

13. Ecoaction. (2022). *MRV standards and carbon footprint assessment in Ukraine's industry*. Ecoaction.
14. Centre for Economic Strategy. (2023). *Industrial competitiveness and the Green Course: Policy report*. CES.
15. Razumkov Centre. (2022). *Energy security and public perception of climate reforms*. Razumkov Centre.
16. Yatsenko O., Tsygankova T., Tananaiko T., Zavadska Y., Irynychyna I., Horbachova I.. Economization of diplomacy and modernization of global trade policy within geopolitically unstable environment (chapter 10.3). Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph / Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2022. p. 463 -488. Available at: DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.9.3
17. Yatsenko O., Sahaidak M. (2019). Potential of ecological diplomacy within the context of reaching sustainable development. Actual problems of international relations. International Relations series “Economic Sciences.” No. 18. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3704.
18. Zavadska, Y., Shlapak, A., Yatsenko, O., Iatsenko, O., Mykhailova, M., & Dluhopolskyi, O. (2025). Sustainable and Resilient International Agricultural Trade: Global Uncertainty and Regional Reactions. *Problemy Ekorozwoju*, 20(2), 101–113. <https://doi.org/10.35784/preko.7276>

Стаття надійшла 27.09.2025; прийнята до друку 20.10.2025 року

DOI 10.33111/vz_kneu.41.25.04.16.110.116
УДК 339.138:796::005.332.3:316.472.4

Неухацька Світлана Олександрівна
аспірантка кафедри міжнародного менеджменту
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: t0506936968@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4780-7426>
+380506936968

**КРЕАТИВНА СКЛАДОВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА
У ГЛОБАЛЬНІЙ СПОРТИВНІЙ ІНДУСТРІЇ: МАРКЕТИНГ,
СОЦІАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ І ФАН-ЕКОНОМІКА**

Neukhatska Svitlana
PhD student Department of International Management
KNEU named after Vadym Hetman Kyiv, Ukraine
e-mail: t0506936968@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4780-7426>

**THE CREATIVE COMPONENT
OF INTELLECTUAL LEADERSHIP IN THE GLOBAL SPORTS INDUSTRY:
MARKETING, SOCIAL BRANDING, AND FAN ECONOMICS**

Анотація. У статті досліджено роль креативності як ключового компоненту інтелектуального лідерства в глобальній спортивній індустрії, з особливим акцентом на маркетинг спортивних брендів, соціальний брендинг та феномен фан-економіки.

З розвитком цифрових технологій і зміною поведінки споживачів спортивним організаціям необхідно проявляти інноваційність, щоб залишатися успішними. Дослідження підтверджують, що впровадження стратегічного маркетингового планування у спортивній сфері є життєво важливим: без нього спорт не зможе вижити на конкурентному ринку індустрії розваг. Проведено огляд сучасної літератури та аналітичний розбір, що базуються на результатах трьох досліджень (2022–2025 рр.), а також аналізовано практичний кейс компанії Decathlon. У теоретичному огляді розкрито поняття інтелектуального лідерства у спортивному менеджменті, роль креативності та інновацій для спортивних організацій, а також суть фан-економіки й соціального брендингу. В аналітичній частині продемонстровано, як креативні маркетингові стратегії та ідентифікація фанів зі спортивними клубами сприяють підвищенню залученості й лояльності споживачів, а також показано прямий вплив на фінансову складову. Наведено результати досліджень, що підтверджують позитивний вплив ідентифікації вболівальників із брендом клубу та спільнотою фанів на їхню активність у соціальних мережах. Проаналізовано стратегії Decathlon: партнерство з Олімпійськими іграми як успішний приклад використання фан-економіки для зміцнення бренду, а також менш успішні спроби виходу на нові ринки, щоб виявити уроки щодо необхідності локалізації та побудови емоційного зв'язку з фанами. У заключній частині сформульовано висновки і рекомендації для спортивних менеджерів щодо інтеграції креативних підходів, інноваційних технологій та фан-орієнтованих стратегій для забезпечення сталого розвитку спортивних організацій на глобальному ринку.

Ключові слова: інтелектуальне лідерство; креативність; спортивний менеджмент; спортивний маркетинг; соціальний брендинг; фан-економіка; лояльність фанів; соціальні мережі.

Abstract. The article explores the role of creativity as a key component of intellectual leadership in the global sports industry, with a particular focus on sports brand marketing, social branding, and the fan economy phenomenon. With the development of digital technologies and changing consumer behavior, sports organizations need to be innovative to remain successful. Research confirms that the implementation of strategic marketing planning in the sports sector is vital: without it, sports will not be able to survive in the competitive entertainment industry market. A review of current literature and analytical analysis based on the results of three recent studies (2022–2025) are presented, and a practical case study of Decathlon is analyzed. The theoretical review reveals the concept of intellectual leadership in sports management, the role of creativity and innovation for sports organizations, as well as the essence of fan economy and social branding. The analytical section demonstrates how creative marketing strategies and fan identification with sports clubs contribute to increased consumer engagement and loyalty, as well as showing a direct impact on the financial component. The results of studies confirming the positive impact of fan identification with the club brand and fan community on their activity on social networks are presented. Decathlon's strategies are analyzed: its partnership with the Olympic Games as a successful example of using fan economy to strengthen the brand, as well as less successful attempts to enter new markets, in order to identify lessons on the need for localization and building an emotional connection with fans. The concluding section formulates conclusions and recommendations for sports managers on integrating creative approaches, innovative technologies, and fan-oriented strategies to ensure the sustainable development of sports organizations in the global market.

Keywords: intellectual leadership; creativity; sports management; sports marketing; social branding; fan economy; fan loyalty; social networks.

JEL: L83; M31; M37; O33; D12.

Постановка проблеми. Глобальна спортивна індустрія переживає стрімке зростання та посилення конкуренції, що вимагає від організацій нових підходів до управління і маркетингу. Інтелектуальне лідерство у спортивному менеджменті полягає у здатності керівників використовувати знання, аналітичне мислення та креативність для прийняття стратегічних рішень і забезпечення конкурентних переваг. З розвитком цифрових технологій і зміною поведінки споживачів спортивним організаціям необхідно проявляти інноваційність, щоб залишатися успішними. Дослідження підтверджують, що впровадження стратегічного маркетингового планування у спортивній сфері є життєво важливим: без нього спорт не зможе вижити на конкурентному ринку індустрії розваг [1]. Стійкої конкурентної переваги можна досягти лише поєднанням наявних компетенцій компанії з новітніми цифровими технологіями [2]. У сучасних умовах особливо зросло значення digital-маркетингу для спортивних брендів, адже інтернет і соціальні мережі стали провідним комунікаційним каналом зі споживачами [3; 7].

Важлива роль відводиться міжнародним економічним відносинам і регулюванню галузевих питань [15-17]. Водночас змінюється і сама аудиторія: фани та вболівальники тепер відіграють активну роль у просуванні брендів. На платформах соціальних мереж споживачі перетворилися не лише на отримувачів, а й на творців контенту, ділячись інформацією і враженнями один з одним та з компаніями [4; 5]. Це явище призвело до формування феномену фан-економіки, за якого спільноти прихильників бренду стають рушієм маркетингової цінності. Фан-економіка (економіка вболівальників) означає монетизацію залученості фанів: емоційний зв'язок прихильників зі спортивним брендом безпосередньо трансформується у фінансові результати, збільшуючи продажі і капітал бренду [6; 7].

За таких умов креативність у спортивному менеджменті виходить на перший план. Креативні рішення необхідні як у розробці маркетингових стратегій, так і в управлінні організаціями, щоб задовольняти зростаючі запити аудиторії та вирізнятися серед конкурентів. Інтелектуальний лідер-новатор здатен впроваджувати інновації у продуктах і послугах, комунікаціях та взаємодії з фанами. Зокрема, з'являються нові форми соціального брендингу, де імідж спортивного бренду будується через спільноти фанів, соціальні медіа та спільний досвід споживачів, на противагу традиційному маркетингу, що раніше значною мірою спирался на знаменитостей і спонсорство подій [2; 3; 4].

