

WinSoft International. (2025, November 26). *Difference between customer satisfaction and customer experience*. <https://winsoft-international.com/difference-between-customer-satisfaction-and-customer-experience/>

Your Say Surveys. (2025, November 24). *Customer Satisfaction vs Customer Experience: Why the Difference Matters*. <https://yoursaysurveys.com.au/customer-satisfaction-vs-customer-experience-why-the-difference-matters/>

Zátori A. (2016). Exploring the value co-creation process on guided tours (the 'AIM-model') and the experience-

centric management approach. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 4(10), 377–395.

<https://doi.org/10.1108/IJCTHR-09-2015-0098>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 05.07.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 18.07.2026

Оприлюднено / Published: 20.08.2026

УДК 339.9:796.005.21:658.8

JEL: F23; L83; M14; M31; Z21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-539-550>

ГЛОБАЛЬНА КОРПОРАТИЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО СПОРТУ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БРЕНДИНГУ

©2026 НЕУХАЦЬКА С. О.

УДК 339.9:796.005.21:658.8

JEL: F23; L83; M14; M31; Z21

Неухацька С. О. Глобальна корпоратизація професійного спорту як чинник трансформації моделей менеджменту та брендингу

У статті досліджено глобальну корпоратизацію професійного спорту як чинник трансформації сучасних моделей спортивного менеджменту та брендингу. Сучасний професійний спорт дедалі менше функціонує лише як сфера змагань і клубної лояльності, а дедалі більше перетворюється на міжнародну бізнес-екосистему, у якій поєднуються спортивний результат, медіаправа, комерційні партнерства, цифрові платформи, інвестиції в інфраструктуру, франшизна вартість і соціальна відповідальність брендів. Метою статті є визначення зв'язку між процесами корпоратизації професійного спорту та змінами в управлінні спортивними організаціями, доходами, брендами, аудиторіями та соціальним впливом. Методика дослідження має описово-аналітичний характер і ґрунтується на аналізі вторинних даних відкритих міжнародних джерел. У роботі використано структурний аналіз доходів, розрахунок часток, темпів зростання, середньорічного темпу зростання та показників концентрації брендової вартості. За результатами дослідження встановлено, що корпоратизація професійного спорту проявляється через диверсифікацію доходів, зростання ролі комерційних активів, медіаправ і цифрових каналів, підвищення вартості спортивних франшиз, розвиток стадіонної економіки та перехід від клубного адміністрування до стратегічного управління спортивними екосистемами. Особливу увагу приділено соціальному брендингу як інструменту зв'язку спортивних корпорацій із громадами, розвитку жіночого спорту, інклюзії та фанатської лояльності. У роботі визначено, що конкурентоспроможність спортивних організацій залежить від здатності поєднувати бізнес-ефективність, спортивну автентичність, цифрове управління, інфраструктурний розвиток і соціальну відповідальність.

Ключові слова: професійний спорт; спортивна індустрія; корпоратизація; спортивний менеджмент; брендинг; спортивні франшизи; медіаправа; соціальний брендинг.

Рис.: 1. Табл.: 5. Формул.: 2. Бібл.: 19.

Неухацька Світлана Олександрівна – аспірантка кафедри міжнародного менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: t0506936968@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4780-7426>

UDC 339.9:796.005.21:658.8

JEL: F23; L83; M14; M31; Z21

Neukhatska S. O. The Global Corporatization of Professional Sports as a Factor in the Transformation of Management and Branding Models

This article examines the global corporatization of professional sports as a factor in the transformation of contemporary models of sports management and branding. Modern professional sports are functioning less and less as merely a realm of competition and club loyalty, and are increasingly transforming into an international business ecosystem that combines athletic performance, media rights, commercial partnerships, digital platforms, infrastructure investments, franchise value, and corporate social responsibility. The aim of this article is to identify the relationship between the processes of corporate restructuring in professional sports and changes in the management of sports organizations, revenues, brands, audiences, and social impact. The research methodology is descriptive and analytical in nature and is based on an analysis of secondary data from open international sources. The study employs a structural analysis of revenues, as well as calculations of market shares, growth rates, average annual growth rates, and indicators of brand value concentration. The study found that the corporatization of professional sports manifests itself through revenue diversification, the growing role of commercial assets, media rights, and digital channels, the rising value of sports franchises, the development of the stadium economy, and the shift from club administration to strategic management of sports ecosystems. Particular attention is paid to social branding as a tool for sports corporations to connect with communities, as well as to the development of women's sports, inclusion, and fan loyalty. The study concludes that the competitiveness of sports organizations depends on their ability to combine business efficiency, sporting authenticity, digital management, infrastructure development, and social responsibility.

Keywords: professional sport; sports industry; corporatization; sports management; branding; sports franchises; media rights; social branding.

Fig.: 1. Tabl.: 5. Formulae: 2. Bibl.: 19.

Neukhatska Svitlana O. – Postgraduate Student of the Department of International Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: t0506936968@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4780-7426>

Професійний спорт у ХХІ столітті зазнав якісної трансформації: він перестав бути лише сферою видовищної діяльності, змагань і клубної лояльності, а став частиною глобальної економіки розваг, медіа, інвестицій і брендів. Футбольні клуби, баскетбольні команди, автогоночні серії, тенісні турніри та інші спортивні організації дедалі більше діють як корпорації з диверсифікованими потоками доходів, власними цифровими каналами, міжнародними комерційними партнерами та складними системами управління активами.

Корпоратизація професійного спорту розглядається не лише як зміна юридичної форми спортивних організацій. Вона трактується ширше – як перехід від традиційної моделі клубу, ліги або федерації до моделі спортивної бізнес-структури, що управляє брендом, правами, фанатською базою, інфраструктурою, даними, партнерськими контрактами та соціальним впливом. Такий підхід особливо важливий для сучасного спортивного менеджменту, оскільки менеджер у спорті працює вже не тільки з командою або подією, а з комплексною екосистемою, де економічні результати залежать від здатності поєднати спортивну автентичність і бізнес-орієнтацію.

