

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА  
на тему: «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА РЕКРЕАЦІЙНОЇ ІНДУСТРІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

**ПОДОЛЯНА РОМАНА ВАСИЛЬОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к. е. н., доцент,  
Полторацька Альона Олегівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2026**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«11» вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»**  
**ПОДОЛЯНА РОМАНА ВАСИЛЬОВИЧА**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи: «Управління маркетинговою діяльністю підприємства рекреаційної індустрії»**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026, протокол №11

**2. Строк завершення роботи: 05.05.2026**

**3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.**

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні та прикладні підходи до аналізу, діагностики й удосконалення маркетингової діяльності підприємства рекреаційної індустрії на прикладі F1 Group.

**5. Об'єкт дослідження:** процес управління маркетинговою діяльністю підприємства рекреаційної індустрії.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – розробка та обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства рекреаційної індустрії на прикладі F1 Group

**Завдання:**

**6.1.** Розкрити теоретико-методичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства рекреаційної індустрії.

**6.2.** Визначити особливості маркетингової діяльності підприємств індустрії спорту та розваг як складової рекреаційної індустрії.

**6.3.** Проаналізувати маркетингову діяльність F1 Group як суб'єкта рекреаційної індустрії.

**6.4.** Здійснити діагностику ефективності комплексу маркетингу F1 Group.

**6.5.** Обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової діяльності F1 Group.

**6.6.** Оцінити ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності F1 Group.

**Науковий керівник**

**доц. Альона Полторацька**

**Здобувач освіти**

**Роман Подолян**

## Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

**Науковий керівник**

**доц. Альона ПОЛТОРАЦЬКА**

**Здобувач освіти**

**Роман ПОДОЛЯН**

## ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РЕКРЕАЦІЙНОЇ ІНДУСТРІЇ.....	10
1.1. Теоретико-методичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства рекреаційної індустрії.....	10
1.2. Особливості та функції маркетингової діяльності підприємств індустрії спорту та розваг як складової рекреаційної індустрії .....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ F1 GROUP ЯК СУБ'ЄКТА РЕКРЕАЦІЙНОЇ ІНДУСТРІЇ.....	26
2.1. Загальна характеристика та аналіз маркетингової діяльності F1 Group як суб'єкта рекреаційної індустрії .....	26
2.2. Діагностика ефективності комплексу маркетингу F1 Group .....	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ F1 GROUP .....	82
3.1. Розробка та обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової діяльності F1 Group .....	82
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності F1 Group .....	92
ВИСНОВКИ .....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
ДОДАТКИ .....	118
АНОТАЦІЯ.....	122
SUMMARY .....	123

## ВСТУП

Сучасна рекреаційна індустрія функціонує в умовах посилення конкуренції за увагу споживачів, цифровізації комунікацій та зростання ролі економіки вражень. Її розвиток дедалі більше пов'язаний не лише з традиційними формами відпочинку, туризму чи оздоровлення, а й зі спортом, розвагами, подієвими форматами, медіаконтентом і цифровими спільнотами. У таких умовах управління маркетинговою діяльністю підприємств рекреаційної індустрії набуває стратегічного значення, оскільки маркетинг перестає бути лише інструментом просування послуг і перетворюється на механізм формування споживчого досвіду, підтримання довгострокової лояльності, координації взаємодії зі стейкхолдерами та комерціалізації нематеріальної цінності бренду.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для підприємств індустрії спорту та розваг, де продукт має емоційний, подієвий і досвідний характер. У таких організаціях споживач отримує цінність не лише від самої події, а й від участі у спільноті, взаємодії з брендом, цифрового контенту, атмосфери заходу та супутніх сервісів. Саме тому маркетингова діяльність у цій сфері повинна враховувати не тільки класичні інструменти маркетинг-міксу, а й управління фанатською залученістю, спонсорськими відносинами, медійною присутністю, репутацією та клієнтським досвідом.

F1 Group є релевантним прикладом підприємства рекреаційної індустрії, оскільки діяльність Formula 1 поєднує професійний спорт, глобальне видовищне дозвілля, подієвий туризм, медійно-розважальний контент, преміальні hospitality-послуги та цифрову взаємодію з фанатськими спільнотами. Продукт Formula 1 не обмежується спортивним змаганням у вузькому сенсі, а формується як комплексний рекреаційний досвід, що охоплює перегляд перегонів, участь у подіях, споживання контенту, взаємодію з командами, брендами, спонсорами та іншими учасниками екосистеми. Це дозволяє розглядати F1 Group як глобальну спортивно-розважальну

платформу, маркетингова діяльність якої є показовою для аналізу сучасних підходів до управління підприємствами рекреаційної індустрії.

Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю, формування споживчої цінності та маркетингового менеджменту розкрито у працях Ф. Котлера, К. Келлера та інших дослідників. Концепції економіки вражень, сервісно-домінантної логіки та управління клієнтським досвідом розвинуто у працях Б. Пайна, Дж. Гілмора, С. Варго, Р. Лаша, а специфіку спортивного маркетингу, фанатської залученості й брендингу спортивно-розважальних продуктів - у працях Б. Маллина, С. Гарді, В. Саттона, М. Шанка та М. Лібергера. Окремі аспекти маркетингового управління, маркетингу нововведень, стратегічного розвитку підприємств та оцінювання управлінських рішень висвітлено у працях С. Г. Фірсової, А. А. Степанової та І. М. Горбась. Водночас недостатньо опрацьованим залишається питання комплексної діагностики та удосконалення маркетингової діяльності глобальних спортивно-розважальних платформ у межах рекреаційної індустрії.

Мета дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні теоретико-методичних засад і практичних напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства рекреаційної індустрії на прикладі F1 Group.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: розкрити теоретико-методичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства рекреаційної індустрії; визначити особливості маркетингової діяльності підприємств індустрії спорту та розваг; проаналізувати маркетингову діяльність F1 Group як суб'єкта рекреаційної індустрії; здійснити діагностику ефективності комплексу маркетингу F1 Group; обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової діяльності F1 Group; оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства рекреаційної індустрії.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні підходи до аналізу, діагностики й удосконалення маркетингової діяльності підприємства рекреаційної індустрії на прикладі F1 Group.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У процесі дослідження використано системний аналіз і теоретичне узагальнення для розкриття сутності маркетингового управління та специфіки рекреаційної індустрії; структурно-функціональний аналіз - для дослідження екосистеми стейкхолдерів і багатосторонньої бізнес-моделі F1 Group; порівняльний, діагностичний та економіко-статистичний аналіз - для оцінювання ефективності комплексу маркетингу, цифрової залученості аудиторії та комерційної результативності підприємства; графічний метод - для візуалізації аналітичних результатів, екосистемних зв'язків і запропонованих управлінських рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці з питань менеджменту, маркетингу, рекреаційної індустрії, спортивного маркетингу, економіки вражень і цифрової взаємодії; офіційна корпоративна звітність Liberty Media Corporation; матеріали Formula 1; дані глобальних аналітичних опитувань аудиторії; звіти міжнародних організацій, галузеві аналітичні матеріали та спеціалізовані електронні ресурси.

Теоретична цінність роботи полягає в узагальненні підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств рекреаційної індустрії з урахуванням економіки вражень, багатосторонньої природи спортивно-розважальних ринків і зростання ролі цифрової взаємодії з аудиторією. Прикладна значущість дослідження визначається розробленням напрямів удосконалення маркетингової діяльності F1 Group, які можуть бути використані як аналітична основа для підвищення ефективності управління

клієнтським досвідом, цифровою залученістю, спонсорськими активаціями та репутаційною складовою бренду.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства рекреаційної індустрії та особливості маркетингу в індустрії спорту та розваг. У другому розділі проаналізовано маркетингову діяльність F1 Group як суб'єкта рекреаційної індустрії та здійснено діагностику ефективності її комплексу маркетингу. У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення маркетингової діяльності F1 Group та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Основні положення дослідження апробовано шляхом участі у студентській науково-практичній конференції «Шевченківська весна». Також на основі матеріалів кваліфікаційної роботи було підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Особливості маркетингу в індустрії спорту та розваг: сутнісні характеристики та управлінська інтерпретація».

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РЕКРЕАЦІЙНОЇ ІНДУСТРІЇ**

### **1.1. Теоретико-методичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства рекреаційної індустрії**

Економічна сутність маркетингової діяльності підприємства полягає у безперервному процесі створення, комунікації, надання та обміну пропозиціями, які мають цінність для споживачів, клієнтів, партнерів та суспільства загалом. У фундаментальному розумінні маркетинг спрямований на виявлення та задоволення людських і соціальних потреб у спосіб, що забезпечує прибутковість [22, с. 5]. Відтак, маркетингова діяльність виступає не лише інструментом реалізації виробленого продукту, але й ключовим механізмом генерування споживчої цінності в ринковому середовищі.

Місце маркетингової діяльності у загальній системі управління підприємством зазнало суттєвих трансформацій. Сучасна парадигма передбачає, що маркетинг більше не є виключно ізольованим відділом із обмеженим набором завдань, а стає загальнокорпоративною справою, яка визначає бачення, місію та стратегічне планування всієї організації [22, с. 17]. Зона впливу маркетингу поширюється на всі види діяльності підприємства, перетворюючись на своєрідний фільтр між зовнішнім середовищем та внутрішніми процесами, що адаптує діяльність до ринкових реалій [9, с. 258].

Для глибокого розуміння природи маркетингової діяльності необхідно чітко розмежовувати маркетинг як функцію, як процес і як систему управління. Управління маркетингом (маркетинг як функція) розглядається як один із функціональних напрямів управління підприємством, поряд з управлінням персоналом чи фінансами, та полягає в координації специфічних завдань спеціалізованого підрозділу [9, с. 258]. Як процес, маркетингова діяльність є послідовністю створення та надання цінності, що охоплює етапи

вибору цінності, її забезпечення та подальшої комунікації до цільового ринку ще до моменту фактичного створення продукту [22, с. 33].

На найвищому рівні маркетинг перетворюється на цілісну систему - маркетингове управління. На відміну від управління маркетингом як локальною функцією, маркетингове управління виступає загальним принципом здійснення керівництва підприємством, підпорядковуючи та узгоджуючи цілі окремих функціональних підрозділів загальним стратегічним ринковим цілям [9, с. 258-259]. У цьому вимірі маркетингове управління розглядається як мистецтво і наука вибору цільових ринків, а також залучення, утримання та розвитку споживачів шляхом створення, надання та просування значущої для них цінності [22, с. 5].

Еволюція управління маркетинговою діяльністю ознаменувалася переходом від класичних збутових концепцій до ціннісно-орієнтованого підходу, фундаментом якого є сервісно-домінантна логіка (S-D logic). Цінність більше не створюється підприємством ізольовано, а є результатом спільного творення цінності (value co-creation) у процесі взаємодії [25, с. 54-55]. Логічним розвитком цієї парадигми стало управління клієнтським досвідом (customer experience management) та стейкхолдерський підхід, які орієнтують підприємство на розбудову довгострокових відносин та емоційної прив'язаності [4, с. 290].

У межах даного дослідження еволюція до сервісно-домінантної логіки має критичне значення. Для подальшого аналізу F1 Group цей теоретичний базис є визначальним, оскільки глобальний автоспортивний продукт неможливо оцінити категоріями класичного товарного збуту - його цінність лежить виключно у площині управління емоційним досвідом та спільного творення видовища разом із глобальною аудиторією.

Внаслідок описаної еволюції сучасне управління маркетинговою діяльністю набуло чітко вираженого інтегрованого характеру, що найповніше відображається у концепції холістичного маркетингу. Вона поєднує

внутрішній, інтегрований, соціально відповідальний маркетинг та маркетинг взаємовідносин, підпорядковуючи всі бізнес-процеси підприємства єдиній меті - створенню багатовимірної цінності [22, с. 18-19]. Сучасний маркетинг перестав бути лише відокремленим підрозділом і трансформувався у наскрізний принцип та філософію функціонування всієї організації, що адаптує її можливості до ринкових потреб [9, с. 258].

Спираючись на розглянуту раніше еволюцію наукових підходів, сучасне управління маркетинговою діяльністю базується на системі фундаментальних принципів, серед яких ключове місце посідає принцип холізму. Цей принцип передбачає децентралізацію управління, відкрите прийняття рішень, реалізацію свободи кожного учасника процесу та розвинений інформаційний зв'язок у системі [9, с. 260]. За таких умов маркетингове управління діє не як інструмент жорсткої централізації, а як механізм узгодження цілей окремих функціональних підрозділів із загальними стратегічними маркетинговими цілями підприємства для максимізації задоволення потреб зацікавлених сторін [9, с. 260].

