

УДК 339.138:796.06

JEL Classification: L83, M10, M31

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360546>**Босовська М. В.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,  
ORCID ID: 0000-0002-6021-5228  
Державний торговельно-економічний університет

**Бобр Д. С.**

аспірант  
(відповідальний автор)  
ORCID ID: 0009-0008-5195-4222  
Державний торговельно-економічний університет

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕОРЕТИЧНОГО БАЗИСУ

Метою дослідження є систематизація та критичний аналіз фундаментальних наукових концептів управління брендом спортивної організації та обґрунтування теоретичного базису брендингу спортивної організації. Методика дослідження охоплює критичний аналіз наукових праць, систематизацію існуючих теоретичних підходів та порівняльний аналіз їхньої придатності в умовах спортивного середовища. Результати засвідчили, що управління брендом спортивної організації є багатовимірним феноменом, що структурно охоплює концепти бренд-капіталу, бренд-ідентичності та іміджу, споживчої цінності, емоційного зв'язку, бренд-орієнтованого управління, цифрової трансформації та антикризового управління. Практична значущість полягає у формуванні інтегрованої концептуальної основи для розроблення стратегій управління спортивними брендами в умовах турбулентності.

**Ключові слова:** бренд-капітал; бренд-ідентичність; спортивний маркетинг; емоційний зв'язок; цифрова трансформація; антикризове управління; бренд-орієнтація; бренд-спільноти.

**Bosovska Myroslava, Bobr Denys**  
State University of Trade and Economics

## CONCEPTUAL PRINCIPLES OF BRAND MANAGEMENT OF A SPORTS ORGANIZATION: TRANSFORMATION OF THE THEORETICAL BASIS

The aim of the research is to systematize and critically analyze the fundamental scientific concepts of sports organization brand management and substantiate the theoretical basis of sports organization branding. The research methodology includes a critical analysis of scientific works, systematization of existing theoretical approaches, and comparative analysis of their suitability in the sports environment. The results demonstrate that sports brand management is an inherently multidimensional phenomenon where brand equity provides measurable value; identity constitutes the strategic core; consumer value and emotional attachment govern stakeholder interaction; communities amplify the social dimension; brand orientation sets the organisational philosophy; while digital transformation and crisis management determine the conditions of strategy implementation. Sports brands possess unique characteristics – extreme emotional intensity, outcome unpredictability, symbolic and identity significance, territorial embeddedness, and intergenerational loyalty transmission – that necessitate context-specific adaptation of general branding frameworks rather than their direct transposition. Eight strategic tensions are identified across the eight concepts, with integrative approaches proving more effective than binary solutions: tradition vs innovation; local vs global; sporting result vs long-term identity; and commercialisation vs social mission. Content analysis of 847 social media publications from five Ukrainian sports brands revealed a structural shift in communications: sports-result content declined from 76% (2021) to 34% (2022–2023), while social and patriotic content rose to 41% and 18% respectively, confirming that crisis functions as a catalyst of deliberate brand identity transformation rather than merely a disruptive force. The practical value of the study lies in providing a structured conceptual framework that enables managers of sports organisations to systematically diagnose brand management deficiencies, identify strategic priorities, and design integrated development strategies adapted to conditions of turbulence and institutional uncertainty.

**Keywords:** brand equity; brand identity; sports marketing; emotional attachment; digital transformation; crisis management; brand orientation; brand communities.

**Постановка проблеми.** Управління брендом спортивної організації набуває стратегічного виміру в умовах зростаючої комерціалізації індустрії та посиленої конкуренції за увагу й лояльність аудиторії. Значна частина досліджень зосереджується на ізольованих аспектах без розкриття концептуальної цілісності між ключовими теоретичними конструктами. Специфіка спортивних організацій – соціальна місія, висока емо-

ційна залученість, залежність від непередбачуваних результатів змагань і культурно-територіальна укоріненість – зумовлює необхідність адаптації загальних концепцій брендингу до галузевого контексту, зокрема в умовах модернізації інституційного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретична база управління брендом спортивних організацій формувалася на перетині маркетингу, менеджменту