Спортивні організації діють у середовищі швидкої глобалізації аудиторій. Уболівальник може перебувати в одній країні, дивитися матч через міжнародну платформу, купувати атрибутику через глобальний онлайн-магазин, взаємодіяти з клубом у соціальних мережах і впливати на його репутацію незалежно від місця проведення змагання. У такій ситуації локальний спортивний бренд набуває ознак транснаціонального корпоративного активу. Водночас зростає ризик втрати зв'язку з місцевою громадою, що робить соціальний брендинг не додатковим елементом маркетингу, а необхідною умовою легітимності великого спортивного бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі професійний спорт часто описується як особлива галузь, у якій економічна логіка поєднується з емоційною прив'язаністю споживачів, спортивною непередбачуваністю та суспільною значущістю клубів. А. С. Т. Сміт і Б. Стюарт підкреслюють, що спорт має специфічні риси

порівняно з іншими ринками: споживачі часто залишаються лояльними навіть при слабких результатах команди, конкуренти одночасно є необхідними партнерами, а невизначеність результату підвищує цінність продукту. Саме ці характеристики пояснюють, чому проста комерціалізація не може повністю замінити спортивну ідентичність [19].

Автори праць з менеджменту спорту розглядають спортивні організації як інституції, що мають управляти не лише фінансовими ресурсами, а й людським капіталом, фанатською культурою, подіями, комунікаціями та партнерськими мережами. У маркетингу спорту особливе значення надається сегментації аудиторій, довгостроковій лояльності, спонсорським інтеграціям, роботі з досвідом уболівальника та формуванню комерційної цінності події. Тому сучасна модель спортивного менеджменту поступово відходить від вузького адміністрування змагання та переходить до управління портфелем взаємопов'язаних активів [2; 13].

Теорія брендингу також є важливою для пояснення корпоратизації спорту. Так, Д. Аакер трактує бренд як джерело нематеріального капіталу, що може створювати додану вартість через впізнаваність, асоціації, лояльність і сприйняття якості. К. Келлер розвиває підхід до управління капіталом бренду через його знання, силу асоціацій та здатність бренду впливати на поведінку споживача. Для професійного спорту це означає, що команда або ліга є не лише учасником змагання, а й носієм символів, емоцій, історії та спільнотної ідентичності, які можна монетизувати, але не можна безмежно експлуатувати без репутаційних наслідків [1; 12].

Економічні дослідження медіаправ показують, що трансляції є одним із ключових фінансових механізмів професійного спорту. У сучасних умовах це вже не тільки класичне телебачення, а й стримінгові сервіси, цифрові підписки, прямі канали ліг і клубів, а також нові формати короткого відео. Дослідження розподілу доходів від спортивних трансляцій підкреслюють, що медіаправа не тільки формують доходи клубів, але й впливають на баланс конкуренції, інвестиційні можливості та стійкість ліг. Водночас нові дані консалтингових компаній показують, що зростання медіаправ стає

нерівномірним: преміальні спортивні активи зберігають силу, тоді як менш популярні властивості стикаються з більшим тиском [3].

Таким чином, наукові та прикладні джерела сходяться в одному: *корпоратизація професійного спорту не зводиться до збільшення доходів*. Вона змінює логіку управління, оскільки спортивна організація повинна одночасно бути конкурентною командою, медіапродуктом, брендом, роботодавцем, інфраструктурним оператором, соціальним агентом та об'єктом інвестування. Саме така комплексність визначає зміст сучасних моделей спортивного менеджменту та брендингу. Водночас маловивченим є питання глобальної корпоратизації професійного спорту як чинника трансформації моделей менеджменту та брендингу.

МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є дослідження взаємозв'язків глобальної корпоратизації професійного спорту з трансформацією моделей менеджменту та брендингу спортивних організацій. Досягнення мети дослідження передбачає послідовне виконання кількох завдань. *По-перше*, у статті розглядаються економічні прояви корпоратизації професійного спорту. *По-друге*, аналізується структура доходів спортивних організацій та динаміка розвитку ринку на прикладі міжнародних даних. *По-третє*, досліджується зв'язок між зростанням вартості спортивних активів і змінами в управлінських рішеннях. *По-четверте*, визначається роль соціального брендингу в системі сучасного спортивного бізнесу.

Методика дослідження має прикладний характер і поєднує якісний та кількісний аналіз. Якісний компонент використано для пояснення управлінських і бренд-комунікаційних змін у професійному спорті. Кількісний компонент ґрунтується на відкритих вторинних даних Deloitte, PwC, Kearney, Brand Finance, Football Benchmark, Reuters та інших джерел. На їх основі виконано власні розрахунки часток, темпів зростання та показників концентрації. У статті не ставиться завдання побудувати економетричну модель, оскільки на рівні глобального професійного спорту відкриті дані є нерівномірними за країнами, лігами, валютами та методиками оцінки. Тому обрано описово-аналітичний дизайн, який є доцільним для статті, спрямованої на пояснення трансформації моделей менеджменту.

Для структурного аналізу доходів використано формулу:

$$\text{Частка джерела доходу} = (\text{Дохід за певним джерелом} / \text{Сукупний дохід}) \times 100\%. \quad (1)$$

Формула (1) застосована для визначення питомої ваги комерційних, трансляційних і доходів дня матчу в сукупній виручці 20 найбільш доходних футбольних клубів світу. Для аналізу динаміки ринку використано показник середньорічного темпу зростання:

$$CAGR = (V_n / V_0)^{(1/n)} - 1. \quad (2)$$

У формулі (2) V_n означає кінцеве значення показника; V_0 – початкове значення; n – кількість періодів. Показник $CAGR$ використано для того, щоб уникнути спрощеного порівняння лише двох кінцевих значень і показати середньорічний темп зростання спортивного ринку або окремих сегментів. Усі розрахунки в таблицях виконано автором на основі відкритих даних і наведено з округленням до одного десяткового знака, якщо інше не зазначено.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Глобальні масштаби спортивної індустрії як основа корпоратизації

Глобальна корпоратизація професійного спорту починається з розширення економічного масштабу самої спортивної індустрії. Якщо спорт розглядати лише як змагання, то його економічний потенціал здається обмеженим квитками, трансляціями та спонсорством. Однак сучасна спортивна індустрія включає також спортивні товари, медіаплатформи, цифрові сервіси, права, пов'язані зі ставками (*betting-related rights*), фанатські дані, спортивний туризм, преміальну гостинність, нерухомість навколо арен, ліцензування, кіберспорт і жіночий професійний спорт. Тому професійні клуби та ліги дедалі частіше розвиваються як корпоративні платформи, здатні акумулювати різні типи доходу.