Практична реалізація ціннісно-орієнтованого маркетингу відбувається через інтеграцію загальноуправлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) зі специфічним маркетинговим інструментарієм. Ключовим завданням менеджменту стає не просто стимулювання збуту, а комплексне управління багатовимірною споживчою цінністю на стратегічному рівні [22, с. 36-37].

Паралельно із загальноуправлінськими функціями, в межах маркетингової діяльності реалізуються специфічні маркетингові функції. Базовою є аналітична функція, яка спирається на маркетингову інформаційну систему і включає збір маркетингової розвідки, проведення досліджень, прогнозування попиту та глибокий аналіз клієнтських даних [22, с. 69-71]. Сучасна аналітична функція тісно пов'язана із застосуванням диджитал-інструментів (наприклад, вебаналітики), що дозволяють відстежувати

поведінку аудиторії в реальному часі та оптимізувати стратегії [7, с. 190]. Стратегічна маркетингова функція відповідає за процеси сегментування, таргетингу та позиціонування (STP), що визначають спосіб створення та надання цільовому ринку вищої споживчої цінності [22, с. 33].

Надзвичайно важливою є комунікаційна функція, що реалізується через систему інтегрованих маркетингових комунікацій (рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту). Її мета - узгоджено та зрозуміло донести ціннісну пропозицію до споживача [22, с. 476-478]. У сучасному цифровому середовищі комунікаційна функція розширюється за рахунок контент-маркетингу, SMM та SEO, що забезпечують ширше охоплення та інтерактивність [7, с. 190-191]. Збутова функція та функція управління взаємовідносинами (часто консолідовані в CRM-системах) зосереджені на ідентифікації, залученні, утриманні та розвитку клієнтів з метою максимізації їхньої довічної цінності для підприємства.

Між управлінськими та специфічними маркетинговими функціями існує тісний взаємозв'язок, який і формує загальну ефективність управління підприємством. Наприклад, аналітична функція маркетингу постачає необхідні дані (insights) для здійснення управлінського планування, а управлінська функція контролю дозволяє оцінити фінансову віддачу від реалізації комунікаційної чи збутової функцій [22, с. 55-56]. Раціоналізація такого взаємозв'язку сприяє оптимізації основних і забезпечувальних бізнес-процесів та гарантує надійність взаємодії зі стейкхолдерами [4, с. 291].

Як зазначалося раніше, процеси спільного творення цінності та управління клієнтським досвідом у мережі стейкхолдерів є фундаментальними для сучасного підприємства. Накопичена в результаті такої взаємодії споживча цінність кристалізується у капітал бренду. Сильний бренд генерує довгострокову лояльність або «любов до бренду» (brand love), безпосередньо конвертуючи клієнтський досвід у фінансову стійкість та конкурентні переваги [22, с. 241; 28, с. 108].

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що сучасне маркетингове управління еволюціонувало від ізольованої збутової функції до стратегічного холістичного підходу [22, с. 18; 9, с. 258]. Сформована теоретична рамка (ціннісно-орієнтований підхід, управління клієнтським досвідом, взаємодія зі стейкхолдерами) є критично важливою для підприємств рекреаційної індустрії, чий продукт має яскраво виражений нематеріальний та емоційний характер [40, с. 6]. Незважаючи на універсальність розглянутих концепцій, галузева специфіка рекреаційної сфери вимагає їх адаптації, що зумовлює об'єктивну необхідність детального дослідження сутності, структури та унікальних характеристик рекреаційної індустрії як специфічного об'єкта управління.

У науковому дискурсі понятійний апарат рекреаційної індустрії формується навколо взаємопов'язаних, але змістовно різних дефініцій: «рекреація» (recreation) та «дозвілля» (leisure). Рекреація традиційно розглядається через призму соціально-економічних та екологічних аспектів як цілеспрямована діяльність, у процесі якої людина відновлює свої фізичні, ментальні та емоційні сили в певному природному чи урбанізованому середовищі для подальшої повноцінної життєдіяльності та продуктивної праці [36, с. 231]. Своєю чергою, дозвілля визначає часовий простір та формат такої активності, де сучасні споживачі (leisure time consumers) дедалі більше орієнтовані на свідоме проведення вільного часу з метою отримання максимальної цінності та соціальної ідентифікації [47, с. 185].

У науковій літературі та управлінській практиці простежується різниця між вузьким і широким трактуванням рекреаційної індустрії (recreation industry). У вузькому розумінні вона зводиться до діяльності спеціалізованих лікувально-оздоровчих та санаторно-курортних закладів. Проте на макроекономічному рівні рекреацію надзвичайно складно виокремити як абсолютно автономну індустрію через розмитість її меж [36, с. 234]. Тому сьогодні домінує широке трактування, згідно з яким сфера туризму, курортів

та рекреації виступає складним багатокомпонентним комплексом, безпосередньо пов'язаним із діяльністю понад 50 суміжних галузей [1]. У цьому вимірі рекреаційна індустрія акумулює туристичну, спортивну, культурно-розважальну та оздоровчу діяльність.

Місце рекреаційної індустрії у сучасній глобальній економіці є фундаментальним. Вона визнана одним із критичних драйверів конкурентоспроможності територій, ревіталізації міських просторів та загального економічного розвитку [47, с. 185]. До прикладу, у країнах ОЕСР сфера туризму та рекреації до пандемії безпосередньо забезпечувала близько 4,4 % ВВП і майже 6,9 % загальної зайнятості, а в період відновлення (станом на 2022 рік) її прямий внесок у ВВП знову сягнув 3,9 % [52, с. 15]. Крім того, її економічний зміст тісно корелює з глобальними цілями сталого розвитку: рекреація населення має прямий економічний ефект, адже покращення здоров'я та добробуту безпосередньо конвертується у підвищення якості людського капіталу [36, с. 231].

Економічний зміст рекреаційної індустрії як специфічного об'єкта управління неможливо розкрити без її зв'язку з «економікою вражень» (experience economy). На відміну від традиційних галузей, продуктом тут виступає сам феноменологічний досвід [10, с. 57]. Завданням підприємства стає конструювання сприятливого «ландшафту вражень» (experiencescape) шляхом цілеспрямованої оптимізації сенсорних та соціальних стимулів [10, с. 59]. При цьому цінність створюється не ізольовано, а спільно зі споживачем у момент взаємодії (спільне творення цінності). Відповідно, маркетинг перетворюється з інструменту стимулювання збуту на механізм управління трансформаційним клієнтським досвідом.

Рекреаційна індустрія відзначається надзвичайно складною, багатосекторною структурою, яка виходить за межі традиційного розуміння окремої галузі економіки. Вона функціонує як масштабна екосистема, що акумулює та об'єднує діяльність понад 50 суміжних галузей, спрямованих на

забезпечення відновлення сил та організацію дозвілля [1]. У науковій та управлінській практиці структуру цієї індустрії розглядають не просто як механічний набір підприємств, а як сукупність тісно взаємопов'язаних сегментів, що спільно формують комплексний рекреаційний продукт і досвід.

В інституційному вимірі рекреаційна індустрія інтегрує туристичну діяльність, інфраструктуру гостинності (HoReCa, транспорт) та сферу дозвілля, спорту й культурно-видовищних послуг [1; 36, с. 232]. Управлінське значення такої поліструктурності полягає не в простому переліку секторів, а в їхній глибокій конвергенції. Сучасні рекреаційні формати, зокрема мегаподії (mega-events) та МІСЕ-індустрія, долають фактор сезонності та вимагають від маркетологів управління не окремою послугою, а складним ланцюгом створення екосистемної цінності [52, с. 23].

Сучасна структура рекреаційної індустрії характеризується глибокою конвергенцією (взаємопроникненням) її складових. Наприклад, індустрія гостинності (готелі) дедалі частіше інтегрується з місцевою культурою, музикою та мистецтвом, перетворюючись на своєрідний хаб (базу) для дослідження локального культурного середовища. Аналогічна синергія спостерігається в межах «урбаністичних форматів дозвілля» (urban leisure formats), де просторово-часові події органічно поєднують у собі гастрономічні ярмарки, музичні виступи, рекреаційні зони та спортивні активності, формуючи єдиний неподільний досвід [47].

Особливою зв'язуючою ланкою у цій структурі виступає івент-сфера (подієвий сегмент). Проведення масштабних подій - від локальних культурних фестивалів до мегаподій на кшталт Олімпійських ігор чи чемпіонатів світу - стимулює одночасний розвиток спортивної, транспортної та готельної інфраструктури, формуючи міцні зв'язки між різними сегментами рекреаційної економіки [52, с. 23].

Своєю чергою, спорт і активне дозвілля займають усе більш вагомe місце в структурі рекреаційної індустрії. Цей сегмент охоплює широкий

спектр діяльності: від природно-орієнтованого туризму (пішохідний, велосипедний туризм, використання гірських велосипедів) до організації «серйозного дозвілля» (serious leisure events), що передбачає активну участь або вболівання на спортивних змаганнях із залученням фан-зон та супутньої інфраструктури [47]. Такий симбіоз спорту, природи та розваг задовольняє як фізичні, так і глибокі емоційні потреби споживачів.

На мою думку, саме екосистемна координація стає головним викликом для сучасного маркетингового менеджменту. Застосовуючи це положення до аналізу F1 Group у розділі 2, ми розглядатимемо компанію не як ізольованого організатора автоперегонів, а як модератора транснаціональної рекреаційної екосистеми, що генерує туристичні, культурні та комерційні потоки на глобальному рівні.

Поліструктурність та конвергенція сегментів рекреаційної індустрії зумовлюють низку специфічних галузевих рис, які безпосередньо впливають на організацію управлінських процесів.

Важливою особливістю рекреаційної індустрії є висока мінливість попиту, зумовлена яскраво вираженою сезонністю, подієвістю та вразливістю до екзогенних факторів (економічних криз, геополітики, кліматичних змін) [52, с. 17; 47, с. 186]. Управлінським наслідком цієї специфіки є відмова від жорсткого довгострокового планування на користь гнучкого антикризового реагування. Маркетингові стратегії повинні мати високий ступінь адаптивності для згладжування сезонних коливань, управління пропускнуою здатністю дестинацій (carrying capacity) та швидкої переорієнтації пропозиції [52, с. 26, 34].

Ще однією визначальною рисою є тотальна залежність індустрії від цифрових каналів комунікації та змін у поведінці споживачів, які в режимі реального часу генерують контент і впливають на репутацію бренду [52, с. 39]. Це змушує підприємства переходити до датаорієнтованого (data-driven) управління. Інтеграція інструментів великих даних (big data) та предиктивної

аналітики дозволяє не лише відстежувати задоволеність аудиторії, але й персоналізувати пропозиції та керувати цифровим клієнтським досвідом безперервно [10, с. 63-65].

Комплексність рекреаційного продукту обумовлює екосистемний характер управління: маркетингова діяльність неможлива автономно від зовнішнього середовища. Цінність для туриста формується завдяки синергії транспортних компаній, готелів, місцевої влади та громад [10, с. 62; 47, с. 188]. Управлінський наслідок полягає в необхідності тісної координації зі стейкхолдерами та інтеграції принципів сталого розвитку в маркетинг. Підприємство змушене фокусуватися не лише на збільшенні турпотoku, а й на забезпеченні добробуту (well-being) місцевих жителів та просуванні екологічно відповідального відпочинку [52, с. 36; 36, с. 236].

Рекреаційна індустрія, як було визначено раніше, являє собою складну багатосекторну екосистему, спрямовану на відновлення людського потенціалу. У цій структурі індустрія спорту та розваг посідає особливе, центральне місце. Вона виступає не просто одним з інфраструктурних елементів, а діє як головний генератор смислів, емоцій та мотивації для рекреантів. Згідно з національними стратегічними документами, спортивні арени, театри, клуби, а також подієвий та спортивний туризм є невіддільними базовими складовими туристичної та курортно-рекреаційної сфери [1]. Це підтверджує, що спорт і розваги органічно інтегровані в загальну архітектуру рекреаційної економіки.

Оскільки спорт і розваги є емоційним ядром рекреаційної екосистеми, вони цілком функціонують за розглянутими вище законами «економіки вражень». Спортивні та розважальні заходи створюють ідеальний простір для спільного творення цінності, де контент наповнює дозвілля трансформаційним змістом, що стимулює споживачів до глибокого залучення [10, с. 59; 47, с. 188].