Аналіз останніх досліджень. Методологія роботи передбачає контент-аналіз та синтез наукових джерел, а також кейс для ілюстрації практичних аспектів. Основою для аналізу слугували три ключові наукові публікації останніх років: стаття Марчінко Тркулі щодо впливу вимірів соціальної ідентичності на залученість споживачів у соцмережах спортивних клубів; оглядова стаття Гаммершмідта про спортивне підприємництво, роль інновацій і креативності в спортивному менеджменті; дослідження Лю про маркетингові стратегії спортивних брендів, сформовані фан-економікою, на прикладі компанії Decathlon. Зазначені роботи були обрані як репрезентативні джерела даних і концепцій з тематики, що розглядається [1; 2; 3].

У процесі аналізу літератури було систематизовано ключові поняття, а саме інтелектуальне лідерство, креативність, фан-економіка, соціальний брендинг,

споживча залученість тощо, також виявлено взаємозв'язки між ними та пряма дотичність до фінансових показників сектору.

Метою даної статті є дослідити, як креативна складова інтелектуального лідерства проявляється у глобальній спортивній індустрії через призму маркетингу, соціального брендингу, фан-економіки та фінансової складової. Для цього проаналізовано сучасні наукові напрацювання з даної тематики та розглянуто приклади успішних і неуспішних стратегій у спортивному бізнесі.

Виклад основного матеріалу. Інтелектуальне лідерство у спортивному менеджменті передбачає лідерство, що базується на знаннях, інноваційному мисленні та здатності генерувати нові ідеї для розвитку організації. Ключовим елементом тут виступає креативність, адже саме вона живить інновації та підприємницьку активність у спорті [7; 8]. Дослідники підприємництва в спорті зазначають, що для впровадження інновацій спочатку необхідно плекати креативність індивідів в організації. Творчість у бізнес-контексті визначають як здатність знаходити інноваційні рішення, що підвищують ефективність діяльності. У спортивних організаціях креативні працівники та керівники відіграють особливо важливу роль у генеруванні нових концепцій і підходів, оскільки вони відповідають за створення унікального досвіду для споживачів та адаптацію до непередбачуваних змін середовища [2; 8].

На перетині підприємництва, інновацій та спорту формується поняття спортивного підприємництва – воно охоплює виявлення та використання можливостей для створення нової цінності у сфері спорту. Як зазначають Гаммершмідт та ін., спортивне підприємництво можна визначити як «ідентифікацію і реалізацію можливостей для створення нової цінності за допомогою спорту». Дослідники наголошують на унікальних характеристиках спортивного підприємництва, серед яких – інноваційність, креативність та готовність йти на ризик у спортивному контексті. Вони підкреслюють, що розуміння спорту з підприємницької точки зору вимагає інтегрованого підходу, де поведінка лідерів характеризується інноваціями, творчістю і ризикованими рішеннями задля розвитку галузі [2; 3; 4; 14].

Таким чином, креативність можна розглядати як невід'ємну складову інтелектуального лідерства у спорті. Лідери-новатори стимулюють організаційну креативність – тобто здатність всієї організації генерувати нові ідеї. Дослідження показують, що на організаційну креативність позитивно впливають такі фактори, як чітке бачення і стратегія розвитку, ефективні робочі процеси та соціальна взаємодія працівників. У спортивних клубах і федераціях, де часто існують консервативні структури та традиції, саме креативне лідерство допомагає долати застиглість системи. Креативні лідери у спорті задають тон для всіх – вони заохочують персонал пропонувати новаторські ідеї, підтримують культуру навчання з помилок і сприяють відкритості до змін. Без цієї творчої складової важко забезпечити довгостроковий розвиток спортивної організації в умовах сучасних викликів [2; 3; 4; 14].

Маркетинг спортивних брендів за останнє десятиліття зазнав суттєвих змін під впливом цифрових технологій та фан-орієнтованих підходів. Інновації у маркетингу стали необхідністю для утримання конкурентних позицій, оскільки традиційні методи вичерпують себе. Історично спортивні бренди значною мірою поклалися на знаменитостей та спонсорство подій для просування: залучали відомих атлетів як амбасадорів, інвестували в великі змагання, створювали

можливості для безпосереднього досвіду (наприклад, компанія Decathlon облаштувала майданчики для випробування спорядження в своїх магазинах). Ці традиційні стратегії залишаються важливими, але сучасна епоха диктує нові інструменти та акценти [7; 9]

Сьогодні цифровий маркетинг та соціальні мережі стали центром маркетингових стратегій спортивних організацій. Вони дозволяють прямий двосторонній зв'язок з аудиторією і постійне залучення фанів. Наприклад, спортивні клуби тепер активно ведуть сторінки в Facebook, Instagram, Twitter тощо, де публікують ексклюзивний контент, транслюють тренування чи заходи наживо та взаємодіють із фанами в режимі реального часу. Це докорінно змінило підхід: акцент змістився зі статичного просування (реклама, білборди, телетрансляції) на діалог та спільний досвід з фанами онлайн. Як результат, контент, створений користувачами, набув великого значення – відгуки, пости, відео від фанатів стали частиною брендової комунікації. Варто зазначити, що рекламі від інфлюенсерів (відомих осіб у соцмережах) нині більше довіряють та частіше взаємодіють із нею, аніж з аналогічним контентом від офіційних брендів. Це спонукає спортивні клуби і бренди залучати лідерів думок – популярних спортсменів або блогерів – для промоції, а також розвивати власних «атлетів-інфлюенсерів», які є обличчям клубу в медіапросторі [6; 7; 9; 13; 14].

Розмір глобального ринку платформи залучення вболівальників був оцінений у 5,9 мільярда доларів США у 2024 році і, за оцінками, зростає на 16,3% CAGR (Compound Annual Growth Rate) з 2025 по 2034 рік. Зростаючі соціальні медіа відіграють життєво важливу роль у розвитку ринку [13; 14].

Таблиця 1

РИНОК ПЛАТФОРМИ ЗАЛУЧЕННЯ ВБОЛІВАЛЬНИКІВ. ПРОГНОЗ (2025-2034) [14]

РИНОК ПЛАТФОРМ ЗАЛУЧЕННЯ ФАНІВ ГЛОБАЛЬНИЙ ПРОГНОЗ (2025–2034)	
СТАТИСТИКА РИНКУ	СТАТИСТИКА ЗА СЕГМЕНТАМИ
ВАРІСТЬ РИНКУ (2024): 5,9 МЛРД. ДОЛ. США	СЕГМЕНТ МОБІЛЬНИХ ЗАСТОСУНКІВ РОЗМІР РИНКУ (2024): 4,5 МЛРД. ДОЛ. США
ВАРІСТЬ РИНКУ (2034): 25,4 МЛРД. ДОЛ. США	СЕГМЕНТ ДОПОМІЖНИХ І ВІРТУАЛЬНИХ ДОСВІДІВ РОЗМІР РИНКУ (2034): 1,9 МЛРД. ДОЛ. США
CAGR (2025–2034): 16,3%	СЕГМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ РЕКЛАМИ (AD-SUPPORTER) РОЗМІР РИНКУ (2024): 3,2 МЛРД. ДОЛ. США
СТАТИСТИКА ЗА КРАЇНАМИ	СЕГМЕНТ РЕГУЛЬВНИХ ЗАПЛАНОВАНИХ АКТИВНОСТЕЙ ЗАЛУЧЕННЯ ФАНІВ. РОЗМІР РИНКУ (2024): 2,2 МЛРД. ДОЛ. США
США — ЧАСТИКА РИНКУ (2024): 81,6%	

У всьому світі зростає схильність споживачів до платформ соціальних мереж, що призводить до збільшення попиту на платформи залучення шанувальників. Згідно з дослідженням Search Engine Journal, кількість користувачів соціальних мереж становила близько 5,17 мільярда у 2023 році. Це число становило 63 % населення світу та 95 % від загальної кількості користувачів Інтернету [13; 14].

