

УДК 339.138:796.06

Босовська М. В.

m.bosovskaya@knu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-6021-5228

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ**Бобр Д. С.**

d.bobr@knu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0008-5195-4222

аспірант, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЙ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Анотація. Стаття підкреслює важливість трансформації теоретичного базису управління спортивним брендом. Наукометричний аналіз досліджень засвідчив найдинамічніше зростання публікацій за темою “sport brand” (+57% у 2020–2024 роках), що підтверджує зростаючу актуальність проблематики управління спортивним брендом. Метою статті є здійснення компаративного аналізу еволюції теорій управління брендом спортивної організації, верифікація гіпотези про системні обмеження застосовності класичних теорій брендингу у контексті спортивної індустрії та обґрунтування необхідності адаптивних підходів в умовах високої невизначеності для формування бренду спортивної організації. Методологія дослідження базується на використанні: компаративного аналізу – для систематизації та розвитку наукових підходів до управління брендом; аналіз літературних джерел, сканування наукометричного горизонту, контент-аналіз – для визначення тенденцій розвитку теорій брендингу; історико-логічному методі – для відстеження етапів розвитку теорій бренд-менеджменту; системний підхід та критичний аналіз – для встановлення обмежень класичних теорій у контексті управління спортивною організацією. В статті систематизовано ключові етапи розвитку теоретичної думки в сфері управління спортивним брендом: брендом: маркетинговий (бренд як товарний знак), іміджевий (бренд як образ), ідентичнісний (бренд як сутнісна характеристика), капіталізаційний (бренд як актив), соціокультурний (бренд як спільнота), цифровий/екосистемний (бренд як платформа взаємодії) та обґрунтовано сучасний – антикризовий/геополітичний (бренд як інструмент резильєнтності). Результати аналізу підтверджують роботу гіпотезу про системні обмеження класичних теорій бренд-менеджменту для управління спортивними організаціями. Стаття обґрунтовує необхідність адаптивних, гібридних підходів до управління спортивним брендом, які поєднують теоретичний базис теорій класичного брендингу із стратегічним баченням та гнучкістю, використовують методологічні засади соціокультурних та цифрових парадигм, забезпечують адаптацію та здатність спортивних організацій функціонувати в умовах геополітичних криз. Окрему увагу приділено унікальному національному досвіду, який демонструє трансформаційний потенціал спортивного бренду як інструменту соціальної єдності та резильєнтності.

Ключові слова: бренд, управління брендом, спортивна організація, бренд-менеджмент, еволюція теорій брендингу, спортивний маркетинг, соціальний капітал, резильєнтність.



Bosovska Myroslava*m.bosovskaya@knu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-6021-5228**Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business Management, State University of Trade and Economics, Kyiv***Bobr Denys***d.bobr@knu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0008-5195-4222**Postgraduate Student, State University of Trade and Economics, Kyiv*

EVOLUTION OF SPORT ORGANIZATION BRAND MANAGEMENT THEORIES: COMPARATIVE ANALYSIS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Abstract. *The article highlights the importance of transforming the theoretical basis of sports brand management. Scientometric analysis of this research showed the most dynamic growth of publications associated with the theme “sport brand” (+57% in 2020–2024), which only serves to underline the growing relevance of sports brand management. The purpose of the article is to conduct a comparative analysis of the evolution of brand management theories in sports organizations, to verify the hypothesis concerning the systemic limitations of applying classical branding theories within the sports industry, and to demonstrate the need for adaptive approaches in uncertain conditions when building a sports organization’s brand. The research methodology is grounded in the application of comparative analysis to systematize and further develop scientific approaches to brand management. The study uses literature review, scientometric analysis, and content analysis to identify key trends in the development of branding theory; the historical-logical method to trace the stages in the evolution of brand management theory; a systems-based approach and critical analysis to identify the limitations of classical theories in sports organization management. The article systematizes the key stages in the development of theoretical thought in sports brand management: the marketing stage (the brand as a trademark), the image stage (the brand as an image), the identity stage (the brand as a core characteristic), the capitalization stage (the brand as an asset), the sociocultural stage (the brand as a community), the digital/ecosystem stage (the brand as a platform for interaction), and substantiates the contemporary anti-crisis/geopolitical stage (the brand as a tool of resilience). The results of this analysis confirm the working hypothesis that classical brand management theories have systemic limitations in sports organization management. Thus, this article clearly demonstrates the need for adaptive, hybrid approaches to sports brand management that combine the theoretical foundations of classical branding with strategic vision and flexibility, draw on the methodological principles of sociocultural and digital paradigms, and support the adaptation and capacity of sports organizations to operate under conditions of geopolitical crisis. Special consideration is given to a unique national experience, that demonstrates the transformative potential of a sports brand as a tool for social cohesion and resilience.*