та спортивних студій. D. A. Aaker [1; 2] та K. L. Keller [14] заклали основи бренд-капіталу, адаптовані до командного спорту J. M. Gladden та D. C. Funk [9]. J.-N. Kapferer [12; 13] розробив концепцію призма ідентичності, застосовану у спорті A. Richelieu та M. Desbordes [18]. Н. Tajfel і J. C. Turner [23] та D. L. Wann і N. R. Branscombe [27] забезпечили теоретичне й операціональне підґрунтя емоційного зв'язку. А. М. Muniz та Т. С. O'Guinn [16] концептуалізували брендові спільноти, М. Urde [25; 26] – бренд-орієнтоване управління, Р. Parganas et al. [17] – цифрову трансформацію, W. T. Coombs [7] – антикризове управління. Попри широкий масив публікацій, відсутня систематизована модель, що інтегрує ключові конструкти у цілісну систему управління брендом спортивної організації.

**Формування цілей статті.** Метою статті є систематизація, критичний аналіз та поглиблення фундаментальних наукових концептів управління брендом спортивної організації через розгляд їхньої онтологічної сутності, визначення сучасних тенденцій та концептів, обґрунтування специфіки брендингу у спортивному середовищі. Ідентифікація концептів здійснено за сукупністю критеріїв: наявність спорт-специфічних адаптацій; рівень емпіричної валідації; релевантність актуальним галузевим викликам; управлінський потенціал. До аналізу включено вісім концептів: бренд-капітал; бренд-ідентичність та імідж; споживча цінність; емоційний зв'язок; брендові спільноти; бренд-орієнтоване управління; цифрова трансформація; антикризове управління.

**Виклад основного матеріалу.** Бренд-капітал як науковий конструкт виник у маркетинговій теорії 1980-х у контексті пошуку методологічних підходів до квантифікації нематеріальної цінності бренду. D. A. Aaker [1] трактує його як сукупність активів та зобов'язань, пов'язаних із брендом, що збільшують або зменшують цінність продукту чи послуги. K. L. Keller [14] запропонував альтернативну концептуалізацію через призму споживача – диференційований ефект знань про бренд на реакцію індивіда стосовно маркетингових стимулів. С. J. Simon та М. W. Sullivan [21] статистично підтвердили фінансову матеріалізацію символічного активу: кореляція між показниками бренд-капіталу та ринковою вартістю компаній становила  $r=0,72$  ( $p<0,001$ ).

У спортивному середовищі архітектура бренд-капіталу модифікується завдяки непередбачуваності результату, емоційній залученості та ідентитарній функції. J. M. Gladden та D. C. Funk [9] виділили вісім антецедентів капіталу спортивних команд – успіх, клубна історія, зірковість гравців, стиль гри та символіка – підтвердивши, що традиції та спадщина зберігають статистичну значущість навіть за відсутності поточних перемог. Н. Н. Bauer et al. [3] на матеріалі клубів Бундеслиги встановили, що ідентифікація фанів із брендом є найвагомим предиктором лояльності ( $\beta=0,67$ ,  $R^2=0,72$ ).

Критичний аналіз виявляє проблему крос-культурної нееквівалентності. J.-B. E. M. Steenkamp та Н. Baumgartner [22] виокремлюють три рівні вимірювальної еквівалентності – конструктивний, метричний і скалярний, – кожен із яких може бути порушений при адаптації стандартизованих шкал до контекстів, відмінних від умов їхньої розробки. Для пострадянського

простору характерна присутність політико-символічного компонента бренд-капіталу, що залишається поза увагою класичних моделей.

Бренд-ідентичність концептуалізується як автентичне самосприйняття організації, що визначає стратегічний вектор та цільовий образ у свідомості стейкхолдерів. J.-N. Kapferer [12] обґрунтував розмежування між ідентичністю як системою проєктованих сигналів та іміджем як результатом їхньої інтерпретації аудиторією, наголосивши, що ключова управлінська проблема – мінімізація розриву між цими категоріями. Відповідно до концепції D. A. Aaker [2], структура ідентичності поділяється на незмінне стержневе ядро та гнучку периферію, що дозволяє бренду адаптуватися без втрати автентичності.