АТРИБУТИ ЗВІТУ ПРО РИНОК ПЛАТФОРМИ ЗАЛУЧЕННЯ ВБОЛІВАЛЬНИКІВ [14]

АТРИБУТИ ЗВІТУ ПРО РИНОК ПЛАТФОРМ ЗАЛУЧЕННЯ ФАНІВ	
КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ	ДЕТАЛІ
РОЗМІР РИНКУ ТА ЗРОСТАННЯ	
БАЗОВИЙ РОК	2014
РОЗМІР РИНКУ У 2024	59 МІЛІАРДІВ США
ПРОГНОЗОВАНИЙ ПЕРСЕКРЕП 2014-2024 (CAGR)	10,7%
РОЗМІР РИНКУ У 2024	254 МІЛІАРДІВ США
КЛЮЧОВІ РИНКОВІ ТРЕНДИ	
ДРИВЕРИ ЗРОСТАННЯ	• ЗРОСТАННЯ КІЛЬКОСТІ КОРИСТУВАЧІВ СОЦІАЛЬНИХ • ЗРОСТАННЯ СПОЖИВАННЯ ОТТ-КОНТЕНТУ • ЗАЛІЧЕННЯ ПОВІСТІ НА ІНТЕРАКТИВНІЙ ДОСТУПІ ДО ФАНІВ • ЗРОСТАННЯ ШИРОВОЇ ПІДКЛЮЧЕНОСТІ
РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ	• ВИКЛИКИ МОНЕТИЗАЦІЇ • ЗАЛЕЖІСТЬ ВІД АЛГОРИТМІВ

Зростаючий приріст споживачів на платформі over-the-top (OTT) є ще одним ключовим рушієм зростання ринку платформи залучення шанувальників. За даними Statista, дохід, отриманий на ринку відео OTT, склав 316,4 мільярда доларів США у 2024 році, що зросло на 11 % порівняно з 2023 роком. Це показує зростання споживання відео OTT-платформи серед користувачів. OTT-платформи зробили революцію в тому, як спортивні організації взаємодіють зі своєю глобальною фан-базою, що дозволило їм спілкуватися з вболівальниками, які не можуть відвідувати заходи на стадіоні [13; 14].

III відіграє трансформуючу роль на ринку платформи залучення шанувальників, оскільки технологія забезпечує аналітику в режимі реального часу, персоналізований досвід та інтерактивний контент для шанувальників. Дослідження IBM показує, що майже 64 % населення у всьому світі у віці від 18 до 54 років вважають, що аналітика даних на основі штучного інтелекту для цифрового досвіду у спорті зростатиме.

Технологія блокчейн із впровадженням токенизації для шанувальників призводить до зростання залучення шанувальників інноваційними способами. Це дозволяє шанувальникам брати участь у прийнятті рішень, отримувати ексклюзивний доступ та монетизувати свою взаємодію. Наприклад, у січні 2023 року Socios, платформа залучення вболівальників та професійна футбольна ліга в Італії (Lega Serie A) погодилися перевірити футбольні м'ячі команди за допомогою технології блокчейн. Спеціальні м'ячі та незмінний токен (NFT) доступні власникам фан-токенів. створює інноваційне залучення вболівальників, що дозволяє вболівальникам володіти фізичним або цифровим шматком м'яча.

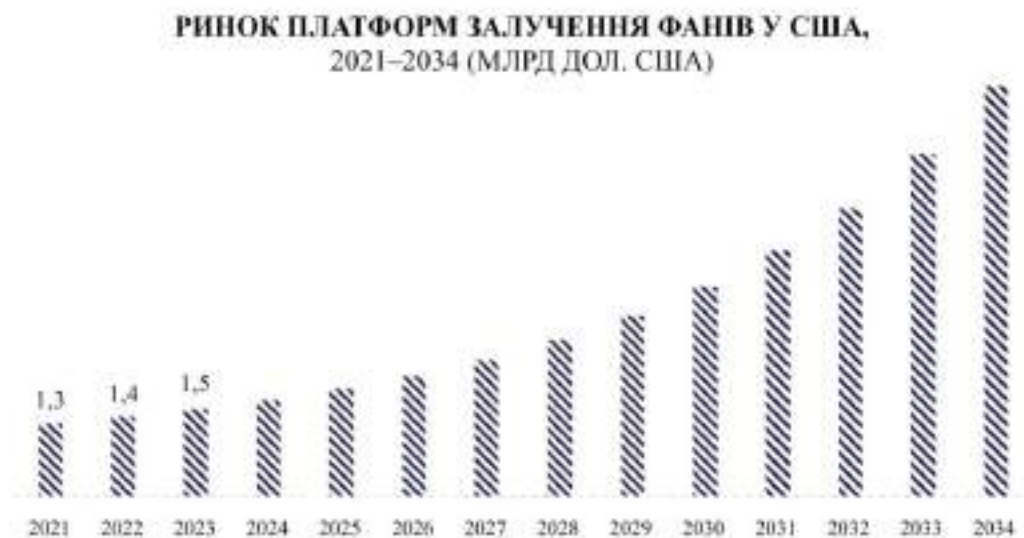


Рис. 1. Аналіз ринку платформи залучення фанатів [14].

Ринок мобільних додатків для платформи залучення шанувальників був оцінений у 4,5 мільярда доларів США у 2024 році. Зростаючий інтерес вболівальників до взаємодії зі своїми улюбленими спортсменами, виконавцями, командами та клубами призводить до зростання ринку платформи залучення вболівальників. Компанії запускають мобільні додатки, щоб збільшити свій цифровий досвід для шанувальників.

Очікується, що веб-платформи для ринку платформ залучення вболівальників зростуть і досягнуть вартості 4,7 мільярда доларів США до 2034 року. Поява прямого фаната (D2F) змінює цифрову взаємодію шанувальників на веб-платформі, яка виходить за рамки традиційних соціальних мереж. У міру того, як спортивна діяльність зростає, а спільнота вболівальників розвивається, веб-платформа набирає обертів на ринку.

Очікується, що ринок доповненого та віртуального досвіду зросте і досягне вартості 1,9 мільярда доларів США до 2034 року. Бренди все частіше використовують доповнену та віртуальну реальність (AR/VR), щоб забезпечити захоплюючий досвід для шанувальників, будуючи більш глибокі зв'язки. Існують партнерські відносини між організаціями, які використовують AR та VR для збагачення взаємодії.

Очікується, що ринок відеодзвінків/майстер-класів зростатиме з CAGR 17,3% у прогнозований період. Зростаючий попит на взаємодію в режимі реального часу призводить до зростання відеодзвінків та майстер-класу для залучення шанувальників. Зростає популярність прямого спілкування між інфлюенсерами, експертами та знаменитостями зі своєю аудиторією.

Прогнозується, що ринок електронної комерції та монетизації зросте і досягне 6,9 мільярдів доларів США до 2034 року. Платформи залучення шанувальників розробляють потоки доходів шляхом інтеграції різних моделей монетиза-

ції. З впровадженням магазинів електронної комерції шанувальники отримують важелі впливу на володіння ексклюзивними товарами безпосередньо.

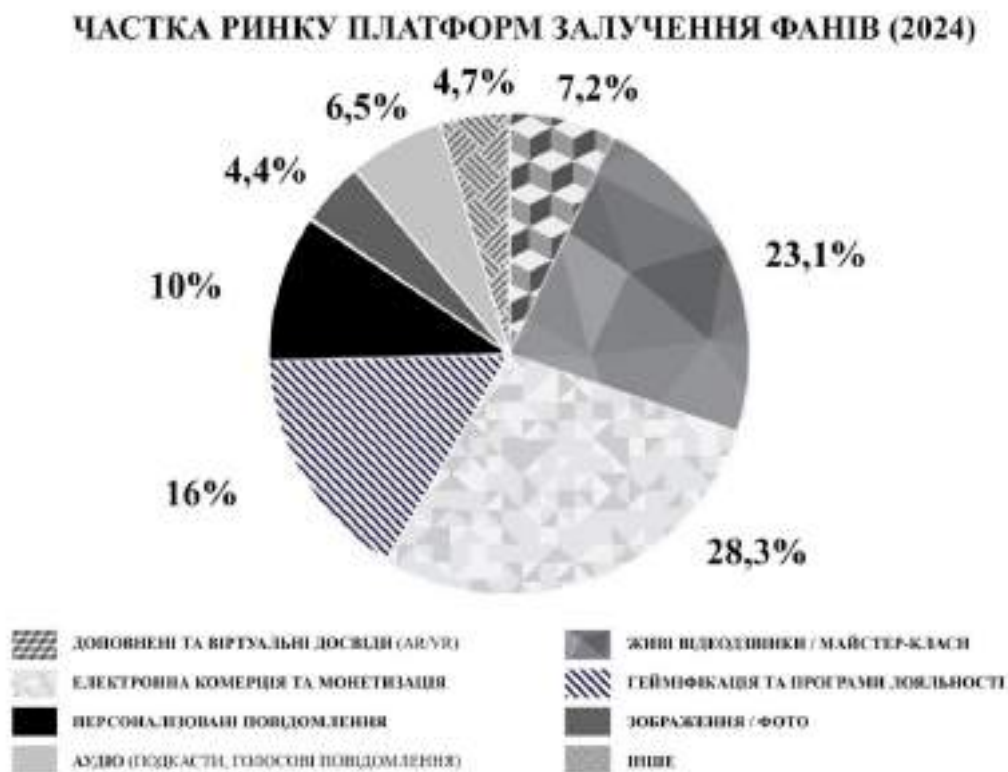


Рис. 2. Частка ринку платформи залучення фанатів (2024) [14].