Keywords: brand management, sport organization, brand management, branding theories evolution, sport marketing, social capital, brand resilience, brand communities.

JEL Classification: L83, M31, Z20

DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-14-3>

Постановка проблеми. У сучасних умовах глибокої геополітичної нестабільності, інноваційних та цифрових перетворень, постійної невизначеності питання стратегічного управління брендом спортивної організації набувають критичної актуальності. Спорт, як соціальний інститут, як галузь, як органі-

зація знаходиться на перетині суперечливих викликів: глобальної конкуренції за ресурси, економічної нестабільності, мультикризових процесів, тиску з боку цифрових технологій та прямої політизації. Класичні теорії бренд-менеджменту, створені для стабільного ринкового середовища, виявляються недостатніми

для адекватного реагування на ці виклики. Управління брендом спортивної організації постає як складна, поліструктурна та динамічна міждисциплінарна проблема, що формується на перетині стратегічного менеджменту, маркетингу, психології споживчої поведінки, соціології спортивних спільнот, а також сучасних цифрових комунікаційних технологій. Динамічний характер теоретичних підходів до бренд-менеджменту підтверджується сучасними науковими дослідженнями. Зокрема, Manoli (2022) зазначає, що попри понад сім десятиліть активних наукових розвідок, стратегічне управління брендом залишається предметом інтенсивних академічних дискусій, у межах яких постійно з'являються нові концептуальні інтерпретації та практичні моделі [15]. Спортивні організації функціонують в унікальному галузевому контексті, що суттєво відрізняє їх від традиційних бізнес-організацій. На відміну від продуктового брендингу, де організація має високий рівень контролю над якістю продукту, спортивний бренд стикається з фундаментальною непередбачуваністю: спортивні результати не можна гарантувати незалежно від управлінських зусиль, а емоційна прихильність вболівальників часто виявляється стійкішою за короткострокові невдачі команди [3]. Отже, результати дослідження підтверджують, що традиційні теоретичні моделі брендингу, засновані на контролі, стабільності та фінансових метриках, потребують трансформації для формування нової, адаптивно-резильєнтної парадигми управління спортивним брендом, яка інтегрує гнучкість цифрових інструментів, глибину соціокультурних зв'язків та стратегічну здатність функціонувати в умовах постійних змін та криз

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи управління брендом було закладено у працях класиків бренд-менеджменту: D. Aaker (1991, 1996), який розробив концепцію Brand Identity та Brand Equity [1]; K. Keller (1993), що запропонував модель Customer-Based Brand Equity [13]; J.-N. Kapferer (2012), автор моделі «Призма ідентичності бренду» [12]. Соціокультурний підхід до управління брендом представлений у роботах A. Muniz & T. O'Guinn (2001), які сформулювали теорію бренд-спільнот [16], та D. Holt (2004), що розробив концепцію культурного брендингу [11]. Специфіку спортивного брендингу досліджували J. Gladden & H. Bauer (2018) [9], E. Schwarz et al. (2023)

[19], J. Beech & S. Chadwick (2022) [4]. Цифрову трансформацію управління спортивним брендом аналізують A. Christodimitropoulou et al. (2024) [7]. У вітчизняній науці питання управління спортивними організаціями досліджували О. Борисова (2020), М. Дутчак (2019), проблематику брендингу вивчали І. Когут & О. Борисова (2024), О. Слободянюк (2019). Водночас комплексного компаративного аналізу еволюції теорій управління брендом спортивної організації з виявленням їхніх обмежень для специфічного спортивного контексту у вітчизняній науці не проводилось. Також потребує подальшого наукового вивчення та обґрунтування теоретичний базис сучасного підходу до управління брендом спортивної організації- глобальний.