За оцінками PwC, керівники спортивної індустрії очікують середньорічне зростання глобального спортивного ринку на рівні 7,4% протягом наступних 3–5 років, а також зростання вартості спортивних франшиз на 7,9% [15]. Kearney, своєю чергою, оцінює розмір глобального спортивного ринку у 2025 р. приблизно в 417 млрд дол. США та прогнозує його перевищення – понад 600 млрд дол. США – до 2030 р. [11]. Якщо взяти 600 млрд дол. США як мінімальну цільову межу, то орієнтовний $CAGR$ для 2025–2030 рр. становить 7,5%, що близько до очікувань спортивних менеджерів у дослідженні PwC. Це означає, що ринок уже розглядається інвесторами не як периферійна культурна сфера, а як повноцінний зростаючий сегмент глобальної економіки (табл. 1).

Наведені в табл. 1 дані свідчать, що зростання спортивної індустрії є не поодиноким явищем, а частиною ширших системних змін. Для спортивного менеджменту це означає поступовий від-

Таблиця 1

Індикатори зростання глобальної спортивної індустрії

Показник	Значення	Період / горизонт	Аналітичне значення для менеджменту
Оцінка глобального спортивного ринку	417 млрд дол. США	2025	Професійний спорт стає частиною великої економіки розваг та інвестицій
Прогноз ринку	> 600 млрд дол. США	2030	Створює підстави для довгострокового планування та залучення капіталу
Орієнтовний CAGR за мінімальним прогнозом	7,5%	2025–2030	Показує, що темпи зростання сумірні з динамікою швидкозростаючих секторів послуг
Прогноз PwC щодо ринку	7,4% на рік	3–5 років	Підтверджує очікування керівників галузі щодо продовження зростання
Очікуване зростання оцінок франшиз	7,9% на рік	3–5 років	Підкреслює роль спортивних активів як інвестиційного класу
Очікування подвійного зростання жіночого спорту	91% опитаних керівників	3–5 років	Вказує на новий напрям корпоративного розвитку та брендингу

Джерело: складено на основі даних PwC і Kearney [15; 11] та розраховано автором.

хід від управління лише в межах одного сезону та перехід до довгострокового планування вартості спортивних активів. Якщо клуби та ліги розраховують на щорічне зростання ринку на рівні 7–8%, то особливого значення набувають питання структури власності, інвестицій у спортивну інфраструктуру, розвитку цифрових каналів, розширення фанатської аудиторії та формування комерційних партнерств. У цьому контексті корпоратизація виступає не лише результатом ринкового зростання, а й важливою умовою ефективного розвитку професійного спорту.

Водночас такі темпи зростання створюють нові управлінські ризики. *По-перше*, зростання вартості спортивних активів може випереджати реальну операційну прибутковість. *По-друге*, інвестиції у спортивні франшизи часто базуються на очікуваннях майбутньої монетизації аудиторії, а не тільки на поточних фінансових результатах. *По-третє*, корпоратизація може посилювати розрив між елітними клубами та менш капіталізованими організаціями. Тому спортивний менеджмент має поєднувати амбіції зростання з фінансовою дисципліною та збереженням соціальної довіри.

Диверсифікація доходів як ключова ознака корпоративної моделі професійного спорту

Найчіткіше процес корпоратизації можна простежити через структуру доходів найбільших футбольних клубів. За даними Deloitte Football

Money League 2026, у сезоні 2024/25 двадцять найприбутковіших клубів світу вперше отримали понад 12 млрд євро доходу, а їхня загальна виручка становила 12,4 млрд євро. Основні надходження формуються з трьох джерел: *доходів у день матчу*, які включають продаж квитків, преміальні послуги для вболівальників та інші стадіонні надходження; *трансляційних доходів*, пов'язаних із медіаправами та турнірними виплатами; а також *комерційних доходів*, що охоплюють спонсорство, мерчандайзинг, ліцензування, партнерські угоди та використання клубного бренду. Саме співвідношення між цими джерелами показує, як змінюється управлінська логіка сучасного професійного спорту [9].

У більш традиційному підході діяльність спортивного клубу значною мірою була пов'язана зі стадіоном, відвідуваністю матчів і безпосередніми спортивними результатами. Натомість у сучасній корпоративній моделі клуби намагаються самостійно формувати та контролювати якомога більшу частину своїх доходів. Для цього вони розвивають спонсорські та комерційні угоди, продаж клубної атрибутики, цифровий контент, заходи на арені поза межами матчів, міжнародні тури, преміальні місця для вболівальників, а також партнерства з компаніями, які не завжди прямо пов'язані зі спортом. У звітах Deloitte підкреслюється, що для провідних клубів саме комерційні доходи поступово стають основним джерелом виручки, а стадіони

Структура доходів 20 найбільш дохідних футбольних клубів світу в сезоні 2024/25

Джерело доходу	Сума, млрд євро	Частка в сукупному доході, %	Управлінська інтерпретація
Комерційні доходи	5,3	42,7	Найбільше джерело доходу; відображає силу бренду, спонсорства та мерчандайзингу
Трансляційні доходи	4,7	37,9	Залишаються фундаментальними, але їхнє зростання стає нерівномірним за лігами
Доходи matchday	2,4	19,4	Підкреслюють роль стадіону як преміального досвіду та комерційного простору
Разом	12,4	100,0	Показує масштаб корпоративного сегмента елітного футболу

Джерело: складено автором на основі Deloitte Football Money League 2026 [9]; частки розраховано за формулою (1).

дедалі частіше виконують функцію багатфункціональних розважальних просторів, які можуть приносити прибуток не лише у дні проведення матчів (табл. 2) [9].

Комерційні доходи становлять 42,7% сукупного доходу топ-20 клубів. Це більше, ніж частка трансляційних доходів, які становлять 37,9%. Отже, ключовим джерелом фінансової переваги стає не лише право на участь у популярному чемпіонаті або турнірі, а здатність клубу створювати та продавати власний бренд у глобальному масштабі. У цьому полягає фундаментальна трансформація менеджменту: спортивний клуб дедалі частіше управляється як бренд-компанія, що має власні продукти, ринки, канали збуту, фанатські дані та партнерські екосистеми.

Доходи matchday мають меншу частку – 19,4%, але їхнє значення не можна зводити лише до продажу квитків. Сучасний стадіон стає активом нерухомості, hospitality-платформою, простором для концертів, корпоративних подій, музеїв, магазинів, ресторанів і туристичного досвіду. Тому управління інфраструктурою набуває стратегічного значення. Клуби, які володіють або ефективно контролюють свої ари, отримують можливість створювати доходи поза межами спортивного календаря. Це змінює профіль компетенцій спортивного менеджера: він має розуміти не лише спорт, але й управління подіями, управління об'єктами, преміальні сервіси, партнерські продажі та аналіз клієнтського досвіду.