Ринок гейміфікаційних та програм лояльності зростатиме з CAGR 17,8% за прогнозований період. Компанії роблять стратегічні інвестиції та формують партнерські відносини, щоб збільшити досвід вболівальників за допомогою програм гейміфікації та лояльності. Відповідно ринок зображень/фото для платформи залучення шанувальників зростатиме з CAGR 13,6 % за прогнозований період. Візуальний контент діє як потужний інструмент для залучення шанувальників. Сила штучного інтелекту з візуальним контентом дозволяє відокремити тегування та розповсюдження фотографій. Це забезпечує своєчасне надання орієнтованого на споживача візуального контенту. Також до 2034 року ринок аудіо для залучення фанатів становитиме 1,1 мільярда доларів США. Оскільки шанувальники шукають більш захоплюючі способи зв'язку з улюбленими командами та артистами, аудіоконтент (подкасти та голосові повідомлення) набирає обертів.

Креативні маркетингові кампанії стають вирішальними у боротьбі за увагу вболівальників. Використання новітніх технологій – доповненої реальності (AR), віртуальної реальності (VR), інтерактивних мобільних додатків – дозволяє створювати унікальний досвід, занурюючи фанів у світ команди чи події.

Наприклад, на Олімпійських іграх впроваджуються мобільні додатки для фанів з елементами AR, що дають можливість взаємодіяти з віртуальними талісманами чи «приміряти» медалі, тим самим підвищуючи залученість аудиторії [6; 7; 8].

Ще одним інноваційним підходом є масова персоналізація маркетингу. Наприклад, використовуючи алгоритми штучного інтелекту, клуб може надсилати вболівальнику персоналізовані рекомендації – придбати нову форму із прізвиськом улюбленого гравця, квитки на матч до річниці відвідування першої гри тощо. Такий підхід 4C (споживач, вартість, зручність, комунікація), зорієнтований на потреби клієнта, все ширше застосовується у спорті. У випадку Decathlon аналіз показав, що застосування 4C (Consumer, Cost, Convenience, Communication) у поєднанні з традиційною маркетинговою моделлю 4P дозволяє краще задовольнити індивідуальні запити фанів і підвищити їхню лояльність [3; 6-9;11].

Таблиця 3

ПЕРЕХІД ВІД МОДЕЛІ 4P ДО 4C В МАРКЕТИНГУ DECATHLON [3]

4P (традиційна модель)	4C (fan-oriented підхід)	Практична реалізація в Decathlon
Product → Consumer	Орієнтація на потреби фанів	Лімітовані колекції, DIY-кастомізація, продукти під інтереси спільнот (біг, туризм).
Price → Cost	Персоналізована цінність	Динамічні бонуси, програми лояльності, прозора 'вартість володіння'.
Place → Convenience	Зручність доступу	Омніканальні продажі: магазин + e-commerce + live-стріми.
Promotion → Communication	Двостороння комунікація	Інфлюенсери, UGC-кампанії, гейміфікація, фан-івенти, сторітелінг.

Отже, інновації в маркетингу спортивних брендів нині виявляються в переході від односпрямованої реклами до побудови спільнот та емоційного зв'язку з фанатами. Креативність маркетологів у виборі каналів, контенту і технологій безпосередньо впливає на успіх бренду. Компанії, які освоюють нові способи комунікації (живі стріми зі спортсменами, мем-контент, челленджі для фанів), та впроваджують нестандартні проекти (наприклад, цифрові платформи фан-клубів, програми лояльності з гейміфікацією), отримують перевагу у вигляді ширшого охоплення аудиторії і глибшої її залученості.

Соціальний брендинг у спорті – це побудова бренду шляхом формування спільнот та соціальної взаємодії навколо нього. На відміну від суто іміджевої реклами, соціальний брендинг акцентує цінності спільноти, причетності, ідентичності фанів з брендом. У центрі цього підходу знаходиться фан-економіка – сучасний тренд, за якого активні прихильники бренду стають не просто споживачами, а співтворцями брендової цінності. Дослідження показують, що нині фан-економіка є основним рушієм маркетингових стратегій спортивних брендів, суттєво впливаючи на їх розвиток. Це означає, що успіх бренду багато в чому залежить від того, наскільки ефективно він залучає та утримує свою аудиторію прихильників [3; 6; 7; 9].

У межах фан-економіки ключову роль відіграє емоційний зв'язок між фаном і брендом. Саме емоції – любов до команди, відчуття приналежності до “сім’ї” клубу, гордість за його успіхи – спонукають фанів витратити час і кошти на підтримку улюбленого бренду. Як було відзначено в дослідженні [3], фан-економіка стала потужним драйвером лояльності до бренду та обізнаності про нього, адже емоційна прив’язаність прихильників прямо конвертується у зростання продажів брендової продукції. Інакше кажучи, коли фан відчуває сильний зв’язок із клубом або спортивною маркою, він більш охоче купує сувеніри, форму, квитки, підписки – що підвищує дохід бренду [3; 5; 7].

Фан-економіка також змінює підходи до розробки продуктів і послуг – зростає значення кастомізації та спільної творчості. Активні вболівальники хочуть брати участь у житті бренду, впливати на нього. Відтак компанії залучають фанів до генерації контенту, проведення конкурсів дизайну (скажімо, вибір нового дизайну форми командою спільно з уболівальниками), опитувань щодо покращення сервісу тощо. Такий кастомізований маркетинг базується на даних фан-спільнот. Як зазначено в одному з досліджень, фан-економіка надає широку базу користувачів і простір для зростання саме кастомізованого маркетингу, що в підсумку підвищує “липкість” (прихильність) фанів та прибутковість бренду. Іншими словами, залучення фанів до спільного творення продукту чи маркетингової активності збільшує їхню прив’язаність до бренду і стимулює більше споживання [5-7; 10].

Таким чином, соціальний брендинг у добу фан-економіки – це про перехід від моделі “бренд ↔ споживач” до моделі “бренд ↔ спільнота споживачів”. Бренд виступає модератором і натхненником спільноти, надаючи фанам платформи для взаємодії та висловлення їхньої ідентичності. Успіх вимірюється не тільки часткою ринку, але й глибиною емоційного зв’язку з аудиторією та рівнем співучасті фанів у житті бренду.

Дослідження Марчінко Тркулі дало цінні інсайти щодо того, як різні виміри соціальної ідентичності фанів впливають на їхню залученість у соціальних мережах спортивного клубу. Було виокремлено дві основні форми ідентифікації: ідентифікація з іншими членами спільноти (фанами) та ідентифікація з брендом клубу як таким. Обидва ці фактори виявилися статистично значущими драйверами *consumer engagement* – активності споживачів (уболівальників) у соцмережах клубу. Іншими словами, і ті вболівальники, які відчувають єдність з фан-спільнотою, і ті, хто пишаються брендом команди, демонструють вищий рівень залученості: частіше реагують на пости, діляться контентом, коментують, беруть участь в онлайн-активностях клубу [1].