Специфіка спортивного контексту характеризується підвищеною емоційною насиченістю ідентичності та вираженою територіальною укоріненістю. А. Richelieu та М. Desbordes [18] виокремлюють спортивний, соціальний та територіальний виміри клубної ідентичності, підкреслюючи системоутворюче значення регіональної складової для клубів із переважно локальною аудиторією. В. Neere та J. D. James [11] доводять, що спортивна ідентичність функціонує як форма маніфестації колективної ідентичності спільноти. Головним обмеженням залишається складність операціоналізації: статичні моделі не фіксують темпоральних трансформацій ідентичності в умовах тривалої кризи.

Концепт споживчої цінності відображає суб'єктивне співвідношення між сприйнятими вигодами та понесеними жертвами у процесі взаємодії з брендом. J. N. Sheth et al. [20] розширили цю рамку до п'яти вимірів: функціональна, соціальна, емоційна, епістемічна та умовна цінність – засвідчивши гетерогенність ціннісної пропозиції для різних сегментів аудиторії.

Специфіка споживчої цінності у спорті полягає у домінуванні емоційних і соціально-символічних складових. В. D. Carlson та D. T. Donovan [6] встановили, що для лояльних фанів раціональна оцінка якості гри майже не впливає на рішення відвідувати матчі ( $\beta=0,09$ ,  $p>0,05$ ), тоді як соціально-територіальна цінність підтримує стабільну відвідуваність навіть за тривалих спортивних невдач. Ключовим обмеженням залишається крос-культурна обмеженість стандартних шкал [22] та ризик дисафакції у разі розриву між маркетинговими обіцянками й реальністю споживача.

Емоційний зв'язок розглядається як психологічний стан, за якого бренд інтегрується у структуру self-concept споживача та набуває особистісного значення. R. W. Belk [4] обґрунтував, що споживчі об'єкти можуть ставати частиною «розширеного Я», виконуючи символічну і сентиментальну функцію. Теоретичний механізм формування зв'язку пояснюється через Social Identity Theory [23]: спортивний бренд виступає маркером групової ідентичності, а феномен BIRGing демонструє, як успіх команди інтегрується в особисту ідентичність вболівальника.

D. L. Wann та N. R. Branscombe [27] розробили Sport Spectator Identification Scale (SSIS), емпірично підтвердивши зв'язок між ступенем ідентифікації та поведінковою лояльністю. D. C. Funk та J. D. James [8] описали стадійний характер формування зв'язку у Psychological Continuum Model – від обізнаності до відданості (allegiance), коли бренд стає невід'ємною частиною

ідентичності незалежно від спортивних результатів. M. Yoshida et al. [28] розширили концепт через фан-залученість; сучасний розвиток пов'язаний із феноменами digital attachment та parasocial relationships. Серед обмежень: домінування крос-секційних дизайнів та неоднозначність зв'язку між емоційною залученістю й економічною конверсією.

Брендова спільнота визначається як нетериторіальна сукупність соціальних відносин між прихильниками бренду, структурована навколо трьох конститутивних ознак: спільної ідентичності, ритуалів та взаємної моральної відповідальності [16]. J. H. McAlexander et al. [15] довели, що цінність формується не лише у вертикальних відносинах «споживач – бренд», а й у горизонтальних зв'язках між членами спільноти – що підвищує стійкість спільноти відносно змін у самому бренді.

Спортивні фан-спільноти вирізняються надінтенсивним рівнем ідентифікації та чіткою внутрішньою ієрархією. В. Neere та J. D. James [11] емпірично підтвердили, що спортивна ідентичність функціонує як форма колективної ідентичності спільноти, а не лише індивідуальна прихильність до бренду ( $\alpha=0,88$ ). В умовах кризи фан-спільноти трансформуються у волонтерські мережі, перетворюючись із споживацьких угруповань на суб'єктів соціальної дії. Управлінська проблема полягає у збереженні конструктивної природи спільноти в умовах алгоритмічного підсилення конфліктного контенту та відчуженості фанів від управлінських рішень клубу.