Визначальною характеристикою спорту та розваг у структурі рекреації є їх подієве споживання. Проведення масштабних спортивно-розважальних заходів (mega-events) виступає потужним драйвером, який консолідує навколо себе інші сегменти рекреаційної екосистеми: від готельного бізнесу до транспортної інфраструктури [52, с. 23]. У науковій літературі такі формати часто визначаються як «серйозне дозвілля» (serious leisure events) або локальні фан-зони, що акумулюють колективне захоплення від спортивних змагань чи живих трансляцій [47, с. 189]. Цей симбіоз масового видовища, емоційної напруги та супутнього сервісу формує цілісний рекреаційний продукт високої доданої вартості.

Саме тому розуміння законів економіки вражень є обов'язковим для аналізу маркетингової діяльності будь-якого сучасного спортивно-розважального проєкту.

Отже, індустрія спорту та розваг виступає системоутворювальним емоційним ядром рекреаційної сфери, що диктує неможливість застосування до неї стандартних товарних стратегій та зумовлює необхідність детального розгляду її унікальних маркетингових функцій у наступному підрозділі.

## **1.2. Особливості та функції маркетингової діяльності підприємств індустрії спорту та розваг як складової рекреаційної індустрії**

Специфіка маркетингової діяльності підприємств індустрії спорту та розваг фундаментально зумовлена природою продукту, який вони пропонують на ринок. На відміну від класичного маркетингу, де об'єктом виступають відчутні товари зі стандартизованими характеристиками, основним продуктом у спортивній сфері є гра, спортивна подія або змагання, що доповнюються супутніми послугами [2, с. 64]. Цей продукт наділений унікальними характеристиками, притаманними сервісній економіці: нематеріальністю, незбережуваністю, неоднорідністю та нерозривністю процесів його виробництва і споживання [2, с. 64]. Проте спортивний продукт має й значно глибші відмінності від стандартних послуг.

Ключовою ознакою, що радикально відрізняє спортивний продукт від традиційних комерційних пропозицій, є непередбачуваність результату. Суть професійного спорту як продукту полягає саме в невизначеності результату гри [46, с. 3]. З управлінської точки зору спортивні підсумки не піддаються безпосередньому контролю з боку менеджменту, і парадоксальним чином саме ця непередбачуваність є головною причиною, що генерує інтерес аудиторії [14, с. 1633]. Зважаючи на неможливість гарантувати споживачеві перемогу його команди, маркетинговий вибір у цій індустрії часто ґрунтується не на раціональній функціональності, а на вірі споживача в асоціативний образ і цінності бренду [6, с. 105].

Через це продукт індустрії спорту та розваг має яскраво виражений емоційно-досвідний характер. На відміну від звичайних клієнтів класичного бізнесу, яких потрібно постійно заохочувати до покупки, спортивні фанати вкладають у споживання душу і серце, демонструючи моделі глибокої лояльності, «ірраціональної толерантності» та фанатизму [21, с. 8]. Спортивне споживання часто є емоційно зарядженим та багато в чому ірраціональним: рішення про купівлю квитків чи атрибутики рідко ухвалюється на суто комерційній основі [2, с. 65]. Фанати залишаються відданими об'єкту свого захоплення незалежно від ціни чи поточних спортивних поразок, що робить їх нечутливими до погіршення якості гри (*performance insensitive*) та вкрай неохочими до перемикання на ціннісні пропозиції конкурентів.

Форма споживання такого продукту є подієвою та жорстко обмеженою в часі, що вимагає від підприємства управління складною архітектурою досвіду. Цей досвід прийнято поділяти на основний (*Core Event Sports Experience*) - безпосередньо змагання та його професійний рівень, і периферійний (*Peripheral Event Sports Experience*) - атмосферні, соціальні та емоційні виміри середовища на стадіоні чи під час трансляції. У межах цієї події споживач не є пасивним спостерігачем. Глядачі виступають одночасно і

отримувачами послуг, і активними співтворцями живої атмосфери та цінності самої події, генеруючи емоційний фон (ландшафт вражень).

Особливого значення набуває глибока соціальна природа споживання продукту індустрії спорту та розваг. Спортивні події створюють ідеальний контекст для колективного споживання та соціальної взаємодії, де емоції багаторазово підсилюються через відчуття «заразливості» атмосфери (emotional contagion). У сучасному суспільстві спортивні клуби забезпечують дедалі більш рідкісне відчуття спільноти, а вболівальники виявляють «племінну» (tribal) поведінку, що базується на сильному почутті приналежності, соціальному визнанні та спільних ритуалах. На відміну від звичайних товарів з їхньою спадною граничною корисністю, спортивний продукт часто має зростаючу корисність: чим більше фанатів стежить за певним спортом і ділиться цим досвідом з іншими, тим ціннішим стає цей продукт завдяки потужним мережевим ефектам (network effects) [46, с. 3-4].

Фундаментальною особливістю індустрії спорту та розваг є те, що вона функціонує як складний багатосторонній ринок (multi-sided market). На відміну від традиційного бізнесу, спортивна організація виступає платформою, яка генерує перехресні мережеві ефекти між вболівальниками, медіа та корпоративними спонсорами [46, с. 3-4]. Це зумовлює появу унікальної координаційної (стейкхолдерної) функції маркетингу. Вона полягає в узгодженні інтересів різних груп, де, наприклад, спонсорство розглядається не як продаж рекламних площ, а як стратегічне партнерство для спільного творення цінності [19, с. 593].

Ще однією системною особливістю ринку спорту та розваг є наявність так званої «асоціативної конкуренції». У традиційних галузях підприємства прагнуть до монополії та усунення суперників. Натомість спортивні організації гостро конкурують на ігровому полі, але економічно залежать одна від одної для створення самого продукту - змагання чи події [2, с. 63]. Це формує складну екосистему, в якій маркетингова діяльність окремого бренду

невіддільна від спортивних ліг, команд, індивідуальних брендів спортсменів та зовнішніх некомерційних стейкхолдерів [14, с. 1634].

Така багатостороння природа ринку визначає специфічні джерела його монетизації. Якщо класичний маркетинг фокусується на стимулюванні прямих продажів продукту, то у спорті та розвагах критичного значення набувають продаж медіаправ (broadcasting rights) та спонсорство [19, с. 588]. Медіа багаторазово підсилюють цінність спортивного продукту, залучаючи спонсорів та партнерів. Своєю чергою, спонсорство в сучасному спортивному маркетингу вийшло за межі простої купівлі рекламних площ; воно розглядається як стратегічне партнерство, що ґрунтується на вибудовуванні значущих довгострокових відносин та спільному просуванні ціннісних орієнтирів брендів [19, с. 593].

Суттєвий вплив на особливості маркетингової діяльності в цій сфері здійснила тотальна цифровізація, яка перевела спорт з «інформаційної економіки» в «економіку уваги» (attention economy). В умовах надлишку контенту головним дефіцитним ресурсом стала увага споживача, і спорт змушений конкурувати за неї з усією індустрією розваг (відеоіграми, стрімінговими сервісами тощо) [46, с. 8]. Використання цифрових платформ і соціальних мереж дозволило підприємствам спорту та розваг обійти традиційних медіапосередників та налагодити пряму, контрольовану та персоналізовану взаємодію зі своєю глобальною аудиторією у режимі реального часу [14, с. 1632].

Для ефективної монетизації такого багатостороннього ринку маркетинг реалізує комплекс специфічних функцій, де ключову роль відіграє управління брендом та досвідом.

Надзвичайно важливу роль відіграє брендоутворювальна функція. Спортивний бренд (наприклад, бренд футбольного клубу) виступає головним нематеріальним активом, що формує споживчий вибір та забезпечує стійкість організації незалежно від поточних спортивних результатів [6, с. 104].

Завдання маркетингу тут полягає у трансляції історії, цінностей та спортивних досягнень у міцний асоціативний образ. Ця функція безпосередньо пов'язана зі створенням «любові до бренду» - найвищого рівня емоційної прив'язаності, який захищає підприємство від відтоку аудиторії в періоди поразок [28].

Спираючись на розкриті раніше засади сервісно-домінантної логіки, в індустрії спорту критичного значення набуває досвідно-управлінська функція та фанатська залученість (fan engagement). Маркетинг конструює багатовимірний спортивний досвід, де вболівальники діють як активні співтворці контенту та цінності. Доцільно зазначити, що для F1 Group саме здатність маркетингу стимулювати таку фанатську залученість через соціальні мережі та стрімінг є ключовим інструментом конвертації спортивного видовища у комерційно привабливий глобальний продукт.

Своєю чергою, комунікаційна функція у спортивному маркетингу трансформується з одностороннього мовлення на управління спільнотами. Вона покликана задовольняти специфічні потреби фанатів: потребу в інформації, соціальній інтеграції та відчутті власного впливу (empowerment) на життя клубу чи спортсмена. Саме через ефективну комунікацію та формування лояльності стає можливою реалізація збутової (монетизаційної) функції. У спорті вона має диверсифікований характер і включає продаж квитків (matchday), мерчандайзинг, реалізацію медіаправ та залучення спонсорських коштів [19, с. 587; 6, с. 105].

Таким чином, функціональна багатовимірність маркетингової діяльності є ключовою умовою ефективного управління підприємством індустрії спорту та розваг. Усі перелічені функції діють як єдина система: глибока аналітика та управління досвідом формують лояльну спільноту, що, у свою чергу, підвищує цінність бренду для медіа та спонсорів. Це дозволяє підприємству не лише генерувати прибуток, а й забезпечувати стійкий довгостроковий розвиток у висококонкурентному рекреаційному середовищі.

Реалізація перелічених функцій сьогодні неможлива без тотальної цифровізації, яка перевела індустрію в «економіку уваги». Спортивний продукт змушений конкурувати за фрагментовану увагу споживача, що вимагає впровадження глибокої аналітичної та стратегічної функцій. Використання великих даних (big data) і предиктивної аналітики дозволяє досліджувати нові цифрові медіа, сегментувати ринок та адаптуватися до нелінійного, багатоекранного споживання контенту [19, с. 589; 46, с. 8-9].

Відповіддю на ці виклики став розвиток потужних контентних екосистем, основою яких є власні OTT-платформи (over-the-top) та моделі D2C (direct-to-consumer). Вони дозволяють спортивним брендам обійти традиційних телевізійних посередників та пропонувати аудиторії нелінійний, гнучкий доступ до спортивних подій на будь-яких пристроях [46, с. 9]. Такі платформи докорінно трансформують формування споживчого досвіду: замість продажу права на разовий перегляд події, маркетинг концентрується на продажі підписок (subscription-based models), що забезпечує безперервну, цілодобову взаємодію з клієнтом та формує стійку базу для монетизації.

З огляду на це, в межах даного дослідження цифровізація розглядається не просто як канал комунікації, а як середовище існування бренду. Для аналізу F1 Group цей аспект є фундаментальним: ми досліджуватимемо, як компанія використовує цифрову інфраструктуру (зокрема F1 TV та соціальні медіа) для утримання уваги аудиторії у періоди між гонками та подолання географічних обмежень фізичних автодромів.

Критично важливою управлінською ланкою цифрової трансформації є перехід до маркетингу на основі даних (data-driven marketing) та впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management). Кожна цифрова взаємодія фаната з брендом залишає слід, що дозволяє підприємствам збирати колосальні масиви даних про поведінку, вподобання та демографію своєї аудиторії [19, с. 589]. Використання предиктивної аналітики та CRM-платформ дає змогу спортивним організаціям створювати детальні профілі

вболівальників та оптимізувати операційну діяльність: від ціноутворення на квитки до управління асортиментом атрибутики [19, с. 589].

Саме аналітика поведінки аудиторії робить можливою глибоку персоналізацію маркетингових пропозицій. Цифрові інструменти дозволяють адаптувати контент, комунікаційні повідомлення та комерційні пропозиції під конкретні сегменти або навіть індивідуальні потреби вболівальника [19, с. 588]. Персоналізація сприяє формуванню бездоганного клієнтського досвіду на всіх точках дотику, що суттєво підвищує якість взаємовідносин (relationship quality) між підприємством та споживачем, конвертуючи задоволеність у довгострокову фінансову лояльність [28, с. 14-15].

Узагальнення результатів теоретичного дослідження доводить, що управління маркетингом в індустрії спорту та розваг концептуально відрізняється від традиційного товарного маркетингу. Воно базується на законах економіки вражень, системному управлінні клієнтським досвідом та стейкхолдерній координації.