Таблиця 4

**ВПЛИВ ІДЕНТИФІКАЦІЇ З БРЕНДОМ ТА ЗІ СПІЛЬНОТОЮ
НА ЗАЛУЧЕНІСТЬ ФАНІВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ
(СТАНДАРТИЗОВАНІ КОЕФІЦІЄНТИ В; ДАНІ ОПИТУВАННЯ)[1]**

Тип ідентифікації	Стандартизований коефіцієнт β	Вплив на залученість фанів
Ідентифікація зі спільнотою фанів	0,373	Позитивний, помірний ефект: через відчуття належності до групи та взаємну підтримку.
Ідентифікація з брендом клубу	0,528	Сильний позитивний ефект: гордість і престиж бренду стимулюють активність фанів онлайн.

На Рис. 1 наочно показано результати гіпотез, перевірених у дослідженні: ідентифікація вболівальника зі спільнотою інших фанів та з брендом клубу обидві мають позитивний вплив на інтерактивну залученість фанів у соцмережах клубу. Згідно з даними опитування 322 фанатів кількох спортивних клубів, вплив ідентифікації з брендом клубу на рівень залученості ($\beta \approx 0,528$) навіть дещо перевищує вплив ідентифікації з фан-спільнотою ($\beta \approx 0,373$). Обидва ефекти статистично високозначущі ($p < 0,001$), що підтверджує важливу роль як бренд-ідентичності, так і ідентичності спільноти для стимулювання активності аудиторії. Ці результати узгоджуються з концепцією соціальної ідентичності, згідно з якою люди схильні залучатися більше, коли відчують приналежність до певної групи або ідеї [1; 5; 6].

Отже, соціальні мережі нині функціонують як платформи культивування лояльності через механізм соціальної ідентифікації. Фан, інтегрований у віртуальну спільноту клубу, відчуває себе значущою частиною великої групи – це задовольняє його потребу в приналежності та підкріплює особисту самоідентифікацію. У відповідь клуб отримує більш лояльного прихильника, готового витратити свій час, енергію і гроші на підтримку спільної справи. Саме тому розвиток онлайн-спільнот і підтримка активного фан-полюсу комунікації стали стратегічним пріоритетом для спортивних організацій, що прагнуть довготривалої лояльності аудиторії [1, 5, 6, 7].

Одним з напрямів практичного застосування креативності є розробка нових форматів спортивних подій та ліг. Наприклад, поява ліг з електронного спорту (кіберспорт) при відомих футбольних клубах – це крок, який вимагав візіонерського лідерства. Клуби типу «Парі Сен-Жермен» чи «Манчестер Сіті» створили власні кіберспортивні команди, щоб залучити молодшу аудиторію і розширити бренд у нову сферу. Це прояв креативного стратегічного мислення: вихід за межі традиційного футболу у цифрові змагання. Інший приклад – нові формати турнірів, як-от *Ultimate Tennis Showdown* Патріка Муратоглу, де запроваджено нестандартні правила і шоу-елементи, аби зробити теніс більш динамічним для молодих глядачів. Такі експерименти демонструють інтелектуальне лідерство, яке розуміє потреби ринку і творчо змінює продукт, щоб відповідати смакам аудиторії [3; 9].

Креативність проявляється й у внутрішньому управлінні спортивних організацій. Наприклад, футбольний клуб «Аякс» (Нідерланди) відомий своєю інноваційною академією, де практикують нетипові методи тренувань молоді (наприклад, футбол 3×3 на обмеженому просторі для розвитку техніки), а також аналітику на основі *big data* для пошуку талантів. Це результат лідерства, що сприяє експериментам та навчанню [2; 3; 4].

Варто згадати і про креативні підходи у фінансуванні спорту. Деякі клуби, щоб стати більш конкурентоспроможними, винаходять нові моделі бізнесу. Наприклад, продаж унікальних цифрових активів (NFT) з зображеннями зіркових гравців або пам'ятних моментів – це інновація останніх років, яка вдало поєднала спорт і блокчейн-технології. Клуби НБА заробили значні кошти через платформу NBA Top Shot, продаючи фанатам цифрові «моменти» ігри у вигляді NFT. Такий крок, безперечно, виходить за межі традиційного мислення і потребував інтелектуального бачення керівництва [3; 7].

Отже, у практичному вимірі креативність лідерів спорту виявляється в готовності пробувати нове, приймати нестандартні рішення і брати помірний ризик заради розвитку. Це може бути і інновація продукту (новий вид спортивного змагання, цифровий товар), і інновація процесу (новий спосіб тренування, залу-

чення фанів, управління персоналом). Як показує досвід, ті спортивні організації, де заохочується креативний підхід, краще адаптуються до зовнішніх змін і випереджають конкурентів [2; 3; 4].

Для конкретизації розглянемо кейс міжнародної компанії Decathlon – одного з найбільших у світі ритейлерів спортивних товарів. Цей приклад є показовим, оскільки Decathlon активно застосовує інноваційні та фан-орієнтовані стратегії і водночас стикнувся з певними викликами, що дозволяє побачити як успіхи, так і недоліки в підходах [10; 11].

Decathlon був заснований у 1976 р. у Франції з місією “зробити спорт доступним для всіх”. За десятиліття компанія виросла у глобальну мережу магазинів спортивних товарів, відому своїми доступними цінами і широким асортиментом (понад 70 спортивних дисциплін під одним дахом). У традиційному маркетингу Decathlon робив ставку на experiential marketing: створення в магазинах зон для випробування товарів (велотреки, міні-поля тощо), щоб покупці могли *відчути* продукт перед покупкою. Також бренд підтримував різні спортивні події, заохочуючи масову участь [3; 11].

Проте в епоху цифровізації Decathlon змістив фокус на онлайн-взаємодію з клієнтами і розвиток фан-спільноти навколо бренду. Як і багато спортивних організацій, компанія усвідомила, що фан-економіка може стати двигуном зростання. Від простого продажу товарів Decathlon перейшов до побудови спільноти спортсменів-аматорів, які розділяють цінності бренду. Через соцмережі та спеціальні додатки Decathlon об’єднує людей, що захоплюються спортом, пропонуючи їм контент (тренувальні плани, відео, поради), даючи платформу ділитися своїми досягненнями. Це формує емоційну прив’язаність клієнтів до бренду, адже він стає для них не просто магазином, а партнером у спортивному хобі [3; 11].

У дослідженні [3] проведено SWOT-аналіз маркетингових стратегій Decathlon в умовах фан-економіки. На основі цього аналізу складемо узагальнену картину ключових сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз для бренду Decathlon.

Таблиця 5

SWOT-АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ DECATHLON У ФАН-ЕКОНОМІЦІ

Фактор	Деталі
Сильні сторони (Strengths)	Вертикальна інтеграція (повний контроль ланцюга постачання від розробки до продажу, що забезпечує ефективність, низьку собівартість і швидке реагування на проблеми); One-stop-shop формат (широкий асортимент товарів – від початкового рівня до професійного – під одним дахом, що створює унікальний досвід покупця і сильний образ бренду як доступного “спортивного супермаркету”); Глобальна присутність + локалізація (Decathlon представлений у всьому світі з уніфікованими стандартами якості, водночас адаптує асортимент під місцеві уподобання)
Слабкі сторони (Weaknesses)	Посередній брендовий імідж (бренд сприймається як масовий і дешевий, бракує виразної “легенди” та культурних цінностей, що резонують із споживачами на емоційному рівні). Decathlon поки не має міцної історії або статусу “культурного” бренду, відтак емоційний зв’язок із клієнтами слабший; Недостатні інновації у “smart”-продуктах (порівняно з конкурентами бренд відстає в розробці високотехнологічного спортивного спорядження – розумних гаджетів, трекерів, матеріалів нового покоління). Це може робити його менш привабливим для просунутих користувачів, орієнтованих на технології.