Трансляційні доходи й надалі залишаються важливою основою фінансової стабільності спортивних клубів, особливо для тих команд, які входять до другої десятки рейтингу Money League і більше залежать від виплат за медіаправа. Водночас саме в цьому напрямі стає помітною нова нерівномірність розвитку: найбільш привабливі

спортивні продукти, зокрема Ліга чемпіонів, клубний чемпіонат світу або провідні національні ліги, мають можливість нарощувати вартість своїх прав, тоді як менш популярні ліги можуть стикатися зі стагнацією або навіть зниженням їхньої комерційної цінності. У таких умовах клубний менеджмент не може обмежуватися лише очікуванням доходів від колективних медіаугод. Натомість клубам необхідно активніше розвивати власні комерційні напрями, працювати з міжнародною фанатською аудиторією та створювати прямі цифрові канали комунікації з уболівальниками. Це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх джерел доходу та посилити фінансову стійкість клубу в довгостроковій перспективі [9].

Динаміка європейського футбольного ринку та управлінська концентрація

Європейський футбол є найбільш показовим прикладом того, як професійний спорт поєднує традиційну клубну модель і сучасну корпоративну економіку. За даними Deloitte, у сезоні 2023/24 європейський футбольний ринок зріс на 8% і досяг рекордних 38 млрд євро, а «велика п'ятірка» ліг уперше згенерувала понад 20 млрд євро. Reuters, посилаючись на Deloitte, уточнює, що п'ять провідних ліг отримали 20,4 млрд євро, а англійська Прем'єр-ліга залишилася найбільшим джерелом доходів серед європейських ліг [8; 14].

Для оцінки динаміки ринку доцільно порівняти три останні доступні сезони. У 2021/22 р. європейський футбольний ринок становив приблизно 29,5 млрд євро; у 2022/23 р. – близько 35,3 млрд євро; у 2023/24 р. – 38,0 млрд євро. Ці дані показують швидке постпандемічне відновлення, але водночас і посилення ролі найбільших ліг, клубів і комерційних активів (табл. 3).

Європейський футбол у 2021/22–2023/24 рр. зростав середньорічно приблизно на 13,5%. Такий

Таблиця 3

Динаміка європейського футбольного ринку

Сезон	Обсяг ринку, млрд євро	Абсолютна зміна, млрд євро	Темп зростання, %	Аналітичний висновок
2021/22	29,5	–	–	Відновлення після пандемічних обмежень і повернення доходів дня матчу
2022/23	35,3	5,8	19,7	Різке прискорення доходів завдяки стадіонам, комерції та турнірам
2023/24	38,0	2,7	7,6	Новий рекорд ринку; зростання стає більш зрілим і концентрованим
CAGR 2021/22–2023/24	–	–	13,5	Середньорічне зростання підтверджує структурне відновлення ринку

Джерело: складено автором на основі даних Deloitte Annual Review of Football Finance 2023, 2024 і 2025 та Reuters [6; 7; 8; 14]; CAGR розраховано за формулою (2).

темпер не можна пояснити тільки спортивними результатами окремих клубів. Його формують системні процеси: повернення вболівальників на стадіони, розвиток преміальної гостинності, нові комерційні угоди, глобальні турнірні формати, посилення міжнародного попиту на футбол і здатність найбільших ліг перетворювати фанатську увагу на фінансовий потік.

Разом із тим зростання європейського ринку не є рівномірним. Deloitte підкреслює, що клуби прагнуть отримувати більшу частку доходів під власним контролем, оскільки історична залежність від трансляційних виплат створює ризики. Для управління це означає перехід від моделі «клуб отримує частку від ліги» до моделі «клуб сам створює активи, які можна масштабувати». Такими активами є бренд, стадіон, цифрова аудиторія, преміальні фанатські продукти, міжнародні тури, академії, партнерські програми та власні медіаканали [8].

Корпоратизація також змінює логіку спортивної конкуренції. Якщо раніше основною перевагою могли бути традиція, школа, локальна підтримка або спортивне керівництво, то тепер дедалі більшого значення набувають доступ до капіталу, глобальний маркетинг, комерційна експертиза та здатність працювати з великими даними. Це не означає, що спортивний результат втрачає значення. Навпаки, результат залишається ядром продукту. Але без корпоративної здатності монетизувати успіх клуб може не втримати конкурентну позицію у глобальній ієрархії.

Зростання вартості спортивних активів і нові моделі менеджменту

Наступним проявом корпоратизації є швидке зростання вартості спортивних активів. Вартість клубу або франшизи дедалі частіше відображає не

тільки поточний прибуток, а й очікування майбутньої монетизації бренду, прав, арени, фанатської бази та дефіцитності спортивних активів. У цьому сенсі професійний спорт наближається до моделі інвестиційного активу, де ринкова оцінка формується комбінацією доходів, прогнозів, репутації, правового режиму ліги та потенціалу глобального зростання.

Football Benchmark у 2026 р. оцінив сукупну вартість підприємства топ-32 європейських футбольних клубів у 72,6 млрд євро, що на 12% більше, ніж у 2025 р., і майже втричі перевищує рівень першого випуску рейтингу 2016 р. Додатково Brand Finance показує, що вартість брендів у футболі концентрується навколо провідних клубів і ліг: сукупна вартість топ-50 футбольних брендів у 2025 р. становила 21,9 млрд євро, а десять найсильніших брендів англійської Прем'єр-ліги акумулювали понад 8 млрд євро. У США схожа логіка простежується в NBA: Sportico, за повідомленням Reuters, оцінив Golden State Warriors у 11,33 млрд дол. США, а середня вартість команди NBA у 2025 р. сягнула 5,51 млрд дол. США, що на 113% більше, ніж три роки тому. Формула-1 також стала прикладом корпоративної переоцінки спортивного активу: за даними Sportico, наведеними Reuters, сукупна вартість 10 команд F1 перевищила 34 млрд дол. США (табл. 4) [10; 4; 18; 16].