На мою думку, ці теоретичні засади формують цілісну оптику для прикладного дослідження F1 Group у Розділі 2. Подальший аналіз бізнес-моделі Формули-1 спиратиметься на концепцію багатостороннього ринку, де маркетингова ефективність оцінюватиметься через здатність компанії трансформувати фанатську залученість у цифровій екосистемі на високу медійну вартість та стратегічне спонсорство. Це дозволить перейти від загальної теорії до практичної діагностики комерційної та репутаційної результативності глобальної спортивно-розважальної платформи.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ F1 GROUP ЯК СУБ'ЄКТА РЕКРЕАЦІЙНОЇ ІНДУСТРІЇ**

### **2.1. Загальна характеристика та аналіз маркетингової діяльності F1 Group як суб'єкта рекреаційної індустрії**

F1 Group становить собою глобальний спортивно-розважальний бізнес, фундаментом якого є ексклюзивні комерційні права на проведення Чемпіонату світу з автоперегонів у класі «Формула-1» (FIA Formula One World Championship). Відповідно до сторічних угод (100-Year Agreements), укладених із Міжнародною автомобільною федерацією (FIA), компанія володіє цими правами до кінця 2110 року [51, с. I-6]. Специфіка F1 Group полягає в тому, що її діяльність виходить за межі традиційного розуміння спортивної ліги: вона функціонує як транснаціональна комерційна корпорація, яка забезпечує щорічне, цілорічне та глобальне охоплення ринків, долаючи просторові й часові обмеження, притаманні локальним видам спорту чи періодичним мегаподіям (на кшталт Олімпійських ігор) [26, с. 726]. У 2025 році географія діяльності охоплювала 24 етапи (Гран-прі) у 21 країні Європи, Азійсько-Тихоокеанського регіону, Близького Сходу та Америки [51, с. I-4]. Це визначає глобальний характер маркетингового середовища компанії.

В інституційному вимірі операційна діяльність здійснюється через материнську компанію Delta Topco Limited, яка є консолідованим дочірнім підприємством американського медіаконгломерату Liberty Media Corporation [51, с. I-3]. Важливою віхою в позиціонуванні бізнесу стала серія корпоративних реорганізацій Liberty Media протягом 2023-2025 років, унаслідок яких відбулося виокремлення (split-off) інших активів (Atlanta Braves, Sirius XM, Liberty Live) в окремі публічні компанії. Після завершення цих процесів у грудні 2025 року звичайні акції Liberty Formula One втратили статус відстежуваних акцій (tracking stock) і стали єдиним класом акцій, що залишився в обігу корпорації [51, с. I-3-I-4]. Така структура закріплює F1 Group як самостійний, сфокусований на спорті та розвагах актив, що вимагає

розробки автономних ринкових і маркетингових стратегій максимізації вартості.

Специфіка продукту F1 Group має яскраво виражений комплексний характер, який не обмежується безпосередньо самими перегонами (Core Event Experience). Це інтегрована пропозиція, що поєднує спортивну конкуренцію, передовий технологічний інжиніринг та емоційно-рекреаційний досвід [24, с. 2]. Окрім головного чемпіонату, компанія створює і просуває супутні серії (Формула-2, Формула-3, F1 Academy), генерує цифрові медіапродукти та телевізійні трансляції (включно зі стрімінговим сервісом F1 TV), а також реалізує високомаржинальні програми гостинності Paddock Club [51, с. I-4-I-5]. Унікальність такого продукту полягає в тому, що він задовольняє потреби аудиторії не через матеріальні блага, а через створення видовища та емоційної напруги в межах «економіки вражень», що робить управління клієнтським досвідом базовим вектором маркетингу.

Бізнес-модель компанії характеризується диверсифікованою структурою доходів, орієнтованою переважно на сегмент B2B з поступовим розширенням B2C-напрямів. У 2025 році базовими стовпами монетизації були: реалізація медіаправ (31,3 % від загального доходу), збори за промоушн та проведення гонок (26,7 %) та спонсорські надходження (21,7 %) [51, с. I-5-I-6]. Інші доходи формуються за рахунок логістичних послуг, телевізійного виробництва та корпоративної гостинності [51, с. II-13]. Водночас надмірна залежність від телевізійних прав та високої вартості хостингу для країн-організаторів створює ризики, що змушує менеджмент шукати нові шляхи диверсифікації через цифровізацію та нові медіапартнерства [24, с. 5]. Окремим прецедентом розвитку бізнес-моделі стало Гран-прі Лас-Вегаса, де F1 Group вперше виступила не лише як правовласник, а і як безпосередній промоутер, самостійно генеруючи доходи від квитків і місцевих комерційних угод [51, с. I-5].

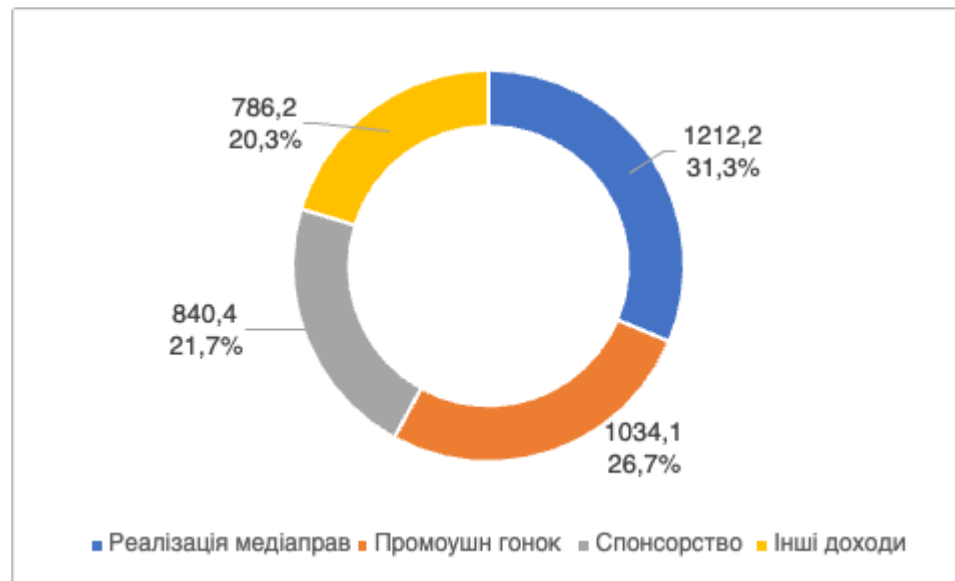


Рис. 2.1.1 Структура доходів F1 Group за базовими сегментами бізнес-моделі у 2025 р., млн дол. США \*

*\*Джерело: складено автором на основі [51, с. I-5-I-6] абсолютні значення окремих сегментів розраховано автором на основі загального доходу та питомої ваги відповідних сегментів.*

Аналіз структури доходів F1 Group засвідчує, що основну частку надходжень формують B2B-сегменти, насамперед реалізація медіаправ і збори з промоутерів гонок. Це свідчить про високу залежність фінансової стабільності компанії від здатності підтримувати глобальний медійний інтерес до чемпіонату та вибудовувати довгострокові відносини з корпоративними й інституційними партнерами.

Для об'єктивного розуміння комерційної результативності бізнес-моделі Формули-1 важливо проаналізувати не лише статичну структуру її монетизації, але й динаміку фінансових надходжень у часі. Аналіз ретроспективної динаміки доходів дозволяє безпосередньо оцінити ефективність маркетингової діяльності F1 Group та її здатність генерувати й масштабувати цінність на багатосторонньому ринку. У межах даного дослідження динаміка розглядається за період 2017-2025 років, який охоплює весь час управління спортивною франшизою корпорацією Liberty Media. Це

дає змогу відстежити темпи комерційного зростання в умовах глобальної цифровізації бренду (рис. 2.1.2).

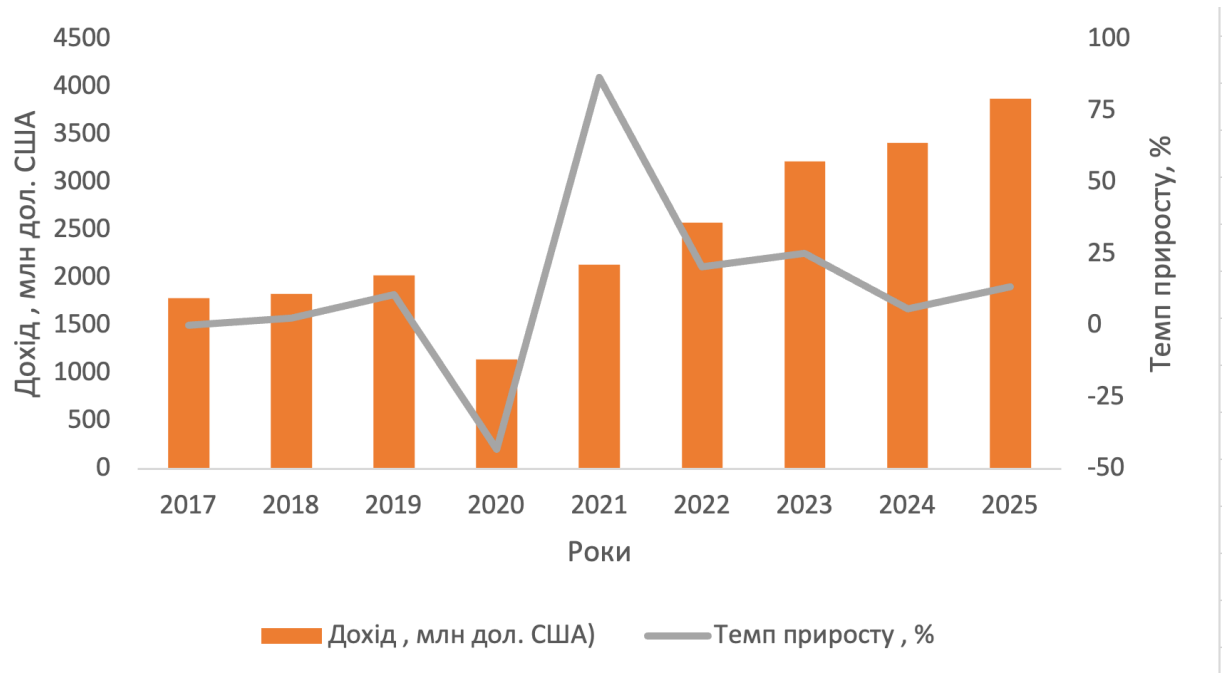


Рис. 2.1.2 Динаміка загального доходу F1 Group у 2017-2025 pp.\*

\*Джерело: зведено на основі консолідованої корпоративної звітності Liberty Media Corporation [51] за відповідні роки. Дохід за 2017 рік відображає надходження з моменту фактичного придбання Формули-1 у січні 2017 р. Показники абсолютної зміни та темпу приросту розраховано автором.

Аналіз представлених даних засвідчує загальну стійку тенденцію до зростання доходів F1 Group, незважаючи на різкі зовнішні шоки. Єдиним роком, що продемонстрував безпрецедентний спад (-43,37 %), став 2020 рік, що було прямо спричинено пандемійними обмеженнями, скасуванням низки етапів гран-прі та відсутністю глядачів на трибунах. Проте маркетингова система компанії продемонструвала високу адаптивність: найбільший приріст відбувся вже у 2021 році (+86,55 %), після чого F1 Group вийшла на траєкторію стабільного масштабування, досягнувши рекордних 3,87 млрд дол. США у 2025 році. Така позитивна макродинаміка є прямим наслідком інтенсивного маркетингового розвитку: компанія успішно капіталізувала інтерес аудиторії через власну цифрову екосистему та контент-стратегію, що дозволило укладати преміальні контракти на медіаправа, залучати нових глобальних

спонсорів та максимізувати віддачу від подієвого досвіду, зокрема програм гостинності Paddock Club [51, с. I-5, II-14]. Зафіксоване фінансове зростання підтверджує здатність компанії успішно конвертувати нематеріальний капітал бренду в комерційну цінність. Цей факт формує об'єктивну необхідність для переходу до комплексної діагностики ефективності маркетингової діяльності у підрозділі 2.2, де буде детально виміряно, як саме аудиторна залученість конвертується в ці масштабні комерційні результати.

Водночас позитивну динаміку доходів не слід інтерпретувати як автоматичне свідчення безризиковості бізнес-моделі. На мою думку, зростання доходів F1 Group значною мірою спирається на комерціалізацію уваги аудиторії та високу вартість медіаправ, а отже, залишається чутливим до змін у споживанні спортивного контенту, переговорної сили цифрових платформ і здатності компанії підтримувати сталість фанатської залученості. Тому фінансове зростання доцільно розглядати не лише як результат успішного маркетингу, а і як підставу для глибшої діагностики ризиків надмірної залежності від медійної та цифрової монетизації.

Зазначені характеристики дають підстави розглядати F1 Group як складний комерційний суб'єкт багатостороннього ринку (multi-sided market). Компанія не володіє командами, які проєктують боліди та наймають пілотів, і не керує технічним регламентом, що є прерогативою FIA. Вона функціонує як координаційна платформа, що об'єднує промоутерів, трансляторів, команди (взаємовідносини з якими регулюються базовим Договором згоди - Concorde Agreement до 2030 року) та вболівальників [51, с. I-6-I-8]. З управлінської точки зору це означає, що маркетингова діяльність F1 Group спрямована не лише на кінцевого споживача, а на спільне творення цінності всією мережею стейкхолдерів, гармонізація інтересів яких є критичною умовою стійкості всієї екосистеми.