Фактор	Деталі
Можливості (Opportunities)	Бум здорового способу життя (глобальне зростання уваги до фітнесу і спорту відкриває ширший ринок для товарів Decathlon; все більше людей займаються спортом, тому попит зростає, включно з попитом на онлайн-тренування, підписки тощо); Цифрові партнерства (співпраця з розробниками смарт-пристроїв, фітнес-додатків, платформ електронної комерції може істотно розширити аудиторію і канали збуту). Наприклад, інтеграція товарів Decathlon у популярні фітнес-додатки або продаж через маркетплейси; Колаборації з трендовими брендами/кумирами (спільні продукти з відомими спортивними або фешн-брендами, залучення молодіжних ідолів до реклами). Це дасть змогу оновити імідж, привернути покоління Z, створити ажіотаж через лімітовані серії товарів. Досвід показує, що колаборації (capsule collections) стимулюють додатковий попит і формують у фанів глибший емоційний зв'язок з брендом.
Загрози (Threats)	Жорстка конкуренція (на глобальному рівні існують потужні конкуренти з сильним преміум-іміджем і технологічністю, а на локальних ринках – місцеві бренди, краще адаптовані під національну специфіку; напр., в Китаї Decathlon протистоїть місцевим гігантам Anta, Li-Ning); Низька лояльність клієнтів (ризик того, що споживачі обирають Decathlon суто з прагматичних міркувань – ціна/якість – і не відчують сильної відданості бренду). У компанії багато епізодичних покупців і мало справжніх “фанатів бренду”, які б не перейшли до конкурента, це частково наслідок згаданого слабого емоційного позиціонування; Економічна нестабільність (інфляція, спад купівельної спроможності, зростання витрат на логістику тощо можуть знизити прибутки; конкуренти у відповідь можуть знижувати ціни, що створює ціновий тиск). Для Decathlon з його стратегією низьких цін зменшення маржі є серйозним викликом.

Примітка: складено автором на основі даних дослідження Decathlon та аналітичного звіту [3; 11].

SWOT-аналіз показує, що Decathlon має потужну бізнес-модель (контроль витрат, широкий асортимент), але водночас стикається з проблемою побудови брендової лояльності. Компанія чудово реалізує утилітарну цінність (доступність спорту), проте повинна посилити емоційну складову бренду, щоб конкурувати в епоху фан-економіки, де споживачі цінують ідентичність та спільноту.

Далі розглянемо конкретні стратегії Decathlon, які ілюструють успішне застосування креативності та недоліки, з яких можна зробити висновки:

Успішна стратегія: партнерство з Олімпійськими іграми 2024. Decathlon став офіційним партнером Олімпійських та Паралімпійських ігор 2024 р. у Парижі. Це не просто спонсорство, а й можливість для бренду асоціюватися з найбільшою спортивною подією світу, підсилюючи свій позитивний імідж на глобальному рівні. Компанія креативно використала цю колаборацію: спеціально до Олімпіади Decathlon випустив лімітовану серію спортивних товарів із символікою та кольорами різних національних команд. Такий хід виявився вдалим – ексклюзивні олімпійські продукти стали популярними, викликавши жвавий інтерес серед фанів спорту, і сприяли зростанню продажів. Одяг чи аксесу-

ари з символікою Олімпіади, доступні широкому загалу за демократичними цінами Decathlon, дозволили фанатам відчути свою причетність до глобальної події. Паралельно бренд отримав іміджеві вигоди: асоціювання з цінностями олімпізму (єдність, повага, натхнення) додало емоційної ваги бренду Decathlon. Цей приклад демонструє креативний маркетинг через фан-економіку: використання великої фан-спільноти (вболівальників Олімпіади) для підсилення власного бренду. Фактично Decathlon “підживив” свою фан-базу новими учасниками за рахунок глобального спортивного свята. Крім того, партнерство з Іграми принесло довгострокові зв’язки з спортивними федераціями та громадами, що може стати основою для майбутніх колаборацій [3; 11].

Менш успішна стратегія: вихід на ринок США без достатньої локалізації. Попри глобальні успіхи, Decathlon двічі зазнавав невдач на ринку Сполучених Штатів. Перша спроба у 1999 р. закінчилася відходом у 2006 р., друга – відкриття магазину у Сан-Франциско в 2018 р. – завершилася вже за три роки закриттям точок. Головні причини – культурні та маркетингові прорахунки. Американський спортивний ринок дуже насичений місцевими брендами і сильними конкурентами, а споживачі там мають інші очікування. Decathlon, зайшовши з тим самим форматом “все для всіх за низькою ціною”, не зумів здобути виразної ідентичності в очах американських покупців. Бренд не адаптувався під місцеву спорт-культуру: не встановив глибоких зв’язків із локальними спортивними спільнотами, не провів достатньо колаборацій з місцевими зірками чи подіями, не врахував, що американські споживачі дуже цінують брендову лояльність і престиж. Як наслідок, Decathlon сприймався як черговий дискаунтер спортивних товарів без “душі” та не витримав конкуренції з мережами на кшталт Dick’s Sporting Goods чи Walmart, що мали і асортимент, і сильніший емоційний зв’язок з покупцями. Цей випадок підкреслює: в умовах фан-орієнтованого ринку недостатньо просто зайти з товаром – потрібно завоювати серця фанів. Decathlon не зміг швидко створити спільноту прихильників у США, не адаптував комунікацію до цінностей американських спорт-спільнот, тому навіть його конкурентні ціни не врятували ситуацію. Висновок – локалізація та побудова фан-ідентичності мають критичне значення. Кожен ринок потребує креативного підходу: те, що працює глобально, слід перекладати мовою місцевої культури, залучаючи місцевих opinion leaders, враховуючи улюблені види спорту, місцеві традиції вболівання тощо [3; 12].

На основі аналізу цих кейсів дослідники сформулювали рекомендації для Decathlon щодо оптимізації стратегії у фан-економіці. По-перше, посилити локалізацію – розвивати локальні фан-клуби, партнерства з місцевими зірками спорту, адаптувати асортимент і маркетинг під конкретні країни та міста. Це допоможе бренду стати “своїм” для різних аудиторій. По-друге, наростити емоційну складову бренду – розповідати історії, пов’язані з брендом (історію заснування, соціальні ініціативи, внесок у громаду), аби споживачі бачили в Decathlon не лише магазин, а й носія цінностей. Як зауважено в дослідженні, якщо посилити культуру бренду та емоційний зв’язок з фанами, це разом з технологічним оновленням асортименту дозволить Decathlon зміцнити позиції на ринку. По-третє, інтегрувати цифрові технології у фан-досвід: створити зручні онлайн-платформи для спільнот за інтересами (біг, йога, футбол тощо), впровадити програму лояльності з персональними пропозиціями і бонусами для активних членів спільноти (наприклад, нагороджувати за участь у заходах, відгуки,

контент). Це стимулюватиме вболівальників залишатися з брендом надовго, відчуючи себе цінною частиною великої родини Decathlon [3].

Світ спорту багатий на приклади, що підтверджують ефективність креативних, фан-орієнтованих стратегій, а також уроки від невдач, які траплялися через брак такої орієнтації. Розглянемо декілька загальних тенденцій [3; 5; 6; 7; 9]:

Олімпійські ігри та великі події: Міжнародний олімпійський комітет останніми роками зробив цифрову взаємодію з фанами одним із пріоритетів. Зокрема, була реалізована глобальна цифрова платформа *Olympic Channel*, що працює цілорічно, надаючи фанам олімпійського руху контент – документальні фільми, інтерв'ю зі спортсменами, архівні записи змагань. Це утримує увагу аудиторії в періоди між Олімпіадами і підтримує глобальну спільноту фанів олімпізму. На самих змаганнях впроваджуються інновації на кшталт живих соціальних активацій (напр. фан-зони з VR-атракціями, інтерактивні кампанії в соцмережах). Під час Токійської Олімпіади 2021, що проходила без глядачів, МОК використовував масштабну цифрову кампанію для залучення вболівальників онлайн: проводилися відеовключення фанів на екрани стадіонів, флешмоби в TikTok, конкурси в Twitter. Це частина ширшої тенденції: креативне переосмислення фан-досвіду на великих подіях, щоб зберегти емоційну залученість незалежно від фізичної присутності [7; 9; 11].