Дослідження підтверджує, що управління спортивною організацією дедалі більше набуває ознак корпоративного управління активами. Якщо вартість топ-32 футбольних клубів Європи становить 72,6 млрд євро, то рішення про стадіон, трансферну політику, академію, партнерство або цифрову платформу вже не є лише операційними рішеннями. Вони впливають на вартість підприємства та можуть змінювати інвестиційну привабливість клубу. Це особливо важливо для власників, фондів, стратегічних інвесторів і міст, які розглядають клуби як економічні та іміджеві активи.

Вартість спортивних активів і брендова концентрація: обрані індикатори

Сегмент / актив	Показник	Значення	Власний розрахунок	Висновок для менеджменту
Європейські футбольні клуби	Вартість підприємства (EV) топ-32	72,6 млрд євро	+12% до 2025 р.	Елітні клуби стають великими корпоративними активами
Футбольні бренди	Топ-50 брендів	21,9 млрд євро	–	Брендинг є самостійним джерелом вартості
Real Madrid + Barcelona	Сукупна брендова вартість	3,6 млрд євро	16,4% від топ-50	Показує концентрацію брендової сили навколо історичних клубів
Premier League	10 найцінніших брендів	8,2 млрд євро	37,4% від топ-50	Ліга виступає не лише турніром, а портфелем брендів
NBA	Середня вартість команди	5,51 млрд дол. США	CAGR ~ 28,8% за 3 роки	Франшиза стає інвестиційним активом із високою капіталізацією
Formula 1	Вартість 10 команд	>34 млрд дол. США	Ferrari ~ 18,8% сукупної вартості	Серія перетворюється на глобальну корпоративну медіаплатформу

Джерело: складено автором на основі Football Benchmark, Brand Finance, Reuters/Sportico [4; 10; 18; 16]; розрахунки виконано автором.

Показники NBA демонструють, що закрита або напівзакрита франшизна модель може створювати потужний ефект дефіцитності. Якщо кількість команд обмежена, а глобальна аудиторія зростає, то ціна входу для інвесторів збільшується. У цьому випадку менеджмент працює не лише з прибутком поточного сезону, а з довгостроковою капіталізацією франшизи. Така логіка частково переходить і до європейського футболу, хоча там вона стикається з іншою історією, відкритою пірамідою ліг, фанатським спротивом надмірній комерціалізації та регуляторними обмеженнями.

Формула-1 є окремим прикладом перетворення спортивної серії на глобальну медіа- та розважальну платформу. Вартість команд зростає не лише через спортивні результати, а через глобальний контент, нові ринки, streaming-документалістику, спонсорські пакети, міські гранпрі та міжнародну молоду аудиторію. Отже, модель менеджменту в професійному спорті стає мультиплатформною: вона охоплює спорт, медіа, інвестиції, дані, туризм, подієву економіку та комунікації, пов'язані зі стилем життя.

Соціальний брендинг як відповідь на ризики корпоратизації

Корпоратизація професійного спорту має не лише фінансові переваги, а й соціальні ризики. Чим більше клуб або ліга діє як корпорація, тим сильніше

постає питання: чи залишається спорт суспільним феноменом або перетворюється лише на продукт для монетизації? Саме тут виникає роль соціального брендингу. У сучасному спорті бренд має бути не тільки впізнаваним і комерційно успішним, а й соціально легітимним. Він повинен показувати зв'язок із громадою, розвитком молоді, інклюзією, жіночим спортом, екологією, культурною ідентичністю та відповідальним ставленням до вболівальників.

Особливо важливим напрямом соціального брендингу став жіночий професійний спорт (табл. 5). Reuters у 2026 р. зазначив, що інвестори дедалі активніше звертають увагу на жіночі спортивні активи через нижчу базу оцінок і вищий потенціал зростання. За наведеними даними, ринок жіночого спорту у США може зростати на 16% щорічно до 2030 р., а expansion fee у NWSL зросла з 2 млн дол. США у 2020 р. до 165 млн дол. США для нової франшизи, що стартує у 2028 р. Для порівняння, Deloitte також фіксував суттєве зростання доходів Women's Super League у Англії: у сезоні 2023/24 клуби WSL отримали 65 млн фунтів доходу, що на 34% більше за попередній сезон [5; 14].

Дані свідчать про те, що жіночий спорт уже не варто сприймати лише як елемент соціальної відповідальності або як допоміжний напрям у спортивній індустрії. Він поступово формується як самостійний сегмент корпоративного розвитку,

Таблиця 5

Жіночий спорт як напрям корпоративного зростання та соціального брендингу

Показник	Початкове / базове значення	Нове / прогнозне значення	Розрахунок	Значення для брендингу
Доходи Women's Super League	48 млн фунтів	65 млн фунтів	+34% за Deloitte / +35,4% за розрахунком автора на основі округлених значень	Показує зростання комерційної привабливості жіночого футболу
NWSL expansion fee	2 млн дол. США у 2020 р.	165 млн дол. США для франшизи 2028 р.	+8150%	Жіночі клуби стають інвестиційними активами, а не лише соціальними проектами
WNBA медіадовірі	Попередня угода	Близько 200 млн дол. США на рік	Понад утричі більше	Медіаправа підтверджує зростання аудиторної цінності
Спонсорство WNBA + NWSL	2024	195 млн дол. США у 2025 р.	+32,7% р/р	Бренди бачать у жіночому спорті канал довіри, інклюзії та нових аудиторій

Джерело: складено на основі [5; 14] та власних розрахунків.

де поєднуються інвестиційні можливості, зростання нових фанатських аудиторій і посилення репутаційної цінності спортивних брендів. З погляду брендингу це означає, що спортивні організації можуть зміцнювати свою суспільну легітимність не лише через заяви про підтримку рівності, а через конкретні дії: інвестування в жіночі команди, створення медіапродуктів, розвиток інфраструктури, підтримку молодіжних програм і забезпечення рівних можливостей.

Соціальний брендинг важливий і для чоловічого професійного спорту. Клуби з глобальними доходами часто залишаються символами конкретних міст, районів або громад. Якщо корпоратизація ігнорує цю основу, бренд втрачає автентичність. Тому сучасна спортивна організація повинна поєднувати глобальну експансію з локальною відповідальністю. Наприклад, розвиток стадіону може створювати нові доходи, але також має враховувати міське середовище, доступність для вболівальників, екологічні стандарти та користь для громади. Саме цей баланс відрізняє соціальний брендинг від звичайного маркетингового слогану.