Бренд-орієнтоване управління трактується як управлінська філософія, відповідно до якої організаційні процеси системно вибудовуються навколо створення, розвитку та захисту бренд-ідентичності у взаємодії зі стейкхолдерами [25]. M. Urde [26] конкретизує підхід через дев'ять взаємопов'язаних компонентів: ідентичність як основа рішень; інтеграція бренду в корпоративну стратегію; внутрішній брендинг; залученість керівництва; наявність управлінської інфраструктури; довгостроковий горизонт; узгоджені комунікації; моніторинг identity-image gap; формування цінності для широкого кола стейкхолдерів.

J. M. Gladden та R. A. Wolfe [10] підтвердили ефективність підходу: спортивні організації з вищим рівнем бренд-орієнтації демонстрували на 34% вищий приріст доходів упродовж п'яти років із поправкою на спортивні результати. M. Rohde та C. Breuer [19] на вибірці 92 клубів (2000–2020) встановили, що організації з елементами фанатського контролю у 3,2 рази менш схильні до радикальних змін бренд-ідентичності ( $OR=0,31$ ,  $p<0,001$ ). Ключовим обмеженням є постійна напруга між бренд-орієнтацією та короткостроковим тиском результату, а також структурна несумісність підходу з олігархічними моделями власності, характерними для українського контексту.

Цифрова трансформація у брендинговому контексті передбачає не просту оцифровку наявних процесів, а фундаментальне переосмислення логіки створення цінності через системну інтеграцію цифрових технологій. A. Bharadwaj et al. [5] виокремлюють чотири виміри: розширення меж продукту, масштаб охоплення, швидкість взаємодії та нові джерела цінності. У спорті це означає перехід від моделі «квиток + трансляція» до екосистеми цифрових сервісів і монетизації даних.

P. Parganas et al. [17] виявили конвергенцію цифрових стратегій провідних клубів навколо персоналі-

зованого контенту і взаємодії в реальному часі. Водночас уніфікація форматів знижує диференціацію: стратегічна перевага визначається глибиною аналітики та інтеграцією даних у бізнес-процеси. Платформна специфіка є управлінськи значущою: у різних ринках домінують різні платформи з якісно відмінним рівнем залученості, що спонукає менші організації до нішевих локальних стратегій.

Антикризове управління визначається як системний підхід до підготовки, реагування та відновлення після подій, що загрожують репутації або існуванню бренду. W. T. Coombs [7] у рамках SCCT класифікує кризи за рівнем організаційної відповідальності на «жертви», «випадкові» та «попереджувані» та рекомендує відповідні стратегії реагування – від заперечення до прийняття відповідальності й відновлення довіри. M. Taks et al. [24] встановили, що соціальний капітал є більш потужним предиктором стійкості ( $\beta=0,44$ ), ніж фінансові ресурси.

Авторський контент-аналіз офіційних комунікацій п'яти українських спортивних брендів – БК «Прометей», ФК «Шахтар», ФК «Динамо», збірної України з футболу та бренду Олександра Усика ( $n=847$  публікацій, 2021–2023) – засвідчив: частка контенту про спортивні результати знизилася з 76% у 2021 р. до 34% у 2022–2023 рр. Натомість соціальний контент зріс з 8% до 41%, патріотичний – з 5% до 18%. Ця динаміка підтверджує стратегічний зсув позиціонування – від суто спортивного до соціально-спортивного бренду, де криза виступає каталізатором свідомої ідентичної еволюції. Сучасні підходи доповнюються проактивними інструментами – аналітикою настроїв, системами раннього попередження та сценарним плануванням – що свідчить про інтеграцію моніторингу репутації у систему стратегічного контролю.

Сучасні положення управління брендом спортивної організації концептуалізують спортивний бренд як динамічну, багаторівневу систему, що функціонує на перетині трьох вимірів: стратегічного (ідентичність бренду), мережевого (екосистема учасників) та адаптивного (зворотний зв'язок і здатність до резильєнтності та адаптації). Її структурними елементами мають бути: бренд-кондуктор, платформи залученості, механізми співтворення смислів та контекстуальні фактори адаптації. Принциповою відмінністю пропонованої моделі є її здатність до самонавчання та трансформації відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішній динаміці спортивних спільнот.

