1 становила **32,8%**, **race promotion** — **29,3%**, **sponsorship** — **18,6%** (інші доходи формуються з hospitality, ліцензій, freight тощо) [19]. Отже, маркетингові рішення у таких організаціях мають одночасно підтримувати: (а) цінність контенту для мовників/платформ, (б) привабливість події для промоутерів і відвідувачів, (в) комерційну віддачу для партнерів і спонсорів.

По-третє, **невизначеність результату** та залежність від подієвого циклу роблять “якість продукту” принципово нестандартною. У традиційному маркетингу якість може бути стандартизована, тоді як у спорті базова цінність продукту формується на перетині драматургії, конкуренції, медійного нарративу та інтерактивності фанатських спільнот. Це підвищує роль інструментів, що управляють **довірою та залученням** (community management, digital engagement, experience design), і водночас підсилює репутаційні ризики та коливання попиту.

Вузькі місця та управлінські ризики маркетингу у сфері спорту та розваг. Попри високий потенціал монетизації та глобалізації, маркетинг у сфері спорту та розваг характеризується низкою структурних обмежень і ризиків, що ускладнюють стратегічне управління.

По-перше, критичною є залежність від спортивного результату та подієвого циклу. Невдалий сезон, відсутність конкурентної інтриги або домінування одного учасника можуть знижувати інтерес аудиторії, впливати на телевізійні рейтинги та комерційну привабливість для спонсорів.

По-друге, спостерігається висока залежність від медіаплатформ і правовласників контенту. Зміна алгоритмів цифрових платформ, перерозподіл пакетів медіаправ або фрагментація аудиторії між стримінговими сервісами можуть істотно впливати на охоплення та доходи. У таких умовах маркетинг стає тісно пов'язаним із переговорною позицією щодо прав і умов дистрибуції.

По-третє, індустрія характеризується підвищеними репутаційними ризиками. Скандали, допінгові порушення, політичні контексти або етичні конфлікти здатні швидко трансформувати позитивний бренд у кризовий. З огляду на високу емоційну залученість аудиторії, репутаційні втрати мають мультиплікативний ефект.

По-четверте, існує проблема балансування інтересів множинних стейкхолдерів. Інтереси фанатів, спонсорів, ліг, регуляторів і медіапартнерів не завжди збігаються. Надмірна комерціалізація може викликати спротив фанатської спільноти, тоді як орієнтація виключно на традиційну аудиторію може обмежувати глобальне зростання.

По-п'яте, спостерігається зростаюча конкуренція за увагу покоління Z і цифрових аудиторій. Умови надлишку контенту знижують бар'єри перемикання та вимагають постійної інновації у форматах комунікації, інтерактивності та персоналізації.

Таким чином, вузькі місця маркетингового управління у сфері спорту та розваг пов'язані не лише з комерційними факторами, а й з інституційною, медійною та поведінковою специфікою індустрії. Це потребує переходу від класичного інструментального підходу до більш адаптивних моделей управління цінністю та взаємодією зі стейкхолдерами.

Авторські пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингового управління у сфері спорту та розваг. З огляду на специфіку індустрії спорту та розваг (невизначеність результату, домінування медіаправ, багатосторонній характер ринку, репутаційні ризики та конкуренція за увагу), доцільним є перехід від фрагментарного використання інструментів маркетингу до **інтегрованої моделі адаптивного управління цінністю**. У межах статті пропонується підхід, який умовно можна визначити як *Adaptive Value Marketing Management (AVMM)* — управління маркетингом, що поєднує управління контентом, досвідом, стейкхолдерами та даними в єдиній логіці.

1. Принцип багатоканальної цінності та узгодження монетизації.

Маркетингові рішення мають оцінюватися не за одним показником (наприклад, відвідуваністю або охопленням), а за впливом на ключові канали монетизації: медіаправа, спонсорство, події, мерчандайзинг, цифрові продукти. Практично це означає впровадження “матриці цінності”, де для кожної ініціативи фіксується її внесок у кожен канал (прямий/непрямий) та ризики перерозподілу уваги між каналами.

2. Принцип управління фанатськими спільнотами як стратегічним активом. У спорті спільнота не є лише аудиторією, а виступає співтворцем цінності та носієм бренду. Тому доцільно інституціоналізувати community management як елемент маркетингового управління: сегментація фанатів не лише за демографією, а за рівнем залученості; програми утримання (retention) і перетворення пасивної аудиторії на активну; підтримка UGC (user-generated content) і механізмів взаємодії між фанатами. Ефектом має стати зниження залежності від короткострокових коливань спортивних результатів через стабільніші соціальні зв’язки навколо бренду.