У глобальному професійному спорті соціальний брендинг також виконує функцію репутаційного захисту. Великі клуби, ліги та франшизи часто стають об'єктами критики через високі зарплати спортсменів, зростання цін на квитки, надмірну комерціалізацію календаря, вплив інвесторів, нерівності між лігами та фізичне перевантаження спортсменів. Якщо бренд не має

зрозумілої соціальної позиції, ці ризики можуть зменшувати довіру фанатів. Отже, соціальний брендинг є не лише етичним, а й управлінським інструментом, який допомагає підтримувати довгострокову лояльність аудиторії.

Трансформація моделей спортивного менеджменту

За результатами проведеного аналізу можна виокремити кілька основних напрямів, у яких корпоратизація змінює сучасний спортивний менеджмент. Насамперед йдеться про *перехід від звичайного операційного адміністрування до стратегічного управління вартістю спортивних активів*. Сьогодні клуби та ліги вже не можуть обмежуватися лише організацією змагань, продажем квитків або формуванням складу команди. Вони повинні працювати з вартістю підприємства, репутацією бренду, інвестиційною привабливістю, міжнародною аудиторією, правами на контент і цифровими продуктами.

Другим важливим напрямом є *диверсифікація джерел доходу*. Дані Deloitte свідчать, що для провідних клубів комерційні надходження вже перевищують трансляційні доходи. Це означає, що спортивний менеджмент має приділяти більше уваги розвитку комерційних підрозділів, партнерських інтеграцій, мерчандайзингу, преміальних стадіонних продуктів, подій поза межами матчів і глобальних продажів. У сучасних умовах ефективний спортивний менеджер повинен добре розуміти не лише календар змагань, а й фінансову модель клубу.

Третій напрям пов'язаний із використанням даних в управлінні. Глобальні спортивні бренди накопичують значні обсяги інформації про своїх уболівальників: покупки, перегляди, активність у застосунках, поведінку в соціальних мережах, географію аудиторії та дії фанатів у день матчу. Такі дані дають змогу персоналізувати пропозиції, розвивати нові партнерства, прогнозувати попит, коригувати ціни та створювати цифрові продукти. Водночас робота з даними потребує прозорості, етичного підходу та захисту приватності, оскільки порушення цих принципів може негативно вплинути на довіру до бренду.

Четвертим напрямом є сприйняття спортивної інфраструктури як повноцінного бізнес-активу. Стадіон або арена вже не виконують лише функцію місця проведення матчів. Вони стають простором для подій, туризму, преміального обслуговування, музеїв, роздрібною торгівлі, корпоративних заходів і розвитку міського середовища. Через це спортивний менеджмент дедалі більше наближається до управління комерційною нерухомістю та подієвою економікою. При цьому розвиток інфраструктури має враховувати питання доступності, безпеки, транспорту, екологічності та інтересів місцевої громади.

П'ятий напрям стосується посилення вимог до корпоративного управління. Зростання вартості спортивних активів привертає увагу приватного капіталу, інвестиційних фондів, транснаціональних груп і стратегічних інвесторів. Унаслідок цього зростає потреба у прозорості, контролі витрат, фінансовій дисципліні, управлінні ризиками, дотриманні регуляторних вимог і професіоналізації наглядових органів. Хоча спорт залишається емоційною та соціально значущою сферою, його сучасний фінансовий масштаб вимагає використання стандартів корпоративного управління.

Шостим напрямом є включення соціального брендингу до загальної стратегії розвитку. Бренд спортивної організації має відповідати не лише на питання про те, які продукти або послуги він пропонує, а й на питання про те, яку суспільну цінність він створює. Це особливо важливо для клубів із міжнародними фанатськими базами, адже їхня репутація формується одночасно на локальному та глобальному рівнях. Соціальний брендинг допомагає зменшити напруження між бізнесовою орієнтацією професійного спорту та його автентичною спортивною й громадською природою.

Трансформація брендингу професійного спорту

Брендинг професійного спорту змінюється паралельно з менеджментом. Традиційно спортивний

бренд будувався на історії клубу, кольорах, символіці, спортсменах, перемогах і локальній фанатській культурі. У корпоративній моделі цього вже недостатньо. Бренд має бути здатним працювати на різних ринках, у різних культурах, на різних платформах і з різними поколіннями споживачів. Він має бути одночасно автентичним і масштабованим.

Brand Finance прямо зазначає, що бренд у сучасному футболі вже не є побічним продуктом спортивного успіху, а стає визначальним драйвером конкурентоспроможності. Це важливий висновок для спортивного менеджменту. Він означає, що клуб не може сприймати бренд лише як логотип або комунікаційну кампанію.

Бренд – це система асоціацій, досвіду, довіри, поведінки, продуктів і цінностей, які створюють фінансову та соціальну цінність [4].

Професійний спортивний бренд сьогодні має щонайменше п'ять рівнів. Перший рівень – *спортивний*: результати, гравці, стиль гри, тренерська філософія. Другий – *комерційний*: спонсорство, товари, партнерства, інфраструктура гостинності. Третій – *медійний*: трансляції, соціальні мережі, документальні серіали, контент для коротких платформ. Четвертий – *інфраструктурний*: стадіон, фан-зони, музеї, тури, міський простір. П'ятий – *соціальний*: цінності, інклюзія, проекти для громади, жіночий спорт, молодіжні академії, екологічна відповідальність. Сильний бренд виникає тоді, коли ці рівні не суперечать один одному (рис. 1).

Одним із важливих наслідків корпоратизації є формування логіки управління портфелем брендів. Великі спортивні групи дедалі частіше працюють не лише з одним клубом, а з кількома спортивними активами одночасно: чоловічими та жіночими командами, молодіжними академіями, медіапродуктами, кіберспортивними напрямами та проектами, пов'язаними зі стилем життя. Така логіка створює можливості синергії, але також потребує обережності, бо надмірна стандартизація може зруйнувати локальну унікальність клубу. У спорті фанати купують не тільки продукт, а приналежність. Саме тому спортивний брендинг не може бути повністю скопійований з класичного FMCG або технологічного сектора.

Соціальний брендинг у цьому контексті стає містком між корпоратизацією та фанатською автентичністю. Він дозволяє пояснити, чому клуб прагне зростати, залучати інвесторів, розвивати глобальні ринки та водночас залишатися частиною спільноти. Якщо цей місток відсутній, корпоратизація сприймається як віддалення спорту від людей. Якщо він працює, бізнес-орієнтація може



Рис. 1. П'ять рівнів професійного спортивного бренду

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 10; 11; 17].