F1 Group є глобальною спортивно-розважальною корпорацією, що комерціалізує ексклюзивні права на Чемпіонат світу «Формула-1» на засадах

багатосторонньої бізнес-моделі (медіаправа, промоушн, спонсорство). Специфіка її продукту та екосистемний характер взаємодії з незалежними стейкхолдерами формують унікальний об'єкт управління. У цьому контексті маркетинг відіграє роль ключового інтегратора, що забезпечує перетворення спортивного видовища на комплексну економічну цінність.

Усвідомлення організаційної та бізнес-моделі F1 Group дозволяє перейти до більш глибокого розуміння того, яким чином ця компанія позиціонує себе та конкурує саме як повноцінний суб'єкт у розгалуженій структурі світової рекреаційної індустрії.

Належність F1 Group до структури сучасної рекреаційної індустрії обґрунтовується переходом її бізнес-моделі від формату виключно спортивного змагання до функціонування в парадигмі «економіки вражень». Чемпіонат світу розглядається як міжнародна повторювана мегаподія (recurring mega sport event), відвідування якої генерує для споживачів потужну гедоністичну та утилітарну цінність у межах їхнього вільного часу [20, с. 61, 64]. Продукт компанії виходить далеко за межі автомобільного спорту, пропонуючи аудиторії комплексний рекреаційний досвід, що поєднує видовищність, передові технології, туризм та емоційну розрядку. З маркетингової точки зору це означає, що управління зосереджується не на функціональних характеристиках послуги, а на проектуванні простору вражень, у якому задовольняються рекреаційні потреби найвищого рівня.

Діяльність F1 Group характеризується глибокою галузевою конвергенцією, органічно поєднуючи ознаки спорту, івент-менеджменту, гостинності (hospitality) та глобального медіабізнесу. Сучасна індустрія спорту дедалі більше інтегрується в ширшу екосистему медіа та розваг [48, с. 4]. Яскравим підтвердженням цього є еволюція комерційної пропозиції F1 Group, яка включає не лише трансляцію гонок, а й преміальні програми гостинності Paddock Club, організацію масштабних розважальних активностей, фан-зон та корпоративних заходів, як це було реалізовано,

зокрема, на території Grand Prix Plaza під час Гран-прі Лас-Вегаса [51, с. I-5, II-13]. Такий симбіоз розважальних, гастрономічних та видовищних форматів перетворює кожен етап чемпіонату на повноцінний багатоденний рекреаційний фестиваль.



Рис. 2.1.3 Конвергенція складових рекреаційної індустрії в комплексному продукті F1 Group.\*

\*Джерело: складено автором на основі [51; 48; 16; 20]

Наведена схема ілюструє, що унікальна ринкова позиція F1 Group формується саме на перетині різних секторів рекреаційної економіки. Жоден із цих елементів ізольовано не здатен згенерувати ту додану вартість та емоційну цінність, яку компанія отримує завдяки їхній глибокій інтеграції в межах єдиної глобальної платформи вражень.

У цьому контексті F1 Group доцільно розглядати не як класичного надавача послуг, а як глобальну платформу для створення й монетизації досвіду. Спираючись на теоретико-методичні засади сервісно-домінантної

логіки (S-D logic), спортивна подія виступає лише тематичним та концептуальним простором, у якому фанати виступають активними співтворцями цінності [21, с. 10]. Фізичне середовище (sportscape) автодромів формує умови, за яких соціальна взаємодія, ритуали та пристрась уболівальників стають невіддільною частиною загального рекреаційного продукту, безпосередньо впливаючи на його комерційну привабливість для інших стейкхолдерів [20, с. 64; 21, с. 10-13]. Крім того, активне залучення цифрових платформ (наприклад, стрімінгові сервіси, співпраця з Netflix, соціальні мережі) дозволяє компанії вийти за межі фізичної присутності та поширити свій рекреаційний вплив на глобальну аудиторію в режимі «економіки уваги» [24, с. 3].

Місце F1 Group серед інших суб'єктів глобальної рекреаційної економіки є унікальним. На відміну від локалізованих рекреаційних зон (курортів, парків розваг) або періодичних мегаподій (таких як Олімпійські ігри чи Чемпіонат світу з футболу, що відбуваються раз на чотири роки в одному регіоні), Формула-1 функціонує як безперервна, щорічна і транснаціональна мегаподія [26, с. 724]. Ця екстериторіальність дозволяє F1 Group діяти як потужний драйвер міжнародного подієвого туризму, стимулюючи розвиток супутньої інфраструктури (HoReCa, логістика) по всьому світу.

Значущість компанії в рекреаційній економіці підтверджується також її роллю в національному брендингу (nation branding) країн-господарів. Розвиток автоспортивної інфраструктури розглядається державами (наприклад, Саудівською Аравією в межах Vision 2030) як стратегічний інструмент диверсифікації економіки, нарощування туристичних потоків та використання «м'якої сили» (soft power) для формування образу сучасної, інноваційної дестинації [16, с. 170-171]. Таким чином, F1 Group посідає місце на найвищому рівні світової рекреаційної індустрії, виступаючи не лише комерційним бенефіціаром, а й каталізатором регіонального туристичного та рекреаційного розвитку.

Інтеграція спортивної складової, преміальної гостинності, подієвого туризму та передових медіатехнологій робить F1 Group еталонним суб'єктом сучасної рекреаційної індустрії. Компанія оперує в парадигмі «економіки вражень», виступаючи глобальною платформою для спільного творення досвіду, що має критичний вплив на розвиток туристичної інфраструктури та брендинг країн-організаторів. Успішна комерціалізація цієї багатосекторної екосистеми вимагає застосування специфічних маркетингових підходів.

Враховуючи глобальний масштаб та гібридний рекреаційний характер продукту F1 Group, виникає об'єктивна необхідність дослідити, яким чином компанія структурує свою ціннісну пропозицію та здійснює позиціонування на ринку серед численних стейкхолдерів і розмаїття цільових аудиторій.

На глобальному ринку спорту та розваг F1 Group позиціонує свій базовий продукт як беззаперечну вершину світового автоспорту («the pinnacle of world motor sports») та елітарний рекреаційний бренд [51, с. I-20; 26, с. 724]. Ринкова специфіка позиціонування бренду Formula 1 ґрунтується на органічному поєднанні надвисоких швидкостей, інженерної точності, гламуру та передових технологій, що створює стійкий ореол ексклюзивності [24, с. 3]. Сучасна бренд-стратегія також активно інтегрує концепцію екологічної відповідальності та сталого розвитку. Завдяки ініціативі досягнення вуглецевої нейтральності (Net Zero) до 2030 року та переходу на 100 % екологічно чисте паливо з 2026 року, компанія позиціонує себе не лише як організатора видовищ, але й як глобального інноваційного лідера, чії розробки сприяють технологічному прогресу всієї автомобільної індустрії [50, с. 2, 7].

Відповідно до теоретичних засад маркетингу на багатосторонніх ринках (multi-sided markets), позиціонування F1 Group формується не лінійно (лише щодо споживача), а як складна координаційна платформа. Ціннісна пропозиція розробляється перехресно: висока залученість глобальної бази вболівальників, яка у 2024 році перевищила 826 мільйонів осіб, гарантує

цінність медіаправ, що, у свою чергу, максимізує привабливість бренду для спонсорів та обґрунтовує високі фінансові вимоги до локальних промоутерів [49, с. 2; 51, с. I-5]. Отже, компанія виступає архітектором інтегрованого досвіду, узгоджуючи позиціонування щодо різнорідних, але взаємозалежних цільових сегментів.

У площині B2C (кінцевих споживачів) історично бренд орієнтувався на заможну, переважно чоловічу аудиторію, зацікавлену в автотехніці та преміальному статусі [26, с. 732]. Проте сучасне ринкове позиціонування спрямоване на активну диверсифікацію аудиторії через залучення молодого покоління та жіночого сегмента. Це досягається завдяки глибокій цифровій трансформації, розвитку платформи F1 TV, соціальних мереж та створенню нарративного розважального контенту (наприклад, через партнерство з Netflix), що позиціонує Формулу-1 як доступний, емоційно насичений продукт у глобальній «економіці уваги» [48, с. 5; 24, с. 3]. При цьому фізична аудиторія сегментується на локальних глядачів і міжнародних спортивних туристів (частка яких на певних гран-прі сягає 20-30 %), для яких компанія пропонує диференційований спектр досвіду - від звичайних трибун до преміальних зон Paddock Club [20, с. 65; 51, с. I-5].

Для B2B-сегмента корпоративних спонсорів та комерційних партнерів позиціонування бренду Formula 1 суттєво виходить за межі класичного розміщення логотипів. Компанія пропонує транснаціональним корпораціям статусність та ідеальний тестовий майданчик для демонстрації їхніх можливостей. Зокрема, виробники розкішних годинників (Rolex, IWC) використовують партнерство з F1 для підкріплення асоціацій із точністю та престижем, тоді як глобальні технологічні гіганти (наприклад, Dell) позиціонують через Формулу-1 свої інноваційні рішення у сфері аналітики великих даних у режимі реального часу [24, с. 3-4]. Для компаній важкої та видобувної промисловості асоціація з технологічним лідерством F1 часто

служує інструментом отримання «соціальної ліцензії на діяльність» (social license to operate) у глобальному масштабі [26, с. 719-720].

Щодо медіа та промоутерів позиціонування компанії спирається на event-based характер її продукту. Медіапартнерам F1 Group пропонує безперервний (з березня по грудень) преміальний лайв-контент, що гарантує утримання глобальної аудиторії в умовах фрагментації медіаринку [48, с. 5; 51, с. I-5]. Натомість для держав та локальних промоутерів етапи чемпіонату позиціонуються як ексклюзивні мегаподії, що стимулюють економічну диверсифікацію. Зокрема, такі країни, як Саудівська Аравія, використовують партнерство з Формулою-1 для реалізації стратегій національного брендингу (наприклад, Vision 2030), проєктуючи на світ образ сучасної, інноваційної та динамічної дестинації [16, с. 171-172]. Це робить F1 Group не просто постачальником розваг, а стратегічним партнером регіонального розвитку.

Ринкове позиціонування F1 Group має багатовекторний характер і базується на синергії ексклюзивності, глобального масштабу та технологічних інновацій. Компанія успішно розширює свою цільову аудиторію вболівальників через диджиталізацію, одночасно пропонуючи унікальну ціннісну пропозицію B2B-стейкхолдерам (спонсорам, медіа, урядам) як платформу для демонстрації корпоративних інновацій та національного брендингу. Такий підхід забезпечує капіталізацію бренду на стику спорту, високих технологій та глобального туризму.

Нижче наведено якісну авторську аналітичну оцінку, сформовану на основі теоретичних засад дослідження багатосторонніх ринків, корпоративної звітності та матеріалів галузевих досліджень.

Таблиця 2.1.1

Конкурентно-позиційна матриця F1 Group у глобальній індустрії спорту та розваг\*

Об'єкт порівняння	Ключова ринкова позиція	Сильні сторони порівняно з F1 Group	Слабкі сторони порівняно з F1 Group	Висновок для позиціонування F1 Group
FIFA World Cup / Olympic Games	Глобальні періодичні мегаподії з фокусом на національну ідентичність	Абсолютне глобальне охоплення; безпрецедентний рекреаційно-туристичний ефект для країни-господаря; вищий рівень масової крос-демографічної залученості під час турніру.	Нерегулярність (раз на 4 роки); розриви у безперервності цифрової екосистеми; неможливість щорічної стабільної монетизації медіаправ та B2B-партнерств.	F1 Group виграє завдяки регулярності подій, функціонуючи як «цілорічний Чемпіонат світу». Це забезпечує постійний (always-on) зв'язок з аудиторією та гарантує стабільний щорічний дохід від глобальних медіаправ і спонсорів.