3. Принцип “керування наративом” та репутаційної стійкості. Оскільки репутаційні кризи в індустрії мають мультиплікативний ефект, маркетинг має включати превентивне управління ризиками. Доцільно використовувати протоколи репутаційної стійкості: сценарне планування

криз (sponsorship scandal, athlete misconduct, політичні контексти); внутрішні правила етичної відповідності партнерств; системи моніторингу sentiment у цифрових каналах. Це дозволяє скоротити час реакції та мінімізувати втрати довіри.

4. Принцип data-driven персоналізації та цифрового утримання. У ситуації конкуренції за увагу покоління Z ключовим є перехід від масової комунікації до персоналізованих цифрових траєкторій взаємодії. Практичними інструментами можуть бути: аналіз поведінкових даних (перегляди, взаємодії, покупки), формування персоналізованих пропозицій (контентні пакети, мерч, квиткові пропозиції), A/B-тестування форматів комунікації, а також побудова “customer journey map” для різних сегментів фанатів. Очікуваний результат — зростання LTV (lifetime value) аудиторії та стійкість доходів у довшому горизонті.

5. Принцип балансування стейкхолдерів через KPI-контур. Щоб зменшити конфлікт інтересів, доцільно формувати KPI-контур, який містить показники для ключових груп: фанати (залученість, NPS/лояльність), медіапартнери (охоплення, утримання), спонсори (brand lift/lead metrics), промоутери подій (відвідуваність, сервісна якість). Такий контур дозволяє оцінювати ефективність маркетингу не лише фінансово, а й через стійкість відносин на багатосторонньому ринку.

Запропонований підхід AVMM може бути використаний як рамка для систематизації маркетингових рішень у спортивно-розважальних організаціях і, зокрема, застосований для ілюстративного аналізу практик F1 Group.

Ілюстративний приклад (F1 Group). Як приклад прояву зазначених особливостей можна розглядати діяльність **F1 Group**, яка функціонує не лише як організатор спортивного змагання, а як глобальна спортивно-розважальна платформа. Цінність продукту Формули 1 формує не стільки окремий “матч” чи “подія”, скільки комплексний досвід аудиторії: сезонний наратив, постійна взаємодія в цифрових каналах, емоційна залученість

фанатських спільнот і високий рівень медіаприсутності. Такий формат демонструє, що маркетингове управління у спорті та розвагах охоплює проектування досвіду та розвиток довгострокових відносин із аудиторією, а також координацію взаємної цінності для стейкхолдерів — зокрема медіапартнерів і спонсорів, для яких важливими є охоплення, асоціативний ефект і доступ до лояльних спільнот.

Висновки. Дослідження показало, що ключовими сутнісними характеристиками маркетингу в індустрії спорту та розваг є емоційно-досвідний характер продукту, невизначеність результату, подієвість і часові обмеження споживання, колективна природа споживчої поведінки, а також багатосторонній характер взаємодії зі стейкхолдерами. Сукупність цих чинників визначає необхідність переосмислення ролі маркетингу, який виходить за межі комунікаційної функції та набуває статусу повноцінного управлінського інструменту.

Обґрунтовано, що в умовах спорту та розваг маркетинг виконує функції управління досвідом споживача, формування та підтримки лояльності, розвитку фанатських спільнот і координації взаємодії між різними групами зацікавлених сторін. Особливого значення набувають нематеріальні активи — бренд, репутація, довіра та автентичність, які безпосередньо впливають на стабільність попиту та конкурентні позиції організацій у середовищі високої конкуренції за увагу аудиторії.

Запропонована модель систематизує зв'язок між особливостями індустрії, управлінською інтерпретацією маркетингу та релевантними інструментами, підвищуючи прикладну цінність теоретичних підходів.

Література

1. Гавриш І. І., Фень К. С. Спортивний маркетинг: суть, специфіка та основні інструменти. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 45–49.

2. Карбовська Л. О., Железняк К. Л. Сучасні тенденції розвитку маркетингу послуг в сфері розваг. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 14.
3. Мінченко М. Г., Дубровіна Н. А. Розвиток спортивної індустрії: маркетингові аспекти. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. С. 112–118.
4. Поручинська І. В., Поручинський В. І., Слащук А. М. Бренд і брендинг як чинник успішності маркетингу (на прикладі футбольного клубу). Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 3. С. 56–63.
5. Залуцька Х. Я., Стефанцов Д. В. Типологізація взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 178–183.
6. Перерва І. М. Обґрунтування критеріїв креативних індустрій. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 34–39.
7. Mullin B. J., Hardy S., Sutton W. A. Sport Marketing. 4th ed. Champaign: Human Kinetics, 2014. 560 p.
8. Shank M. D., Lyberger M. R. Sports Marketing: A Strategic Perspective. 5th ed. New York: Routledge, 2014. 720 p.
9. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy. Boston: Harvard Business School Press, 1999. 254 p.
10. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69–96.
11. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing. 2004. Vol. 68. No. 1. P. 1–17.
12. Kolyperas D., Maglaras G., Sparks L. Sport fans' roles in value co-creation. European Sport Management Quarterly. 2019. Vol. 19. No. 2. P. 201–220.
13. Filo K., Lock D., Karg A. Sport and social media research: A review. Sport Management Review. 2015. Vol. 18. No. 2. P. 166–181.
14. Abeza G., O'Reilly N., Reid I. Relationship marketing and social media in sport. Journal of Sport Management. 2013. Vol. 27. No. 2. P. 120–134.