Професійні спортивні клуби: Багато клубів переймають досвід один одного у побудові фан-спільнот. Наприклад, іспанська «Барселона» ще з 2000-х відома гаслом *“Més que un club”* (“Більше, ніж клуб”), підкреслюючи соціальну ідентичність та залученість громади. Барса активно розвиває медіа-платформи: власний телеканал, YouTube-шоу, блоги гравців – все для того, щоб фанати по всьому світу були максимально близькі до життя команди. Цей підхід довів ефективність: «Барселона» має одну з найбільших онлайн-спільнот (понад 100 млн підписників у різних соцмережах) і регулярно очолює рейтинги взаємодії з фанами. Інший приклад – англійський «Манчестер Юнайтед», який ще у 1990-х першим почав збирати глобальну базу даних фанів і нині має розгалужену систему членства (*membership*). За щорічний внесок фан-клуб пропонує ексклюзивні переваги: пріоритетне право на квитки, доступ до закритих заходів, спеціальний контент. Це перетворює звичайних уболівальників на частину клубу, підвищує їхню лояльність і дає клубу прямий канал комунікації з ними. Такий підхід рекомендується і Decathlon – запровадити членські програми, де фан-спільнота отримує бонуси за свою активність і відданість [5; 6; 7; 9].

Неуспішні приклади: Варто згадати і про кейси, де відсутність креативності чи недооцінка фан-аспекту призвели до проблем. Наприклад, спроба заснування європейськими топ-клубами футбольної «Суперліги» у 2021 році. Цей проєкт зазнав краху за кілька днів після анонсу, великою мірою через невдоволення фанів. Власники клубів не порадилися з уболівальниками, не врахували їхніх цінностей (прихильності до національних ліг, принципу спортивної конкурентності). Як наслідок, фан-спільноти по всій Європі вийшли на протести, бойкотуючи рішення, і клуби змушені були відмовитися від ідеї. Цей випадок став уроком, що ігнорувати голос фанів небезпечно, навіть маючи сильний бренд.

Дискусія. Аналіз тенденцій підтверджує центральну думку: у глобальній спортивній індустрії фан стає царем (*fan is the king*). Креативне інтелектуальне лідерство проявляється передусім у тому, наскільки вміло організація може поставити се-

бе на місце фаната, створити для нього унікальний досвід і залучити до співтворчості. Маркетинг більше не зводиться до трансляції повідомлень – він перетворився на постійний діалог. Бренди, що зрозуміли це і навчилися говорити з фанами однією мовою, пожинають плоди у вигляді фінансового успіху і вірності аудиторії. Натомість організації, які діють старими методами, ризикують втратити покоління нових уболівальників, чия увага розсіюється в цифровому просторі [3; 5; 6; 7; 9].

Інтелектуальне лідерство з креативною складовою є визначальним фактором успіху спортивних організацій у сучасній глобальній індустрії спорту. Проведення дослідження дозволяє зробити такі основні висновки:

1) *Креативність як частина лідерства.* Лідери спортивного менеджменту повинні поєднувати стратегічне мислення із творчим підходом. Досвід показує, що інноваційні проекти (нові формати подій, впровадження технологій, вихід на нові ринки) успішні тоді, коли за ними стоїть лідер, здатний генерувати нестандартні ідеї і надихати команду на їх реалізацію [2; 3; 4].

2) *Маркетингові інновації і соціальний брендинг.* Маркетинг спортивних брендів еволюціонував у бік активного залучення споживача. Бренди, що інвестують у створення фан-спільнот та контенту для них, отримують вищий рівень лояльності та позитивного *word-of-mouth*. З іншого боку, компанії повинні постійно шукати інновації в каналах просування: від класичних (ТБ, радіо) до диджитал (соцмережі, стрімінгові сервіси) і до експериментальних (VR-досвід, мета-всесвіти, NFT тощо). Різноманітний підхід дозволить охопити ширшу аудиторію і підсилити впізнаваність бренду [3; 6; 9].

3) *Важливість фан-ідентифікації та залученості.* Аналіз досліджень підтвердив, що ідентифікація уболівальників – з брендом клубу і з фан-спільнотою – є потужним рушієм їхньої залученості. Необхідно розробляти програми лояльності, членства у фан-клубах, заохочувати користувацький контент, визнавати та відзначати найвідданіших прихильників. Чим більше фан відчуває емоційний зв'язок із клубом і фанами, тим вище його довгострокова лояльність і готовність підтримувати бренд як морально, так і матеріально [1; 5; 6; 7; 8].

4) *Фан-орієнтовані стратегії як фактор сталого розвитку.* Фан-економіка відкриває нові можливості для зростання спортивних організацій. При правильному підході фани стають своєрідними “інвесторами” бренду: вони інвестують свій час, дані, креатив (створюючи контент), а також гроші (купуючи атрибутику, квитки, підписки). Щоб це працювало, організації повинні запропонувати фанам цінність у відповідь – почуття спільноти, визнання, ексклюзивність. Отже, адаптивність і локалізація – ще один аспект інтелектуального лідерства: глобальний бренд повинен мислити глобально, але діяти локально, творчо підлаштовуючи стратегії під кожен сегмент аудиторії [3].

На основі зроблених висновків слід враховувати нижчеприведені рекомендації для практиків спортивного менеджменту і маркетингу:

Формувати культуру креативності в організації. Керівникам слід заохочувати генерацію нових ідей на всіх рівнях – від топ-менеджменту до операційного персоналу. Варто впроваджувати програми тренінгів з креативного мислення, обміну найкращими практиками між підрозділами, *brainstorm*-сесії щодо маркетингових кампаній та взаємодії з фанами. Важливо також залучати мультидисциплінарні команди (маркетологи, айтішники, аналітики, івент-менеджери) для спільної розробки інноваційних проектів [2; 3; 4].

Інвестувати в цифрову інфраструктуру фан-спільнот. Рекомендується створити або вдосконалити офіційні мобільні додатки та онлайн-платформи для фанів. Ці платформи мають забезпечувати зручність спілкування, доступ до ексклюзивного контенту, гейміфікацію (нагороди за активність). Наприклад, впровадити “Fan ID” – цифровий профіль вболівальника, який відображає його досягнення (відвідані матчі, участь у конкурсах) і надає бонуси. Такий підхід не лише збирає корисні дані про фан-базу, а й підвищує її залученість через елемент змагання та винагороди [1; 13; 14].

Розвивати програму лояльності та персоналізувати фан-досвід. Як показує практика провідних клубів, добре продумана *membership program* здатна перетворити випадкового глядача на лояльного прихильника. Програма може мати рівні (бронзовий, срібний, золотий фан) залежно від активності, з різними привілеями: пріоритет на купівлю квитків, запрошення на зустріч із командою, знижки на абонементи тощо. Головне – створити у фанів відчуття ексклюзивності та подяки за їхню лояльність [1; 5-7; 11].

Використовувати колаборації для розширення аудиторії. Спортивним організаціям варто активно шукати партнерств за межами традиційних рамок. Це можуть бути спільні проекти зі світовими поп-зірками, відомими брендами моди чи технологій. Такі колаборації привносять крос-культурний обмін аудиторіями: спортивний бренд отримує фанів партнера і навпаки.

Моніторити фан-відгуки і залучати фанів до рішень. Інтелектуальний лідер слухає свою аудиторію. Рекомендується запровадити механізми постійного збору зворотного зв'язку: опитування після матчів, голосування за дизайн нової форми, збори з активом фан-клубів для обговорення змін (як-от перенесення матчів, заходи на стадіоні). Клуби англійської Прем'єр-ліги, наприклад, почали включати представників фанів до дорадчих рад при клубах – аби враховувати їхню думку в стратегічних питаннях. Такий підхід не лише дозволяє уникнути репутаційних помилок, а й робить фанів співучасниками управління, що підсилює їхню відданість [1; 5-7; 10].

Наукова новизна даної статті полягає в поєднанні різних аспектів – креативності, лідерства, маркетингу, фан-економіки та соціальної ідентичності – в єдину концептуальну рамку для аналізу сучасної спортивної індустрії. Практична цінність полягає у конкретних рекомендаціях, які можуть бути використані спортивними менеджерами та маркетингологами для підвищення ефективності своїх стратегій і отриманні максимальної прибутковості від проекту.