Постановка завдання. Мета статті – здійснити критичний компаративний аналіз еволюції теорій управління брендом, виявити їхні сильні сторони та обмеження для застосування у спортивному контексті, обґрунтувати необхідність формування адаптивних підходів до управління брендом спортивної організації в умовах високої невизначеності.

Робоча гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що класичні теорії управління брендом, розроблені для комерційних продуктів та сервісних брендів, мають системні обмеження для застосування у спортивному контексті через фундаментальну несумісність їхніх базових припущень з унікальними характеристиками суб'єктів спортивної індустрії. Зокрема, передбачається, що: (1) непередбачуваність спортивних результатів унеможливорює класичну продуктову логіку гарантованої якості; (2) ірраціональна емоційна прихильність вболівальників суперечить припущенням про раціональність споживчих рішень; (3) активна роль стейкхолдерів у співтворенні значення бренду підриває ілюзію одностороннього контролю з боку організації; (4) соціальний капітал бренд-спільнот є критичним для довгострокової стійкості спортивного бренду, ніж фінансові метрики короткострокової ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Критичний науковий аналіз публікацій у наукометричній базі Scopus за 2020–2025 роки засвідчує загальну тенденцію до зростання наукової активності з проблематики брендингу та його структурних тематичних напрямів, пов'язаних із дослідженням управлінських, економічних, маркетингових

та комунікаційних процесів у сфері спорту (табл. 1).

Найбільш інтенсивно досліджуваною категорією залишається “sport management”, де кількість публікацій зросла майже на 50% з 2123 у 2020 році до 3166 у 2025 році. Особливо показовою є динаміка розвитку тематики спортивного брендингу: незважаючи на відносно невелику кількість публікацій на початку досліджуваного періоду, до 2024 року цей напрям продемонстрував зростання на 57%, що є найвищим показником відносного приросту серед усіх аналізованих категорій.

В умовах кризових процесів, глобальних викликів, маркетингове середовище спортивних організацій зазнає всеохоплюючих трансформацій, що виходять за межі досліджень маркетингових традиційних підходів та теорій, а класичні маркетингові інструменти не вирішують ефективно завдання ефективного управління брендом. Для формування поло-

жень новітньої парадигми управління брендом – глобальної, у табл.2. здійснено критичний структурований аналіз та порівняння основних концепцій управління брендом, оцінено можливості їх застосування у спортивному контексті. Запропонована періодизація охоплює сім ключових етапів еволюції бренд-менеджменту, починаючи з 1930-х років і до сучасного глобального етапу. Кожен етап характеризується: періодом активної розробки та впровадження відповідної парадигми; ключовою ідеєю парадигми – основним лейтмотивом та теоретичним конструктом, який визначав розуміння бренду на цьому етапі; методологічним внеском теорії в формування сучасного етапу; обмеженнями для реалізації в галузі спорту – викликами та недоліками парадигми, які особливо виразно проявляються в унікальних умовах спортивної індустрії (непередбачуваність результатів, емоційна складова, роль спільнот тощо). Ця

Таблиця 1

Динаміка наукових публікацій у сфері спортивного менеджменту, маркетингу та брендингу в міжнародних наукометричних базах (2020–2025)

Ключове слово	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Зростання
sport organization	1170	1279	1274	1218	1686	1611	+44%
sport club	779	929	902	943	1060	1025	+36%
sport management	2123	2544	2251	2257	3152	3166	+48%
sport brand	251	248	242	289	394	354	+57%
sport marketing	373	325	369	369	466	373	+25%