15. Meenaghan T. Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*. 2001. Vol. 18. No. 2. P. 95–122.
16. Eshghi K. Are sports sponsorship announcements good news? *International Journal of Research in Marketing*. 2022. Vol. 39. No. 3. P. 789–804.
17. Sports Media: The Reach–Revenue Conundrum. New York Outlook Conference. 2024. URL: <https://7180357.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7180357/2024%20-%20DEC%20-%20NY%20Outlook%20Conference/Sports%20Media%20-%20The%20Reach%20Revenue%20Conundrum.pdf>
18. Premier League overseas rights deal surpasses domestic revenue. *The Guardian*. 2026. URL: <https://www.theguardian.com/football/2026/feb/17/premier-league-south-american-caribbean-tv-rights-espn-deal>
19. Liberty Media Corporation. Annual Report (Form 10-K). 2024. URL: <https://www.libertymedia.com/investors/financial-information/sec-filings/content/0001558370-25-001830/lmca-20241231x10k.htm>

References

1. Havrysh, I.I. and Fen, K.S. (2022), “Sports marketing: essence, specifics and main tools”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 45–49.
2. Karbovska, L.O. and Zhelezniak, K.L. (2025), “Current trends in the development of services marketing in the entertainment sector”, *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 14.
3. Minchenko, M.H. and Dubrovina, N.A. (2022), “Development of the sports industry: marketing aspects”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 38, pp. 112–118.
4. Poruchynska, I.V., Poruchynskyi, V.I. and Slashchuk, A.M. (2020), “Brand and branding as a factor of marketing success (a football club case)”, *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 3, pp. 56–63.
5. Zalutska, Kh.Ya. and Stefantsov, D.V. (2023), “Typology of enterprise–stakeholder relationships”, *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 178–183.

6. Pererva, I.M. (2021), “Justification of criteria for creative industries”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 8, pp. 34–39.
7. Mullin, B.J., Hardy, S. and Sutton, W.A. (2014), *Sport Marketing*, 4th ed, Human Kinetics, Champaign, USA.
8. Shank, M.D. and Lyberger, M.R. (2014), *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, 5th ed, Routledge, New York, USA.
9. Pine, B.J. and Gilmore, J.H. (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
10. Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2016), “Understanding customer experience throughout the customer journey”, *Journal of Marketing*, vol. 80, no. 6, pp. 69–96.
11. Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 1, pp. 1–17.
12. Kolyperas, D., Maglaras, G. and Sparks, L. (2019), “Sport fans’ roles in value co-creation”, *European Sport Management Quarterly*, vol. 19, no. 2, pp. 201–220.
13. Filo, K., Lock, D. and Karg, A. (2015), “Sport and social media research: A review”, *Sport Management Review*, vol. 18, no. 2, pp. 166–181.
14. Abeza, G., O’Reilly, N. and Reid, I. (2013), “Relationship marketing and social media in sport”, *Journal of Sport Management*, vol. 27, no. 2, pp. 120–134.
15. Meenaghan, T. (2001), “Understanding sponsorship effects”, *Psychology & Marketing*, vol. 18, no. 2, pp. 95–122.
16. Eshghi, K. (2022), “Are sports sponsorship announcements good news?”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 39, no. 3, pp. 789–804.
17. Sports Media (2024), “The Reach–Revenue Conundrum”, New York Outlook Conference, available at: <https://7180357.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7180357/2024%20-%20DEC%20->

%20NY%20Outlook%20Conference/Sports%20Media%20-%20The%20Reach%20Revenue%20Conundrum.pdf (Accessed 10 April 2026).

18. The Guardian (2026), “Premier League overseas rights deal surpasses domestic revenue”, available at: <https://www.theguardian.com/football/2026/feb/17/premier-league-south-american-caribbean-tv-rights-espn-deal> (Accessed 10 April 2026).

19. Liberty Media Corporation (2024), *Annual Report (Form 10-K)*, available at: <https://www.libertymedia.com/investors/financial-information/sec-filings/content/0001558370-25-001830/lmca-20241231x10k.htm> (Accessed 10 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26