Висновки. Глобальна спортивна індустрія вступила в еру, коли успіх визначається не лише спортивними результатами, а й умінням організацій здійснювати лідерство на основі креативних підходів у сфері маркетингу та взаємодії з фанами. Інтелектуальне лідерство, збагачене творчим підходом, здатне створити навколо бренду справжню екосистему – спільноту відданих прихильників, які разом із брендом творять його історію та майбутнє. Саме така синергія знань, інновацій і фан-орієнтованості забезпечить спортивним організаціям сталий розвиток і глобальний вплив у довгостроковій перспективі.

Література

1. Marčinko Trkulja, Ž., Dlačić, J., & Primorac, D. (2022). Social Identity Dimensions as Drivers of Consumer Engagement in Social Media Sports Club. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(10). DOI: 10.3390/jrfm15100458.

2. Hammerschmidt, J., Huertas González-Serrano, M., Puumalainen, K., & Calabuig, F. (2024). Sport Entrepreneurship: The Role of Innovation and Creativity in Sport Management. *Review of Managerial Science*. DOI: 10.1007/s11846-023-00711-3.
3. Liu, Z. (2025). Analysis of Sports Brand Marketing Strategies Driven by Fan Economy — Study of Decathlon. *Highlights in Business, Economics and Management*. DOI: 10.54097/gdhsgk85.
4. Calder, B. J., Malthouse, E. C., & Maslowska, E. (2016). Brand Marketing, Big Data and Social Innovation as Future Research Directions for Engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5–6). DOI: 10.1080/0267257X.2016.1144326.
5. Ratten, V. (2011). Sport Entrepreneurship: Towards a Conceptualization. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. https://www.researchgate.net/publication/264711132_Sports_Entrepreneurship_Towards_a_Conceptualisation
6. González-Serrano, M. H., Jones, P., & Llanos-Contrera, O. (2020). An Overview of Sport Entrepreneurship Field: A Bibliometric Analysis of the Articles Published in the Web of Science. *Sport in Society*. DOI: 10.1080/17430437.2019.1607307.
7. Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social Media and Sports: Driving Fan Engagement with Football Clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1). DOI: 10.1080/0965254X.2017.1359655.
8. Kriemadis, T., & Theakou, E. (2007). Strategic Marketing Planning in the Sport Sector. *Sport in Society*, 10(3) DOI:10.4127/ch.2007.3.1.27-44
9. Yoshida, M., Gordon, B., Nakazawa, M., & Biscaia, R. (2014). Conceptualization and Measurement of Fan Engagement: Empirical Evidence from a Professional Sport Context. *Journal of Sport Management*, 28(4). DOI: 10.1123/jsm.2013-0199.
10. Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and Social Media Research: A Review. *Sport Management Review*, 18(2). DOI: 10.1016/j.smr.2014.11.001.
11. Decathlon. (2021) Decathlon Becomes Official Partner of the Paris 2024 Olympic and Paralympic Games. Офіційний прес-реліз Decathlon / Paris 2024. <https://www.decathlon-united.media/paris2024>.
12. Bicycle Retailer and Industry News. (2022). Decathlon to Close Its Two US Stores This Year, Focus on Online Sales. *Retail News*, 1 February 2022. <https://www.bicycleretailer.com/retail-news/2022/02/01/decathlon-close-its-two-us-stores-year-focus-online-sales>
13. Fan Engagement Platform Market Size. <https://www.gminsights.com/industry-analysis/fan-engagement-platform-market>
14. Vitaliy Zarubin. Impact of Integrated Management Systems on Commercial Performance and Operational Processes in Sports Venues. <https://doi.org/10.70315/uloap.ulirs.2025.0203002>
15. Yatsenko O., Iatsenko O., Sysoieva A., Sigodzinskyi O. (2025). Global trade policy in the medical devices and equipment sector: case studies on trade-dispute analysis of ortho-k lens imports from South Korea to the EU. Vol. 1 No. 164 (2025): Actual Problems of International Relations. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.164.1.158-167>.
16. Яценко О. М. Економічна дипломатія у формуванні і розвитку національного бренду. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2020. № 3-4 (276-277). – С. 14-30. DOI:10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-14-30
17. Yatsenko O., Tsygankova T., Tananaiko T., Zavadzka Y., Irynychyna I., Horbachova I.. Economization of diplomacy and modernization of global trade policy within geopolitically unstable environment (chapter 10.3). *Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph* / Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2022. p. 463 -488. Available at: DOI 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.9.3

Reference

1. Marčinko Trkulja, Ž., Dlačić, J., & Primorac, D. (2022). Social Identity Dimensions as Drivers of Consumer Engagement in Social Media Sports Club. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(10). DOI: 10.3390/jrfm15100458.

2. Hammerschmidt, J., Huertas González-Serrano, M., Puumalainen, K., & Calabuig, F. (2024). Sport Entrepreneurship: The Role of Innovation and Creativity in Sport Management. *Review of Managerial Science*. DOI: 10.1007/s11846-023-00711-3.
3. Liu, Z. (2025). Analysis of Sports Brand Marketing Strategies Driven by Fan Economy — Study of Decathlon. *Highlights in Business, Economics and Management*. DOI: 10.54097/gdhsgk85.
4. Calder, B. J., Malthouse, E. C., & Maslowska, E. (2016). Brand Marketing, Big Data and Social Innovation as Future Research Directions for Engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5–6). DOI: 10.1080/0267257X.2016.1144326.
5. Ratten, V. (2011). Sport Entrepreneurship: Towards a Conceptualization. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. https://www.researchgate.net/publication/264711132_Sports_Entrepreneurship_Towards_a_Conceptualisation
6. González-Serrano, M. H., Jones, P., & Llanos-Contrera, O. (2020). An Overview of Sport Entrepreneurship Field: A Bibliometric Analysis of the Articles Published in the Web of Science. *Sport in Society*. DOI: 10.1080/17430437.2019.1607307.
7. Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social Media and Sports: Driving Fan Engagement with Football Clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1). DOI: 10.1080/0965254X.2017.1359655.
8. Kriemadis, T., & Theakou, E. (2007). Strategic Marketing Planning in the Sport Sector. *Sport in Society*, 10(3) DOI:10.4127/ch.2007.3.1.27-44
9. Yoshida, M., Gordon, B., Nakazawa, M., & Biscaia, R. (2014). Conceptualization and Measurement of Fan Engagement: Empirical Evidence from a Professional Sport Context. *Journal of Sport Management*, 28(4). DOI: 10.1123/jsm.2013-0199.
10. Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and Social Media Research: A Review. *Sport Management Review*, 18(2). DOI: 10.1016/j.smr.2014.11.001.
11. Decathlon. (2021) Decathlon Becomes Official Partner of the Paris 2024 Olympic and Paralympic Games. Офіційний прес-реліз Decathlon / Paris 2024. <https://www.decathlon-united.media/paris2024>.
12. Bicycle Retailer and Industry News. (2022). Decathlon to Close Its Two US Stores This Year, Focus on Online Sales. *Retail News*, 1 February 2022. <https://www.bicycleretailer.com/retail-news/2022/02/01/decathlon-close-its-two-us-stores-year-focus-online-sales>
13. Fan Engagement Platform Market Size. <https://www.gminsights.com/industry-analysis/fan-engagement-platform-market>
14. Vitaliy Zarubin. Impact of Integrated Management Systems on Commercial Performance and Operational Processes in Sports Venues. <https://doi.org/10.70315/uloap.ulirs.2025.0203002>
15. Yatsenko O., Iatsenko O., Sysoieva A., Sigodzinskyi O. (2025). Global trade policy in the medical devices and equipment sector: case studies on trade-dispute analysis of ortho-k lens imports from South Korea to the EU. Vol. 1 No. 164 (2025): Actual Problems of International Relations. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.164.1.158-167>
16. Yatsenko O. M. Economic diplomacy in the formation and development of a national brand. *Bulletin of Odessa National University. Series "Economics."* 2020. No. 3-4 (276-277). – Pp. 14-30. DOI:10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-14-30
17. Yatsenko O., Tsygankova T., Tananaiko T., Zavadska Y., Irynychyna I., Horbachova I.. Economization of diplomacy and modernization of global trade policy within geopolitically unstable environment (chapter 10.3). *Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph / Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2022. p. 463 -488. Available at: DOI 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.9.3*

Стаття надійшла 08.09.2025; прийнята до друку 19.10.2025 року