<p>UEFA Champions League (європейський клубний футбол)</p>	<p>Елітна регулярна континентально-глобальна ліга</p>	<p>Глибока історична лояльність фанатів до локальних брендів (клубів); потужніша цифрова залученість (e-WOM); незалежність від локальних промоутерів (клуби володіють інфраструктурою).</p>	<p>Географічна концентрація ядра в Європі; менш виражений статус ексклюзивності/преміальності порівняно з автоспортом; розмитіший туристичний ефект через локалізацію.</p>	<p>F1 Group повинна фокусуватися на своїй транснаціональній мобільності та унікальній преміальності бренду (hospitality, гламур), що дозволяє їй генерувати вищу цінність на стику спорту та лайфстайлу.</p>
<p>MotoGP (актив Liberty Media)</p>	<p>Провідний глобальний чемпіонат з мотоспорту</p>	<p>Нижчий поріг входу для фанатів; сприйняття спорту як більш відкритого та динамічного; менші операційні витрати локальних промоутерів.</p>	<p>Значно нижча загальна вартість медіаправ; менший рівень залучення транснаціональних неспортивних (лайфстайл) спонсорів; слабша цифрова та контентна екосистема.</p>	<p>F1 Group надійно утримує статус «вершини автоспорту» за рахунок вищої комерційної місткості (B2B) та перетворення перегонів із суто спортивного змагання на елітарний культурно-розважальний феномен.</p>

NASCAR	Провідний регіональний (національний) чемпіонат з автоспорту	Глибоке проникнення на єдиному (найбільшому у світі) медіаринку США; висока культурна автентичність та тісний зв'язок з локальною аудиторією.	Відсутність глобального охоплення; низька привабливість для урядів інших країн (відсутність інструментарію національного брендингу); обмежений міжнародний туристичний ефект.	F1 Group використовує свою екстериторіальність як перевагу, виступаючи ідеальним майданчиком не лише для глобальних брендів, але й для національного брендингу країн-промоутерів, чого не можуть запропонувати регіональні ліги.
--------	--	---	---	--

*\*Джерело: розроблено автором на основі [51; 26; 48; 32].*

Наведена матриця, сформована на основі якісної авторської оцінки, засвідчує, що унікальність позиціонування F1 Group у рекреаційній індустрії полягає у гібридному поєднанні масштабів Чемпіонату світу з частотою регулярної спортивної ліги. На відміну від періодичних мегаподій, компанія здатна забезпечувати безперервну монетизацію медіаправ та цифрової екосистеми, генеруючи стабільну цінність для B2B-партнерів. Порівняно з елітними футбольними чи регіональними автоспортивними турнірами, Формула-1 вирізняється транснаціональною мобільністю та високим ступенем преміальності, що дозволяє їй інтегруватися в стратегії національного брендингу локальних урядів-промоутерів. Водночас таке позиціонування вказує на критичну слабкість моделі - тотальну залежність від зовнішніх стейкхолдерів (організаторів треків та команд), що вимагає від компанії застосування складних координаційних маркетингових механізмів.

На мою думку, конкурентна перевага F1 Group полягає не лише у масштабі глобального охоплення, а у здатності поєднувати регулярність спортивної ліги із символічною цінністю мегаподії. Саме це відрізняє Formula 1 від періодичних турнірів і локалізованих спортивних ліг: компанія створює не разову подію, а безперервний рекреаційно-медійний цикл, який підтримує інтерес аудиторії та комерційну привабливість бренду протягом усього року.

Зважаючи на багатосторонній характер позиціонування, успішна реалізація маркетингових стратегій компанії стає можливою лише за умови ефективної координації та узгодження інтересів розгалуженої екосистеми її ключових стейкхолдерів.

Специфіка функціонування F1 Group в індустрії спорту та розваг найповніше розкривається через стейкхолдерський підхід, згідно з яким компанія діє не як класичний лінійний виробник, а як архітектор і координатор складної багатосторонньої екосистеми. Особливість цієї моделі полягає у тому, що F1 Group не володіє командами-учасницями, не керує пілотами і, за винятком Гран-прі Лас-Вегаса, не є власником гоночних автодромів [51, с. I-5-I-6]. Замість цього компанія створює додану вартість, синхронізуючи інтереси регуляторних, спортивних, комерційних та суспільних суб'єктів. Така екосистемна природа означає, що маркетингова діяльність компанії має бути спрямована не лише на кінцевого споживача, а на підтримання життєздатності всієї мережі взаємовідносин.

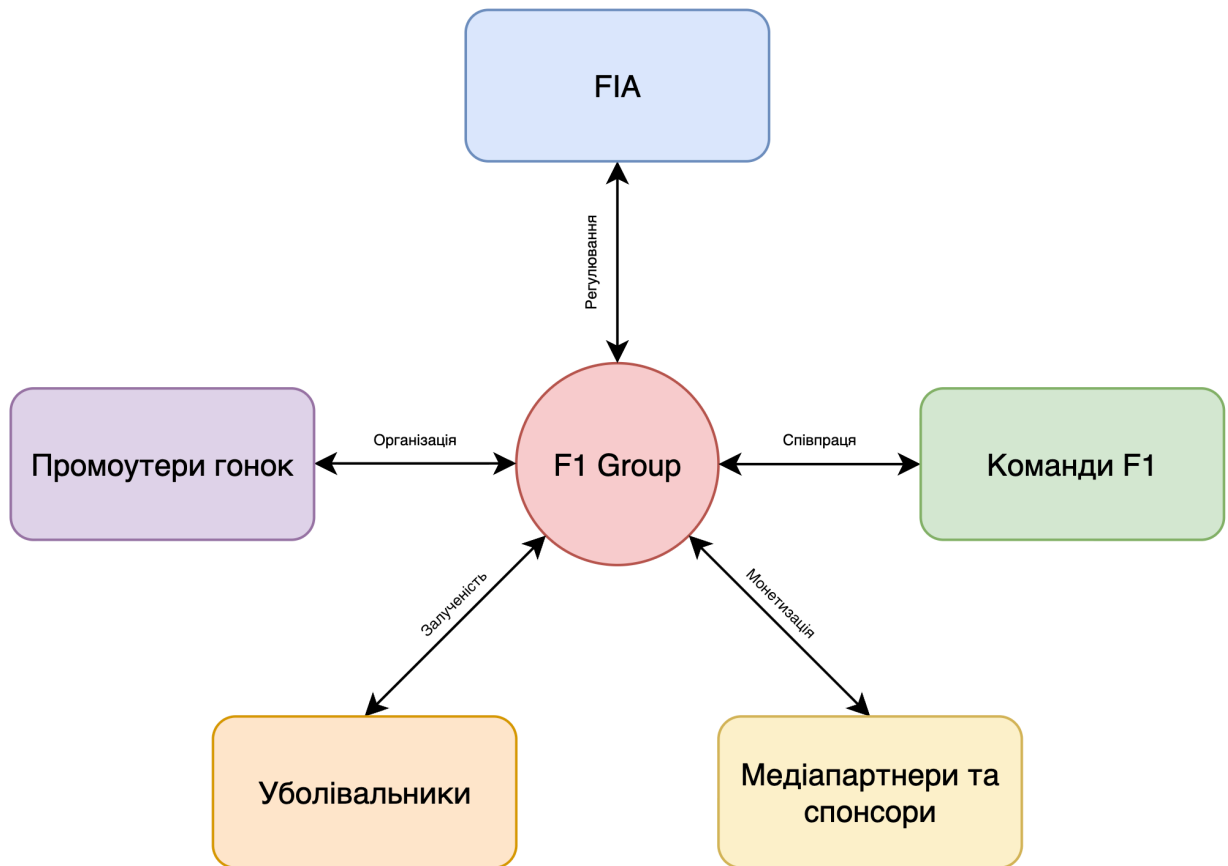


Рис. 2.1.4 Екосистема взаємодії ключових стейкхолдерів багатосторонньої платформи F1 Group\*

\*Джерело: складено автором на основі [51; 21]

Наведена на рис. 2.1.4 схема демонструє центральну координаційну роль F1 Group у функціонуванні багатосторонньої платформи Формули-1. Ефективність маркетингової системи компанії значною мірою залежить від її здатності підтримувати взаємовигідний обмін цінністю між спортивними, комерційними, організаційними та споживчими учасниками екосистеми.

На мою думку, головна управлінська складність цієї стейкхолдерної моделі полягає в тому, що F1 Group контролює комерційні права, але не контролює повністю спортивний продукт, регуляторні рішення та локальний досвід на місцях. Тому маркетингова ефективність компанії залежить не лише від власних комунікаційних інструментів, а й від здатності синхронізувати дії незалежних команд, FIA, промоутерів, медіапартнерів і спонсорів. Це посилює

значення превентивного управління репутаційними, інституційними та партнерськими ризиками.

Фундаментом цієї екосистеми є інституційний баланс між Міжнародною автомобільною федерацією (FIA) та командами Формули-1. FIA є власником чемпіонату та його регулятором, який визначає спортивний і технічний регламенти та відповідає за безпеку [51, с. I-6]. Своєю чергою, 10 незалежних команд виступають безпосередніми генераторами спортивного видовища: вони проєктують боліди, наймають пілотів та здійснюють колосальні інвестиції в інновації [51, с. I-6]. Взаємодія між цими суб'єктами та F1 Group жорстко регламентується Договором згоди (Concorde Agreement), чинним до 2030 року, який закріплює розподіл призового фонду та умови участі [51, с. I-7-I-8]. Будь-який дисбаланс, як-от конфлікт інтересів між орієнтацією FIA на безпеку та прагненням F1 Group до комерційного видовища, може призвести до втрати ключових учасників, що становить пряму загрозу для ринкових позицій усього бренду [51, с. I-22].

Дистрибуція та просторова матеріалізація продукту екосистеми залежать від локальних промоутерів та глобальних медіапартнерів. Промоутери (приватні власники треків або урядові структури) купують права на проведення гран-прі, беручи на себе інфраструктурні та операційні ризики з перетворення спортивного змагання на масштабний рекреаційний фестиваль на місцях [51, с. I-5]. Медіапартнери (телемовники та стрімінгові платформи) забезпечують трансляцію подій на понад 200 територій світу, що є критично важливим для монетизації в сучасній «економіці уваги» [48, с. 4; 51, с. I-4-I-5]. Ці дві групи стейкхолдерів глибоко взаємозалежні: високий рівень локальної організації генерує привабливу телевізійну картинку, яка, зі свого боку, формує високу вартість медіаправ та стимулює глобальний туристичний інтерес до локацій проведення перегонів.

Корпоративні спонсори інтегруються в екосистему не просто як покупці рекламних площ, а як стратегічні партнери, що забезпечують її технологічний

та фінансовий розвиток. Транснаціональні корпорації (наприклад, Rolex, DHL або Amazon) використовують Формулу-1 як тестовий майданчик для інновацій та платформу для глобального позиціонування [24, с. 3]. Водночас привабливість F1 Group для цих спонсорів прямо пропорційна охопленню аудиторії, яке забезпечують медіапартнери, та преміальному статусу, який підтримують команди й промоутери. Ціннісна логіка цієї взаємодії базується на спільному творенні брендового капіталу, де інвестиції спонсорів підвищують якість шоу, що генерує ще більший інтерес аудиторії.

У центрі процесу спільного творення цінності знаходяться вболівальники та локальні громади. Спираючись на сервісно-домінантну логіку (S-D logic), фанати діють не як пасивні споживачі, а як активні співтворці культурного значення бренду та живого емоційного ландшафту (ландшафт вражень) самої події [21, с. 4, 10]. Крім того, взаємодія з локальними громадами та дотримання високих екологічних і соціальних стандартів (наприклад, перехід на використання 100 % екологічно чистого палива з 2026 року та ініціатива Net Zero) є життєво необхідними для отримання «соціальної ліцензії на діяльність» (social license to operate) і уникнення звинувачень у «зеленому камуфляжі» (greenwashing) [49, с. 2; 26, с. 719]. Залученість та довіра цих суспільних стейкхолдерів є фінальним мірилом, яке легітимізує та забезпечує комерційну окупність інвестицій усіх інших учасників екосистеми.

Функціонування F1 Group базується на складній багатосторонній екосистемі, що об'єднує регулятора (FIA), команди, промоутерів, медіапартнерів та спонсорів. Згідно з парадигмою спільного творення цінності (Creation of Shared Value), комерційний і рекреаційний потенціал кожного учасника підсилює загальний результат лише за умови безперервної маркетингової інтеграції [13, с. 811, 815]. Проте така глибока багатостороння залежність створює стратегічну маркетингову вразливість: оскільки компанія не має прямого контролю над спортивними регламентами чи операційною

діяльністю незалежних команд [51, с. I-6, I-22], репутаційні або організаційні провали окремого суб'єкта здатні миттєво підірвати загальний капітал глобального бренду Formula 1. Тому управління цією екосистемою вимагає від компанії виконання ролі не просто організатора подій, а глобального модератора, чия маркетингова стратегія фокусується на превентивному нівелюванні інституційних конфліктів та синхронізації розбіжних інтересів стейкхолдерів задля збереження комерційної цілісності платформи.