сприйматися як ресурс для розвитку клубу, інфраструктури, молоді та громади.

Проведений аналіз показує, що глобальна корпоратизація професійного спорту має багатовимірний характер. По-перше, вона проявляється в масштабі ринку: спортивна індустрія з прогнозованим обсягом понад 600 млрд дол. США до 2030 р. не може управлятися за логікою аматорської або напівпрофесійної організації. По-друге, вона проявляється у структурі доходів: комерційні надходження топ-клубів стали найбільшим джерелом виручки. По-третє, вона проявляється в капіталізації активів: спортивні команди та бренди оцінюються в мільярди доларів або євро, а їхня вартість дедалі більше залежить від нематеріальних активів. По-четверте, вона проявляється в соціальній сфері: жіночий спорт, інклюзія, залучення громади та відповідальна комунікація стають частиною корпоративної стратегії.

Водночас корпоратизація створює подвійний ефект. З одного боку, вона дає спорту ресурси для розвитку: інвестиції, сучасні арени, кращі медіапродукти, міжнародні партнерства, професійне управління та нові ринки. З іншого боку, вона може посилювати нерівність між клубами, підвищувати ціни для уболівальників, перевантажувати календар, послаблювати локальну ідентичність і перетворювати фанатів на клієнтів без урахування їхньої емоційної ролі. Тому головним завданням сучасного спортивного менеджменту є не просто максимізація доходу, а баланс між *бізнес-ефективністю, спортивною чесністю та соціальною легітимністю*.

Моделі та інструменти спортивного менеджменту доцільно аналізувати через три взаємопов'язані блоки. Перший блок – *бізнес-орієнтація професійного спорту*: доходи, медіаправа, вартість спортивних франшиз, інвестиції та інфраструктура. Другий блок – *корпоратизація спортивних бізнес-структур*: структура власності, система корпоративного управління, управління портфелем спортивних брендів, використання даних в управлінні, розвиток комерційних підрозділів і контроль ризиків. Третій блок – *соціальний брендинг*: брендова вартість, лояльність уболівальників, проекти для місцевих громад, розвиток жіночого спорту, інклюзія, репутація та соціальна відповідальність. Саме таке поєднання дозволяє уникнути однобічного підходу, у якому спорт розглядається або тільки як бізнес, або тільки як соціальна практика.

Окремо слід зазначити, що певним обмеженням дослідження є використання даних із відкритих консалтингових, аналітичних і медійних джерел. Такі матеріали є корисними для порівняння та загального аналізу, однак вони можуть відрізнятися за методиками розрахунку, валютами, часовими періодами та підходами до визначення доходів. Зокрема, одні джерела оцінюють загальну вартість спортивного активу, інші – вартість бренду, ще інші – виручку або доходи від медіаправ. Через це такі показники недоцільно автоматично об'єднувати в одну фінансову модель. Їх варто розглядати як окремі індикатори різних проявів корпоратизації: масштабу ринку, рівня доходності, капіталізації, сили бренду та соціального потенціалу спортивних організацій.

ВИСНОВКИ

Глобальна корпоратизація професійного спорту є одним із головних чинників трансформації сучасних моделей спортивного менеджменту та брендингу. Вона проявляється у зростанні масштабів спортивної індустрії, диверсифікації доходів, підвищенні вартості спортивних франшиз, активному залученні інвестицій, розвитку медіаекосистем і перетворенні клубів на багатофункціональні корпоративні платформи. Професійний спорт дедалі більше функціонує як частина глобальної економіки розваг, але зберігає специфіку, пов'язану з емоційною лояльністю фанатів, соціальною роллю клубів і непередбачуваністю спортивного результату.

Проведені розрахунки підтвердили кілька важливих тенденцій. *По-перше*, за мінімальним прогнозом зростання глобального спортивного ринку з 417 млрд дол. США у 2025 р. до понад 600 млрд дол. США у 2030 р. орієнтовний CAGR становить 7,5%. *По-друге*, у структурі доходів двадцяти найбільш дохідних футбольних клубів світу комерційні доходи становлять 42,7%, трансляційні – 37,9%, а доходи дня матчу – 19,4%. Це свідчить про зростання ролі бренду, спонсорства, мерчандайзингу та стадіонної економіки. *По-третє*, європейський футбольний ринок у 2021/22–2023/24 рр. зростає із середньорічним темпом близько 13,5%, що відображає постпандемічне відновлення та комерційну концентрацію елітного футболу.

Аналіз вартості спортивних активів показав, що професійний спорт стає інвестиційним класом. Сукупна вартість підприємства топ-32 європейських футбольних клубів у 2026 р. сягнула 72,6 млрд євро, середня вартість команди NBA у 2025 р. становила 5,51 млрд дол. США, а вартість десяти команд Formula 1 перевищила 34 млрд дол. США. Такі оцінки змінюють логіку менеджменту: спортивні організації мають управляти не лише сезонним результатом, а й довгостроковою капіталізацією, репутацією, правами, аудиторією та інфраструктурою.