Джерело: систематизовано авторами на основі даних Scopus

Таблиця 2

Компаративний аналіз підходів до управління брендом спортивної організації

Етап	Період	Ключова ідея та теоретичний конструкт	Провідні науковці	Обмеження для спорту
Маркетинговий	1930–1960	Бренд як товарний знак	Chambers, Armstrong	Ігнорування емоційної складової
Іміджевий	1960–1980	Бренд як образ	Ogilvy, Gardner & Levy	Фокус на зовнішньому без внутрішньої інтеграції
Ідентичнісний	1980–1990	Бренд як сутність	Aaker, Kapferer	Статичність концепції, ілюзія контролю
Капіталізаційний	1990–2000	Бренд як актив	Keller, Aaker	Редукція до фінансових показників
Соціокультурний	2000–2010	Бренд як спільнота	Muniz & O'Guinn, Holt	Втрата контролю, ризик токсичності
Цифровий	2010–2020	Бренд як платформа	Christodimitropoulou et al.	Цифровий розрив, втрата автентичності
Глобальний	2017–дотепер	Бренд як інструмент резильєнтності	Opatska et al.	Ризик надмірної політизації

Джерело: систематизовано авторами на основі [3, 14]

систематизація дозволяє наочно простежити зміщення акцентів від бренду як пасивного символу до бренду як активного, багатовимірного соціокультурного явища та інструменту стратегічної адаптації. Аналіз обмежень кожної парадигми для спорту є основою для подальшого обґрунтування необхідності нових, гібридних моделей управління.

Маркетинговий (продуктовий) підхід (1930–1960). Генезис теорії управління брендом бере свій початок з періоду, коли бренд ототожнювався виключно з торговою маркою. Фундаментальною подією стала доповідна записка Ніла Макілроя в компанії Procter & Gamble 1931 року, яка започаткувала систему бренд-менеджменту як окрему управлінську функцію. У спортивному контексті цей період характеризувався стихійним управлінням брендом, що базувалося на територіальній ідентифікації команд. Schwarz et al. (2023) критично зауважують, що до 1960-х років менеджмент спортивних організацій дотримувався суто операційної логіки, де бренд слугував пасивним символом територіальної приналежності [19, с. 112]. Обмеження продуктового підходу для спортивного контексту виявляються у: ігноруванні емоційного зв'язку між організацією та вболівальниками; відсутності стратегічного бачення бренду як довгострокового активу.

Іміджевий підхід (1960–1980). У середині 1960-х років відбулася парадигмальна трансформація, коли фокус змістився на формування емоційного образу бренду. Девід Огілві запровадив концепцію Brand Image, згідно з якою бренд є сукупністю асоціацій та вражень споживача [18]. Gardner & Levy (1963) довели, що споживачі купують товари через те, що вони символізують у суспільстві [8]. Для спортивних організацій 1960–1980-ті роки стали часом перетворення з локальних клубів на міжнародні медіа-бренди внаслідок телевізійної експансії. Schwarz et al. (2023) зазначають, що телебачення перетворило спорт на візуальне видовище, змусивши менеджерів фокусуватися на естетиці бренду [19, с. 84]. Проте підхід мав суттєві обмеження: фокус на зовнішньому іміджі, ігноруючи внутрішні організаційні процеси; відсутність систематичності у побудові іміджу; короткостроковість горизонту планування; вразливість до непередбачуваності спортивних результатів.

Ідентичнісний підхід (1980–1990). Наприкінці XX століття відбувся парадигмальний

зсув від зовнішнього образу до внутрішньої сутності організації. David Aaker (1996) ввів поняття стрижневої ідентичності як набору характеристик, що залишаються незмінними за будь-яких ринкових коливань [1, с. 68]. У спортивному контексті 1980–1990-х років відбулося перетворення спорту на глобальну індустрію з жорсткими стандартами бренд-буків та управління інтелектуальною власністю. Обмеження ідентичнісного підходу включають: статичність концепції, що не враховує динамічність спортивної індустрії; односторонність контролю без урахування активної ролі стейкхолдерів; складність імплементації через розрив між теоретичною концепцією та практичними інструментами; недооцінку цифрової революції та соціальних медіа.