Загальна логіка організації маркетингової діяльності F1 Group ґрунтується на концепції управління багатосторонньою платформою в межах рекреаційної індустрії. Компанія не обмежується традиційним стимулюванням збуту квитків чи трансляцій; її глобальною метою є масштабування та розширення охоплення Чемпіонату світу з метою максимізації фінансових результатів і загальної вартості Формули-1 як спортивно-розважального активу [51, с. I-10]. Відповідно до засад сервісно-домінантної логіки, маркетингове управління тут виступає архітектором екосистеми, що координує процеси спільного творення цінності між організаторами, незалежними командами, медіа, транснаціональними спонсорами та глобальною базою вболівальників [21, с. 10]. Це означає, що маркетингова діяльність має чітко виражений дуальний характер: вона одночасно формує високоемоційний рекреаційний продукт для кінцевого споживача (B2C) та створює преміальний комунікаційний майданчик для корпоративних партнерів (B2B).

Організація маркетингу F1 Group нерозривно пов'язана з її бізнес-моделлю та структурою доходів, які за підсумками 2025 року склали 3,87 млрд доларів США [51, с. II-13]. Маркетингові зусилля безпосередньо обслуговують три базові стовпи монетизації: реалізацію медіаправ (31,3 % доходів), збори з промоутерів гонок (26,7 %) та спонсорські контракти (21,7 %) [51, с. I-5-I-6]. Механізм цього зв'язку лежить у площині «економіки уваги»: маркетингова діяльність генерує високий рівень глобальної залученості фанатів, що формує

медійну цінність (media value), яка, своєю чергою, виправдовує високі фінансові вимоги компанії до телемовників, локальних урядів та спонсорів [24, с. 3-4]. Таким чином, успіх комерційної моделі критично залежить від ефективності маркетингових комунікацій.

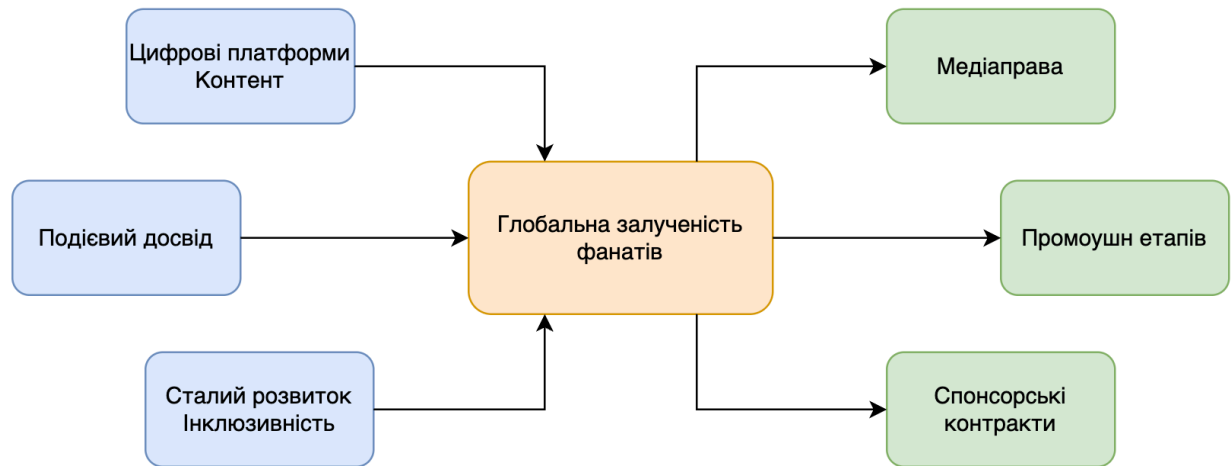


Рис. 2.1.5 Взаємозв'язок напрямів маркетингової діяльності та бізнес-моделі F1 Group\*

\*Джерело: складено автором на основі [51; 49; 50; 38]

Як показано на рис. 2.1.5, маркетингова діяльність F1 Group не є ізольованою функцією просування, а виступає ключовим механізмом формування глобальної залученості фанатів. Саме через цифрові платформи, подієвий досвід і напрями сталого розвитку компанія акумулює увагу та лояльність аудиторії, які надалі трансформуються у базові канали монетизації - медіаправа, промоушн етапів і спонсорські контракти. Це підтверджує, що маркетингова система F1 Group безпосередньо інтегрована в її бізнес-модель і є одним із визначальних чинників комерційної результативності.

Одним із провідних напрямів маркетингової активності є комерційний маркетинг та управління відносинами зі стейкхолдерами. F1 Group трансформувала підхід до спонсорства: від класичного продажу місця для логотипів (trackside advertising) до розробки інтегрованих партнерств, які резонують із культурними інтересами аудиторії [49, с. 27]. Сучасні комерційні рішення охоплюють співпрацю не лише з традиційними автомобільними

брендами, а й з лідерами у сфері розкоші (наприклад, 10-річне партнерство з LVMH), технологій та товарів масового попиту (KitKat, LEGO), що дозволяє бренду виходити на нові демографічні сегменти [49, с. 27]. Це вимагає від маркетингового підрозділу компанії виконання координаційної ролі, що забезпечує узгодженість повідомлень усіх учасників чемпіонату.

Ключовим операційним напрямком є цифрова трансформація та контент-маркетинг, які перетворили Формулу-1 на глобальний медійний бренд із безперервним циклом залучення (always-on engagement). Розуміючи, що календар складається лише з 24 етапів, маркетинг компанії компенсує паузи між гонками за рахунок агресивного розвитку цифрової екосистеми: власної OTT-платформи F1 TV, соціальних мереж, подкастів, кіберспорту (F1 Esports Series) та документальних проєктів (на кшталт «Drive to Survive») [49, с. 15, 24; 51, с. I-6]. Як підтверджують дослідники, глибока інтеграція цифрових платформ виступає потужним модератором, який підсилює вплив якості клієнтського досвіду на загальну залученість до бренду, перетворюючи епізодичних глядачів на лояльних амбасадорів [38, с. 9957].

Окремим вектором маркетингової організації є управління рекреаційним досвідом та розширення культурної релевантності. Діяльність F1 Group цілеспрямовано виходить за межі суто спортивного позиціонування, просуваючи бренд на стику моди, стилю життя та знаменитостей [49, с. 26]. Компанія диверсифікує точки контакту зі споживачем (touchpoints), створюючи преміальні програми гостинності Paddock Club, організовуючи розважальні зони F1 Arcade та пересувні виставки (F1 Exhibition), що дозволяє монетизувати бренд навіть поза межами гоночних вікендів [49, с. 22; 51, с. I-5, I-10]. Для залучення жіночої аудиторії та просування інклюзивності було запущено окремий спортивний продукт - F1 Academy, що також є частиною комплексного маркетингового позиціонування [51, с. I-5].

Невіддільним напрямом сучасної маркетингової активності F1 Group стала інтеграція принципів сталого розвитку (ESG-маркетинг) як інструменту

захисту репутації та підтримки «соціальної ліцензії на діяльність». З огляду на об'єктивний екологічний вплив автоспорту, компанія реалізує стратегію досягнення вуглецевої нейтральності «Net Zero by 2030», яка передбачає використання 100 % екологічно чистого палива, оптимізацію логістики (включно з інвестиціями у Sustainable Aviation Fuel) та впровадження інноваційних систем дистанційного мовлення [49, с. 2-5]. Просування цих ініціатив є не просто піар-заходом, а стратегічною маркетинговою необхідністю для утримання корпоративних спонсорів, уникнення звинувачень у «зеленому камуфляжі» та збереження лояльності екологічно свідомих поколінь [26, с. 719, 725].

Організація маркетингової діяльності F1 Group становить собою комплексну багаторівневу систему, що виходить далеко за межі традиційної реклами змагань. Вона діє як стратегічний драйвер бізнес-моделі, синхронізуючи створення інноваційного контенту, цифрову взаємодію, управління преміальним рекреаційним досвідом та глобальні спонсорські партнерства. Такий екосистемний підхід дозволяє компанії підтримувати безперервний інтерес до бренду, капіталізуючи його на висококонкурентному багатосторонньому ринку.

Успішна реалізація описаних напрямів маркетингової активності вимагає глибокого розуміння того, на кого саме вони спрямовані, що зумовлює необхідність детального аналізу цільових аудиторій F1 Group та специфіки комунікаційних каналів, які використовуються для взаємодії з ними.

У системі маркетингової діяльності F1 Group цільові аудиторії мають багаторівневу структуру, що зумовлено специфікою компанії як багатосторонньої платформи. Хоча кінцевими споживачами рекреаційного продукту є глобальна фанатська база (fan base), яка перевищує 800 мільйонів осіб, вона виступає не єдиною, а центральною (стрижневою) аудиторією [49, с. 02]. Саме масштаби, демографічний склад та рівень залученості фанатів формують ту медійну цінність, яку маркетинговий підрозділ компанії згодом

комерціалізує у взаємодії з B2B-аудиторіями: транснаціональними спонсорами, глобальними мовниками та урядами країн-промоутерів [38, с. 4958]. Відповідно, комунікаційна політика F1 Group спрямована на максимізацію B2C-уваги як базового ресурсу для задоволення потреб B2B-партнерів.

Аналіз фанатської бази Формули-1 засвідчує її глибоку демографічну трансформацію та сегментацію на дві ключові когорти з різними мотиваційними профілями: традиційних (Legacy) та нових (Emerging) уболівальників. Традиційна аудиторія (переважно чоловіки, старші 45 років, зосереджені в Європі) цінує в бренді насамперед історичну спадщину, технологічні інновації та спортивну конкуренцію [49, с. 11, 27]. Натомість нова аудиторія забезпечує експоненційне зростання ринку: 42 % усієї сучасної фанатської бази складають жінки, а 43 % - особи віком до 35 років; при цьому серед нових фанатів (які стежать за спортом менше 5 років) частка жінок сягає 74 % [49, с. 10-11]. Для цієї нової аудиторії (особливо покоління Gen Z та ринків США й Азійсько-Тихоокеанського регіону) ключовими драйверами залучення є не лише перегони, а особистості пілотів, наративний драматизм, мода, гламур та лайфстайл [49, с. 23, 27].

Така диверсифікація аудиторії змусила F1 Group радикально змінити комунікаційну парадигму: від епізодичного мовлення (показ гонок у вихідні) компанія перейшла до контент-стратегії безперервного залучення. Дані підтверджують, що 61 % фанатів взаємодіють із контентом Формули-1 щодня, а серед молоді (18-24 роки) цей показник сягає 70 % [49, с. 18]. Щоб задовольнити цей попит, компанія розбудувала екосистему інтеграції цифрових платформ (DPI). Як зазначають дослідники, ефективна DPI не просто додає нові канали комунікації, а створює безшовний (seamless) клієнтський шлях між вебресурсами, мобільними додатками, соціальними медіа та трансляціями, що виступає потужним модератором між якістю досвіду та кінцевою залученістю до бренду [38, с. 4960].

Центральну роль у сучасних маркетингових комунікаціях F1 Group відіграють digital-маркетинг та соціальні мережі, які стали головними каналами відкриття (discovery) спорту для нових поколінь. Для 94 % представників Gen Z соціальні медіа є критично важливим елементом їхнього фанатського досвіду [49, с. 21]. Водночас компанія успішно використовує розважальні медіаплатформи як інструмент онбордингу: документальний серіал «Drive to Survive» на Netflix став першою точкою входу у спорт для 16 % нових уболівальників, конвертуючи інтерес до особистостей (storytelling) у довгострокову лояльність [49, с. 13]. У цьому контексті соціальні мережі виступають не просто інструментом інформування, а середовищем для розбудови цифрових спільнот та генерації відчуття приналежності до бренду [31, с. 1].

Диференціація контент-стратегії дозволяє компанії охоплювати всі сегменти через релевантні для них формати. Якщо традиційна аудиторія надає перевагу аналітичним статтям та блогам, то молодь і жінки активно споживають відеоконтент на YouTube і Twitch (45 % фанатів використовують їх регулярно), слухають подкасти та беруть участь у кіберспортивних ініціативах (sim racing) [49, с. 23, 28]. Крім того, F1 Group дедалі частіше використовує технології генеративного штучного інтелекту та предиктивної аналітики, які дозволяють в режимі реального часу формувати гіперперсоналізований контент, оптимізуючи комунікацію під індивідуальні патерни поведінки фанатів [43, с. 1]. Це перетворює вболівальників із пасивних глядачів на активних співтворців цінності, які поширюють хайлайти, створюють власні дописи та посилюють культурний вплив бренду в цифровому середовищі.