Соціальний брендинг є необхідною відповіддю на ризики корпоратизації. Він допомагає спортивним корпораціям зберігати зв'язок із громадами, пояснювати свою суспільну роль, розвивати жіночий спорт, підтримувати інклюзію та зміцнювати довіру фанатів. Дані щодо зростання жіночого спорту показують, що цей напрям уже перетворюється на окремий корпоративний ринок, а не лише на соціальну ініціативу. Тому майбутня конкурентоспроможність спортивних організацій залежатиме від здатності поєднати бізнес-ефективність, спортивну автентичність і соціальну відповідальність. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Aaker D. A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York : Free Press, 1991. 299 p.
2. Beech J., Chadwick S. The Business of Sport Management. 2nd ed. Harlow : Pearson, 2013. 592 p.
3. Bergantiños G., Moreno-Ternero J. D. The economics of sportscast revenue sharing. *arXiv*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2601.02039>
4. Spanish teams on top: Brand Finance releases 2025 ranking of the 50 most valuable football brands. *Brand Finance*. 14.08.2025. URL: <https://brand-finance.com/press-releases/spanish-teams-on-top-brand-finance-releases-2025-ranking-of-the-50-most-valuable-football-brands>
5. Cherian J. M. Priced low, growing fast: women's sports draw smart money. *Reuters*. 30.03.2026. URL: <https://www.reuters.com/sports/priced-low-growing-fast-womens-sports-draw-smart-money-2026-03-30/>
6. Annual Review of Football Finance 2023: A balancing act. *Deloitte*. 05.08.2022. URL: <https://www.deloitte.com/middle-east/en/Industries/tmt/research/gx-annual-review-of-football-finance.html>
7. Deloitte's Annual Review of Football Finance 2024. *Deloitte*. 24.06.2024. URL: <https://www.deloitte.com/fi/fi/about/press-room/annual-review-of-football-finance-2024.html>
8. Annual Review of Football Finance 2025. *Deloitte*. 20.06.2025. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/industries/tmt/research/annual-review-of-football-finance.html>
9. Deloitte Football Money League 2026: Driving Home Advantage. *Deloitte*. 22.01.2026. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting-financial/analysis/deloitte-football-money-league.html>
10. Football Clubs' Valuation: The European Elite 2026. *Football Benchmark*. 28.05.2026. URL: <https://footballbenchmark.com/w/football-clubs-valuation-the-european-elite-2026>
11. From passion to profit: unlocking value in sports. *Kearney*. 2025. URL: <https://www.kenearney.com/documents/291362523/308668781/From+passion+to+profit-unlocking+value+in+sports-PDF.pdf/95492621-b980-40e9-9d1a-b0bb9fe3ec2e?t=1751322001000>
12. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th ed. Harlow : Pearson, 2013. 590 p.
13. Mullin B. J., Hardy S., Sutton W. A. Sport Marketing. 4th ed. Champaign : Human Kinetics, 2018. 504 p.
14. Nair A. European game generated 38 bln euros in 2023-24 season, study shows. *Reuters*. 11.06.2025. URL: <https://www.reuters.com/sports/soccer/european-game-generated-38-bln-euros-2023-24-season-study-shows-2025-06-11/>
15. PwC. Sports industry: Blazing a new trail. Global Sports Survey, 2026. URL: <https://www.pwc.co.uk/>

- industries/hospitality-leisure/insights/sports-survey.html
16. Ferrari leads as Sportico's F1 team values soar past \$34B. *Reuters*. 14.11.2025. URL: <https://www.reuters.com/sports/formula1/ferrari-leads-sporticos-f1-team-values-soar-past-34b-flm-2025-11-14/>
 17. Real Madrid most valuable soccer team for fourth straight year, say Forbes. *Reuters*. 31.05.2025. URL: <https://www.reuters.com/sports/soccer/real-madrid-most-valuable-soccer-team-fourth-straight-year-say-forbes-2025-05-31/>
 18. Warriors lead Sportico's NBA team valuations at \$11.33B. *Reuters*. 16.10.2025. URL: <https://www.reuters.com/sports/warriors-lead-sporticos-nba-team-valuations-1133b-flm-2025-10-16/>
 19. Smith A. C. T., Stewart B. The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*. 2010. Vol. 13. Iss. 1. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>
- REFERENCES**
- Aaker D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- Beech J. & Chadwick S. (2013). *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson.
- Bergantiños G. & Moreno-Ternero J. D. (2026). The economics of sportscast revenue sharing. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2601.02039>
- Brand Finance. (2025, August 14). *Spanish teams on top: Brand Finance releases 2025 ranking of the 50 most valuable football brands*. <https://brandfinance.com/press-releases/spanish-teams-on-top-brand-finance-releases-2025-ranking-of-the-50-most-valuable-football-brands>
- Cherian J. M. (2026, March 30). Priced low, growing fast: women's sports draw smart money. *Reuters*. <https://www.reuters.com/sports/priced-low-growing-fast-womens-sports-draw-smart-money-2026-03-30/>
- Deloitte. (2022, August 5). *Annual Review of Football Finance 2023: A balancing act*. <https://www.deloitte.com/middle-east/en/Industries/tmt/research/gx-annual-review-of-football-finance.html>
- Deloitte. (2024, June 24). *Deloitte's Annual Review of Football Finance 2024*. <https://www.deloitte.com/fi/fi/about/press-room/annual-review-of-football-finance-2024.html>
- Deloitte. (2025, June 20). *Annual Review of Football Finance 2025*. <https://www.deloitte.com/global/en/industries/tmt/research/annual-review-of-football-finance.html>
- Deloitte. (2026, January 22). *Deloitte Football Money League 2026: Driving Home Advantage*. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting-financial-analysis/deloitte-football-money-league.html>
- Football Benchmark. (2026, May 28). *Football Clubs' Valuation: The European Elite 2026*. <https://footballbenchmark.com/w/football-clubs-valuation-the-european-elite-2026>
- Kearney. (2025). *From passion to profit: unlocking value in sports*. <https://www. Kearney.com/documents/291362523/308668781/From+passion+to+profit-unlocking+value+in+sports-PDF.pdf/95492621-b980-40e9-9d1a-b0bb9fe3ec2e?t=1751322001000>
- Keller K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Harlow: Pearson.
- Mullin B. J., Hardy S. & Sutton W. A. (2018). *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics.
- Nair A. (2025, June 11). European game generated 38 bln euros in 2023-24 season, study shows. *Reuters*. <https://www.reuters.com/sports/soccer/european-game-generated-38-bln-euros-2023-24-season-study-shows-2025-06-11/>
- PwC. (2026). Sports industry: Blazing a new trail. Global Sports Survey. <https://www.pwc.co.uk/industries/hospitality-leisure/insights/sports-survey.html>
- Reuters. (2025, May 31). *Real Madrid most valuable soccer team for fourth straight year, say Forbes*. <https://www.reuters.com/sports/soccer/real-madrid-most-valuable-soccer-team-fourth-straight-year-say-forbes-2025-05-31/>
- Reuters. (2025, October 16). *Warriors lead Sportico's NBA team valuations at \$11.33B*. <https://www.reuters.com/sports/warriors-lead-sporticos-nba-team-valuations-1133b-flm-2025-10-16/>
- Reuters. (2025, November 14). *Ferrari leads as Sportico's F1 team values soar past \$34B*. <https://www.reuters.com/sports/formula1/ferrari-leads-sporticos-f1-team-values-soar-past-34b-flm-2025-11-14/>
- Smith A. C. T. & Stewart B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 1(13), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>
- Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.
- Стаття надійшла до редакції / Received: 08.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 21.07.2026
Оприлюднено / Published: 20.08.2026