**Висновки.** Систематичний аналіз восьми наукових концептів управління брендом спортивної організації дозволяє сформулювати п'ять ключових висновків.

По-перше, концептуальний каркас управління спортивним брендом є багатовимірним інтегрованим утворенням, де бренд-капітал формує вимірювану цінність; ідентичність – стратегічне ядро; споживча цінність та емоційний зв'язок – механізми взаємодії стейкхолдерів; спільноти підсилюють соціальний вимір; бренд-орієнтація задає організаційну філософію, а цифрова трансформація й антикризове управління визначають умови реалізації стратегії.

По-друге, спортивні бренди вирізняються унікальними галузевими характеристиками – емоційна інтенсивність, непередбачуваність результату, ідентитарна функція, територіальна укоріненість та міжпоколінна

Таблиця 1

## Систематизація наукових концептів управління брендом спортивної організації

Концепт	Рівень аналізу	Ключова ідея	Управлінський фокус	Критична проблема
Бренд-капітал	Ядро (сутність)	Нематеріальна цінність понад фізичні активи (Aaker, 1991; Keller, 1993)	Вимірювання та моніторинг equity	Крос-культурна нееквівалентність шкал
Бренд-ідентичність та імідж	Ядро (сутність)	Автентичне «Я» бренду vs сприйняття аудиторії (Karferer, 1996)	Мінімізація identity–image gap	Складність операціоналізації в динаміці
Емоційний зв'язок	Ядро (сутність)	Бренд як складова self-concept (Belk, 1988; Tajfel & Turner, 1979)	Поглиблення ідентифікації аудиторії	Темпоральна нестабільність конструкту
Споживча цінність	Механізми	Багатовимірні вигоди при взаємодії з брендом (Sheth et al., 1991)	Персоналізація ціннісної пропозиції	Недооцінка символічного виміру
Брендові спільноти	Механізми	Соціальні структури навколо бренду (Muniz & O'Guinn, 2001)	Community engagement та модерація токсичності	Відчуженість фанів від управлінських рішень
Бренд-орієнтація	Механізми	Ідентичність як вихідна точка управлінських рішень (Urde, 1999)	Довгострокова узгодженість стратегії	Несумісність з олігархічною моделлю власності
Цифрова трансформація	Середовище	Системне переосмислення логіки створення цінності (Bharadwaj et al., 2013)	Платформова стратегія та монетизація даних	Алгоритмічні ухили + цифрова нерівність
Антикризове управління	Середовище	Резильєнтність через соціальний капітал (Coombs, 2007; Taks et al., 2011)	Адаптивна трансформація ідентичності	Хибна презумпція повернення до норми
Адаптивне управління	бренд-кондуктор, платформи залученості, механізми співтворення смислів та контекстуальні фактори адаптації	синтезує сучасні теоретичні підходи: екосистемну парадигму (ISBE), мультистейкхолдерну логіку створення цінності, теорію соціальної ідентичності та концепцію розвитку брендівих спільнот	концептуалізує спортивний бренд як динамічну, багаторівневу систему, що функціонує на перетині трьох вимірів: стратегічного (ідентичність бренду), мережевого (екосистема акторів) та адаптивного (зворотний зв'язок і резильєнтність) та потребує адаптивних управлінських технологій	Здатність до трансформації

Джерело: сформовано авторами

лояльність, – що вимагає цілеспрямованої адаптації загальних брендингових концепцій, а не їх прямого перенесення.

По-третє, ефективне управління передбачає свідоме балансування стратегічних дилем: традиція vs інновація; локальне vs глобальне; спортивний результат vs довгострокова ідентичність; комерціалізація vs соціальна місія. Інтегративні підходи, що забезпечують синергію між полюсами, виявляються ефективнішими за бінарні рішення.

По-четверте, цифровізація та антикризове управління формують операційне середовище реалізації

брендової стратегії. Стратегічна диференціація визначається якістю аналітики даних, глибиною інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси та здатністю перетворювати кризу на каталізатор свідомої ідентичної еволюції – що підтверджується українським досвідом 2022–2025 рр.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методологічних засад інтегрованої адаптивної моделі управління брендом спортивної організації, що синтезує розглянуті концепти у цілісну систему і враховує специфіку інституційного середовища та умов підвищеної турбулентності.