Капіталізаційний підхід (1990–2000). На межі тисячоліть фокус управління змістився в бік вимірювання фінансової цінності бренду. Кевін Лейн Келлер (1993) запропонував модель Customer-Based Brand Equity, визначаючи капітал бренду як «диференційований ефект знання бренду на реакцію споживача на маркетинг цього бренду» [13, с. 2]. У спортивній індустрії 1990–2000-х років відбулася трансформація бренду у інвестиційний актив через впровадження методів вартісної оцінки клубів та розвиток спонсорства як B2B-менеджменту. Обмеження підходу: редукціонізм вимірювання через зведення багатовимірного феномену до фінансових метрик; статичність оцінки без моніторингу в реальному часі; ігнорування соціального капіталу; короткостроковість мислення, що могла зашкодити довгостроковій стійкості.

Соціокультурний підхід (2000–2010). На початку XXI століття відбулася фундаментальна зміна парадигми від монологу бренду до діалогу з аудиторією. Muniz & O'Guinn (2001) визначили брендову спільноту як «спеціалізовану, географічно не зв'язану спільноту, що базується на структурованій мережі соціальних відносин між шанувальниками бренду» [16, с. 412]. У спортивному контексті 2000–2010-х років управління брендом трансформувалося у стратегію залучення, де фанати активно створюють контент та впливають на стратегічні рішення клубу. Veesh та Chadwick (2022) підкреслюють, що іконічний спортивний бренд пропонує вболівальнику ідентичність, яка є стійкою до спортивних поразок [4, с. 156]. Обмеження підходу:

втрата контролю над значенням бренду; ризик токсичності фанатських спільнот; складність масштабування глибоких спільнотних відносин; конфлікт між локальною ідентичністю та міжнародною експансією.

Цифровий (екосистемний) підхід (2010–2020). Період характеризується переходом від управління окремим брендом до управління бренд-екосистемою в умовах технологічної революції 4.0. Christodimitropoulou et al. (2024) зазначають, що цифрова трансформація фундаментально змінює природу спортивного бренду через інтеграцію цифрових активів, технологічного партнерства та data-driven management [7, с. 40]. Veech та Chadwick (2022) підкреслюють, що цифровізація дозволила брендам вийти за межі 90 хвилин матчу, створюючи контент 24/7 у глобальному масштабі [4, с. 412]. Обмеження цифрового підходу: цифровий розрив, що виключає частину аудиторії; надлишок даних та складність їхньої інтерпретації; ризик втрати автентичності через алгоритмізацію; етичні проблеми конфіденційності; вразливість до цифрових криз та хейт-кампаній.

Глобальний підхід (2017–дотепер). Період 2017–2025 років став безпрецедентним через одночасний вплив кількох глобальних криз. Opatska et al. (2024) визначають пандемію COVID-19 як «космологічний епізод» для спортивної індустрії, подію, що руйнує базові припущення про функціонування організації [17, с. 3]. Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року стало переломним моментом, що призвів до руйнування доктрини політичного нейтралітету спорту [10]. Український досвід управління брендами в умовах війни став унікальним кейсом: трансформація фанатських спільнот у волонтерські мережі, примусова цифровізація та використання бренду як політичного інструменту продемонстрували критичну важливість соціального капіталу. Обмеження підходу: ризик надмірної політизації; вразливість до performative activism; складність балансування між адаптацією та збереженням стрижневої ідентичності; нерівність можливостей малих організацій для швидкої адаптації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Здійснений компаративний аналіз еволюції теорій управління брендом спортивної організації підтверджує сформульовану гіпотезу про системні обмеження застосовності класичних теорій до спортивного кон-

тексту. Емпірична верифікація виявила чотири фундаментальні невідповідності між базовими припущеннями традиційних теоретичних парадигм та реальністю спортивної індустрії.

По-перше, підтверджено проблему непередбачуваності продукту: аналіз продуктового (1930–1960) та ідентичнісного (1980–1990) етапів засвідчив, що класичні теорії передбачають стабільну якість продукту та можливість контролю над його характеристиками, тоді як спортивні результати є принципово непередбачуваними – команда може програти незалежно від управлінських зусиль, що підриває саме базове припущення про контрольованість продукту. По-друге, верифіковано парадокс раціональності: дослідження капіталізаційного етапу (1990–2000) виявило, що традиційні теорії базуються на раціональності споживчих рішень та максимізації утилітарної цінності, тоді як прихильність вболівальників є переважно ірраціональною та стійкою до об'єктивної оцінки спортивних результатів, що підтверджується феноменом збереження лояльності навіть у багаторічні періоди невдач улюблених команд. По-третє, доведено ілюзію комунікаційного контролю: аналіз іміджевого (1960–1980) та цифрового (2010–2020) етапів продемонстрував, що класичні підходи припускають можливість управління брендovими комунікаціями з боку організації, тоді як у спортивному контексті значна – часто домінуюча – частина комунікацій генерується вболівальниками, медіа та іншими неконтрольованими факторами, що особливо виразно проявилось в епоху соціальних медіа. По-четверте, підтверджено критичність соціального капіталу: компаративний аналіз соціокультурного (2000–2010) та антикризового (2017–2025) етапів переконливо засвідчує, що фокус класичних теорій на фінансових метриках та короткострокових результатах призводить до фундаментальної недооцінки найціннішого активу спортивного бренду – спільноти відданих вболівальників.

Верифікація гіпотези дозволяє констатувати, що жодна з розглянутих семи теоретичних парадигм – від продуктової до антикризової – не є універсально стосовно до специфічного контексту спортивної індустрії без суттєвої адаптації. Ефективне управління спортивним брендом вимагає інтегративного підходу, що синтезує сильні сторони різних етапів розвитку теорії: забезпечення базової впізнаваності через візуальну ідентичність

(продуктовий етап), формування емоційних зв'язків з аудиторією (іміджевий етап), артикуляцію стрижневої ідентичності та цінностей (ідентичнісний етап), вимірювання та оптимізацію фінансової цінності бренду (капіталізаційний етап), культивування та управління брендовими спільнотами (соціокультурний етап), використання цифрових технологій для персоналізації досвіду (цифровий етап), а також розвиток резильєнтності та адаптивності для навігації кризових ситуацій (глобальний етап). Перспективи подальших досліджень у даному напрямі включають розробку інтегративних моделей управління брендом з урахуванням специфіки спортивного контексту; розробку метрик оцінки резильєнтності спортивного бренду як доповнення до традиційних фінансових показників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Aaker D. A. Building strong brands. New York: The Free Press, 1996. 380 p.
2. Басовська О. В. Маркетинг і менеджмент у сфері спорту. Київ: Олімпійська література, 2020. 315 с.
3. Bastos W., Levy S. J. A history of the concept of branding: Practice and theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49, No. 1. P. 3–28. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00755-1>
4. Beech J., Chadwick S. The Business of Sport Management. 3rd ed. London: Pearson, 2022. 658 p.
5. Борисова О. В., Когут І. О. Цифрові трансформативні брендингу у спорті. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2024. № 4(162). С. 52–59.
6. Дутчак М. В. Управління розвитком спортивних організацій. Київ: НУФВСУ, 2019. 278 с.
7. Christodimitropoulou A., Papadimitriou D., Apostolopoulou A. ESG branding in professional sport organizations. *Sport Management Review*. 2024. Vol. 27, No. 1. P. 101–118.
8. Gardner B. B., Levy S. J. The product and the brand. *Harvard Business Review*. 1963. Vol. 41, No. 2. P. 33–39.
9. Gladden J. M., Bauer H. H. Brand equity in sport. *Journal of Sport Management*. 2018. Vol. 32, No. 4. P. 355–371.
10. International Sports Law Journal. The end of political neutrality in sport? Responses to Russia's invasion of Ukraine. *International Sports Law Journal*. 2022. Vol. 22, No. 2. P. 85–94.
11. Holt D. How Brands Become Icons. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 266 p.
12. Kapferer J.-N. The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking. 5th ed. London: Kogan Page, 2012. 512 p.