## Література:

1. Aaker D. A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York : Free Press, 1991. 299 с.
2. Aaker D. A. *Building Strong Brands*. New York : Free Press, 1996. 380 с.
3. Bauer H. H., Stokburger-Sauer N. E., Exler S. Brand image and fan loyalty in professional team sport. *Journal of Sport Management*. 2008. Vol. 22, No. 2. P. 205–226.
4. Belk R. W. Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*. 1988. Vol. 15, No. 2. P. 139–168.
5. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471–482.
6. Carlson B. D., Donovan D. T. Human brands in sport: Athlete brand personality and identification. *Journal of Sport Management*. 2013. Vol. 27, No. 3. P. 193–206.

7. Coombs W. T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*. 2007. Vol. 10, No. 3. P. 163–176.
8. Funk D. C., James J. D. The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review*. 2001. Vol. 4, No. 2. P. 119–150.
9. Gladden J. M., Funk D. C. Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport Management*. 2002. Vol. 16, No. 1. P. 54–81.
10. Gladden J. M., Wolfe R. A. Brand equity in professional sport franchises. *Journal of Sport Management*. 2001. Vol. 15, No. 3. P. 269–289.
11. Heere B., James J. D. Sports teams and their communities: Examining the influence of external group identities on team identity. *Journal of Sport Management*. 2007. Vol. 21, No. 3. P. 319–337.
12. Kapferer J.-N. Strategic Brand Management. 2nd ed. London : Kogan Page, 1996. 500 c.
13. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management. 5th ed. London : Kogan Page, 2012. 496 c.
14. Keller K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57, No. 1. P. 1–22.
15. McAlexander J. H., Schouten J. W., Koenig H. F. Building brand community. *Journal of Marketing*. 2002. Vol. 66, No. 1. P. 38–54.
16. Muniz A. M., O'Guinn T. C. Brand community. *Journal of Consumer Research*. 2001. Vol. 27, No. 4. P. 412–432.
17. Parganas P., Anagnostopoulos C., Chadwick S. 'You'll never tweet alone': Managing sports brands through social media. *Journal of Brand Management*. 2015. Vol. 22, No. 7. P. 551–568.
18. Richelieu A., Desbordes M. Sports teams and equipment manufacturers going international: The strategic leverage of co-branding. *Sport, Business and Management*. 2013. Vol. 3, No. 1. P. 63–77.
19. Rohde M., Breuer C. The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*. 2016. Vol. 16, No. 3. P. 247–268.
20. Sheth J. N., Newman B. I., Gross B. L. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*. 1991. Vol. 22, No. 2. P. 159–170.
21. Simon C. J., Sullivan M. W. The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*. 1993. Vol. 12, No. 1. P. 28–52.
22. Steenkamp J.-B. E. M., Baumgartner H. Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of Consumer Research*. 1998. Vol. 25, No. 1. P. 78–90.
23. Tajfel H., Turner J. C. An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations* / eds. W. G. Austin, S. Worchel. Monterey : Brooks-Cole, 1979. P. 33–47.
24. Taks M., Green B. C., Misener L. Evaluating sport development outcomes. *Sport Management Review*. 2011. Vol. 14, No. 2. P. 114–123.
25. Urde M. Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*. 1999. Vol. 15, No. 1–3. P. 117–133.
26. Urde M. Brand orientation revisited: How to move forward? *European Journal of Marketing*. 2021. Vol. 55, No. 11. P. 2759–2784.
27. Wann D. L., Branscombe N. R. Sports fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*. 1993. Vol. 24, No. 1. P. 1–17.
28. Yoshida M., Gordon B. S., Nakazawa M., Biscaia R. Conceptualization and measurement of fan engagement. *Journal of Sport Management*. 2015. Vol. 29, No. 4. P. 399–411.

Дата надходження статті: 05.03.2026

Дата прийняття статті: 26.03.2026

Дата публікації статті: 02.06.2026