13. Keller K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57, No. 1. P. 1–22.

14. Manoli A. E. Strategic brand management in sport organizations. *International Journal of Sport Management and Marketing*. 2022. Vol. 22, No. 3. P. 181–198.

15. Muniz A. M., O'Guinn T. C. Brand community. *Journal of Consumer Research*. 2001. Vol. 27, No. 4. P. 412–432.

16. Opatska V., Bossink B., Sergeeva N. Business crisis management during war: Survival through purpose and resilience. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 175. Article 114527.

17. Ogilvy D. Confessions of an advertising man. New York: Atheneum, 1963. 172 p.

18. Schwarz E. C., Hunter J. D., Laffleur A. Advanced Theory and Practice in Sport Marketing. 4th ed. London: Routledge, 2023. 584 p.

19. Слободянюк О. В. Формування бренду професійного футбольного клубу. *Фізична культура, спорт та здоров'я*. 2019. № 3. С. 88–93.

REFERENCES

1. Aaker D. A. (1996). Building strong brands. New York: The Free Press.
2. Basovska O. V. (2020). Marketing i menedzhment u sferi sportu [Marketing and management in sports]. Kyiv: Olimpiyska literatura. (in Ukrainian)
3. Bastos W. & Levy S. J. (2021). A history of the concept of branding: Practice and theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, no. 49(1), pp. 3–28. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00755-1>
4. Beech J. & Chadwick S. (2022). The Business of Sport Management (3rd ed.). London: Pearson.
5. Borysova O. V. & Kohut I. O. (2024). Tsyfrovii transformatsii brendynhu u sporti [Digital transformations of branding in sport]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova*, no. 4(162), pp. 52–59. (in Ukrainian)
6. Dutchak M. V. (2019). Upravlinnia rozvytkom sportyvnykh orhanizatsii [Management of sports organizations development]. Kyiv: NUFVSVU. (in Ukrainian)
7. Christodimitropoulou A., Papadimitriou D. & Apostolopoulou A. (2024). ESG branding in professional sport organizations. *Sport Management Review*, no. 27(1), pp. 101–118.
8. Gardner B. B. & Levy S. J. (1963). The product and the brand. *Harvard Business Review*, no. 41(2), pp. 33–39.
9. Gladden J. M. & Bauer H. H. (2018). Brand equity in sport. *Journal of Sport Management*, no. 32(4), pp. 355–371.
10. International Sports Law Journal. (2022). The end of political neutrality in sport? Responses to Russia's invasion of Ukraine. *International Sports Law Journal*, no. 22(2), pp. 85–94.

11. Holt D. (2004). *How Brands Become Icons*. Boston: Harvard Business School Press.

12. Kapferer J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). London: Kogan Page.

13. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, no. 57(1), pp. 1–22.

14. Manoli A. E. (2022). Strategic brand management in sport organizations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, no. 22(3), pp. 181–198.

15. Muniz A. M. & O'Guinn T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, no. 27(4), pp. 412–432.

16. Opatska V., Bossink B. & Sergeeva N. (2024). Business crisis management during war: Survival through purpose and resilience. *Journal of Business Research*, no. 175, Article 114527.

17. Ogilvy D. (1963). *Confessions of an advertising man*. New York: Atheneum.

18. Schwarz E. C., Hunter J. D. & Lafleur A. (2023). *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing* (4th ed.). London: Routledge.

19. Slobodianiuk O. V. (2019). Formuvannya brendu profesiinoho futbolnogo klubu [Formation of professional football club brand]. *Fizychna kultura, sport ta zdorovia*, no. 3, pp. 88–93. (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 19.01.2026

Стаття прийнята: 09.02.2026

Стаття опублікована: 19.03.2026