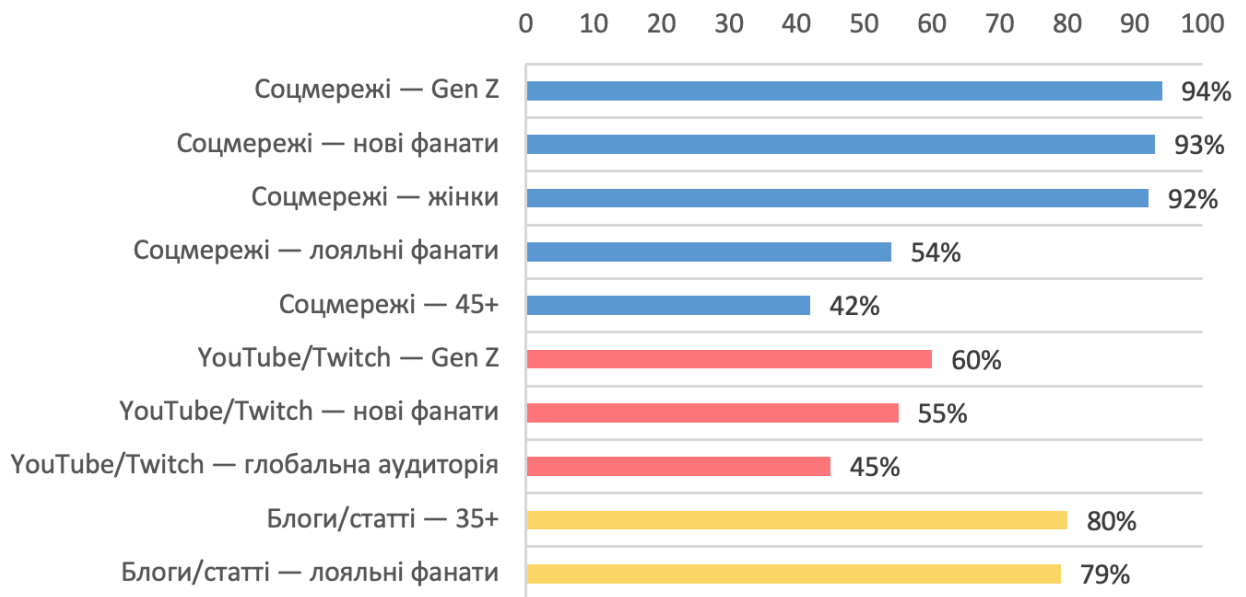


Рис. 2.1.6 Вплив демографічних факторів на вибір цифрових каналів комунікації аудиторією F1 Group\*

\*Джерело: складено автором на основі [49].

Представлені на рис. 2.1.6 дані засвідчують наявність виразної диференціації у цифрових комунікаційних уподобаннях різних сегментів аудиторії F1 Group. Для нових вболівальників, покоління Gen Z та жінок ключовим каналом доступу виступають соціальні мережі, тоді як для старших і більш лояльних фанатів зберігають вагу текстово-аналітичні формати. Це підтверджує доцільність сегментованої цифрової комунікаційної стратегії F1 Group, орієнтованої на різні моделі споживання контенту.

Аналіз цільових аудиторій та комунікацій F1 Group демонструє перехід від масового спортивного мовлення до високоперсоналізованої цифрової екосистеми. Успішно інтегрувавши соціальні мережі, стрімінг та сторітелінг, компанія змогла залучити нові демографічні сегменти (молодь, жінок, ринок США), зберігши при цьому лояльність традиційної бази. Ця контент-стратегія забезпечує безперервне генерування уваги, що конвертується у комерційну привабливість бренду для B2B-партнерів.

Зростання ролі емоційного контенту, сторітелінгу та цифрових спільнот логічно підводить до необхідності дослідити, як саме ці комунікаційні

інструменти формують капітал бренду Formula 1 та забезпечують глибинне залучення (engagement) і управління фанатським досвідом.

Центральним нематеріальним активом екосистеми F1 Group є глобальний бренд Formula 1, який акумулює в собі історичну спадщину, технологічні інновації та найвищий рівень спортивної конкуренції. Ринкове позиціонування цього бренду спирається на чітко визначені атрибути: за даними глобального дослідження 2025 року, 71 % уболівальників вважають високу продуктивність і точність визначальними характеристиками спорту, а 62 % виділяють інноваційність та технологічність [49, с. 294-295]. Водночас сучасна сила бренду полягає у поєднанні цих спортивно-інженерних якостей із преміальністю та лайфстайл-елементами. Зокрема, 84 % аудиторії у США асоціюють Формулу-1 з ексклюзивністю та гламуром, що робить бренд культурно релевантним для нових демографічних сегментів (жінок та молоді), які шукають у спорті статусність і можливості для самовираження [49, с. 310].

Специфіка рекреаційного продукту F1 Group вимагає формування лояльності, яка базується не на транзакційній повторюваності, а на глибокій емоційній прив'язаності. Дані підтверджують надзвичайну стійкість цієї прив'язаності: 94 % опитаних фанатів (як нових, так і традиційних) планують продовжувати стежити за Формулою-1 протягом наступних п'яти років [49, с. 273]. Така довгострокова лояльність підтримується завдяки переходу до стратегії безперервної взаємодії, де емоційний зв'язок формується не лише через спортивні результати, але й через особистісні наративи пілотів та історії команд, що виступають своєрідними культурними якорями для аудиторії [49, с. 279, 300].

Дієвим механізмом підтримки лояльності та залучення є комплексне управління досвідом. Якість фанатського досвіду (Fan Experience Quality) є критичним детермінантом залученості, що формується під час фізичної присутності на гран-прі та у цифровому середовищі [38, с. 353-354]. Фізичний вимір досвіду на автодромі (sportscape), що включає якість сервісу, естетику

об'єктів та взаємодію з персоналом, генерує гедоністичну й утилітарну цінність, безпосередньо стимулюючи просоціальну поведінку вболівальників [20, с. 173, 176]. Водночас інтеграція цифрових платформ розширює цей досвід, забезпечуючи безшовну взаємодію та персоналізацію, що суттєво підсилює емоційну реакцію споживача [38, с. 356-357].

У системі маркетингу F1 Group особливе значення мають фанатські спільноти, які функціонують у парадигмі спільного творення цінності. Сучасні спортивні вболівальники діють не як пасивні споживачі контенту, а як активні «автентифікатори» та «адаптатори», здатні самостійно оцінювати, трансформувати та поширювати смисли бренду [21, с. 195, 218]. Активна участь у цифрових спільнотах, форумах та створення власного контенту (наприклад, поширення відео чи обговорення тактики) перетворює фанатів на адвокатів бренду [32, с. 404]. Особливо це характерно для молодіжної аудиторії: 55 % американських фанатів віком 18-24 роки регулярно обговорюють Формулу-1 в онлайн-спільнотах [49, с. 314].

Управління цією взаємодією дедалі більше спирається на інструменти штучного інтелекту та предиктивної аналітики, формуючи явище «алгоритмічного фандому» [43, с. 318]. Використання генеративного ШІ та алгоритмічної курації (персоналізації) контенту дозволяє F1 Group забезпечувати гіперперсоналізацію взаємодії у режимі реального часу, пропонуючи кожному сегменту аудиторії релевантний досвід [43, с. 319-321]. Це дозволяє задовольняти психологічні та соціальні потреби фанатів відповідно до теорії використання та задоволення (Uses and Gratifications Theory), стимулюючи їхню когнітивну та поведінкову активність [38, с. 343-344].

Стратегічна роль бренду та високого рівня залученості фанатів полягає у їхньому прямому зв'язку з комерційною цінністю підприємства. В умовах багатостороннього ринку увагу та емоційну прив'язаність аудиторії F1 Group конвертує у медійну вартість (медійна цінність) та спонсорську привабливість

[38, с. 338, 349]. Уболівальники, які мають глибокий, позитивний досвід взаємодії з брендом Формули-1, демонструють значно вищий рівень довіри до її корпоративних партнерів і готовність до споживання їхніх продуктів [38, с. 350]. Отже, капітал бренду та фанатська взаємодія утворюють фундамент, на якому будується вся комерційна результативність маркетингової екосистеми.

Бренд Formula 1 є комплексним нематеріальним активом, у якому поєднуються технологічна досконалість, ексклюзивність та емоційні наративи. Успішне управління клієнтським досвідом, опертя на цифрові фанатські спільноти та технології персоналізації забезпечують глибоке залучення аудиторії та перехід до спільного творення цінності. Цей високий рівень лояльності (фанатська залученість) виступає базовим ресурсом, який визначає здатність F1 Group ефективно монетизувати свою діяльність на ринку.

Розуміння механізмів формування лояльності та залучення аудиторії дозволяє перейти до аналізу того, як саме акумульований капітал бренду та увага фанатів монетизуються через ключові комерційні компоненти маркетингової діяльності F1 Group.

Комерційні компоненти маркетингової діяльності F1 Group функціонують не як ізольовані джерела формування доходу, а як складна, взаємозалежна система інструментів B2B-маркетингу на багатосторонньому ринку. Основою цієї системи є здатність компанії конвертувати емоційну залученість та лояльність глобальної фанатської бази (B2C-сегмент) у комерційну цінність для корпоративних та інституційних партнерів [38, с. 4961]. До базових комерційних компонентів, через які реалізується маркетингова діяльність, належать реалізація медіаправ, збори за промоушн гонок, спонсорські контракти, а також програми преміальної гостинності й ліцензування [51, с. I-5].

Фундаментом глобальної маркетингової присутності бренду Formula 1 є реалізація медіаправ (media rights). Маючи понад 50 трансляційних угод, що

охоплюють близько 200 територій, а також власну D2C-платформу F1 TV, компанія використовує медіаправа не лише як канал дистрибуції, але й як стратегічний інструмент безперервного залучення аудиторії [51, с. I-6]. Відповідно до заявленої стратегії, F1 Group максимізує медійні права шляхом співпраці з новими дистриб'юційними партнерами, щоб залучати споживачів новими та унікальними способами [51, с. II-5]. Саме медійна присутність генерує глобальну увагу, яка формує медійну вартість (медійна цінність), що є критично необхідною для монетизації інших комерційних компонентів.

Другим системоутворювальним елементом є промоушн гонок (race promotion), який у маркетинговій системі F1 Group виконує функцію просторового маркетингу та івент-менеджменту. Локальні промоутери не лише сплачують ліцензійні збори, але й беруть на себе фінансові та операційні ризики зі створення фізичного середовища події (sportscape), що є критичним для забезпечення високої якості клієнтського досвіду [20, с. 64; 51, с. I-5]. Для підтримання преміального статусу продукту компанія використовує високий попит і «позитивну конкурентну напругу» серед потенційних міст-господарів, гарантуючи якість кожного слота в календарі [51, с. II-5]. Це перетворює етапи гран-прі на інструмент національного брендингу для країн-організаторів.

Роль спонсорства (sponsorship) у маркетинговій системі F1 Group зазнала радикальної трансформації: від транзакційного розміщення логотипів компанія перейшла до використання партнерств як стратегічного механізму активації маркетингу вражень (experiential marketing). Хоча портфель налічує понад 300 активних угод, їхня головна комерційна цінність полягає не в кількості, а в здатності генерувати культурну релевантність та перетворювати фанатську залученість на вимірювані бізнес-результати [49, с. 72]. Як підтверджують дослідження, ефективність спонсорства на сучасному багатосторонньому ринку досягається саме через занурення вболівальника у спільний емоційний досвід, де успішна активація безпосередньо підвищує капітал бренду-партнера та формує довіру [18, с. 2]. Диверсифіковане

залучення як преміальних (наприклад, 10-річна угода з LVMH), так і лайфстайл-брендів (KitKat, LEGO) перетворює спонсорів із простих рекламодавців на повноцінних співтворців клієнтського досвіду [49, с. 73]. Органічно інтегруючись у цифрові платформи та позатрекові події, такі партнерства забезпечують високу конверсію емоційної прив'язаності фанатів у реальні купівельні наміри, що максимізує фінансову віддачу для всієї екосистеми [38, с. 4961, 4965].

Висока ефективність спонсорства як маркетингового інструменту підтверджується безпрецедентним рівнем його сприйняття цільовою аудиторією. Глобальні опитування свідчать, що 76 % фанатів розглядають присутність спонсорів як позитивний внесок у розвиток спорту, а 33 % зазначають, що з більшою ймовірністю розглянуть можливість придбання продукції бренду-спонсора порівняно з неспонсорами [49, с. 72]. Цей показник конверсії є ще вищим серед ключових драйверів зростання - покоління Gen Z (40 %) та жінок (38 %) [49, с. 72]. Це доводить, що комерційні партнерства є не просто джерелом доходу, а повноцінним каналом взаємодії, де бренди-спонсори виступають автентичними співтворцями загального рекреаційного продукту.

Нарешті, програми корпоративної гостинності (hospitality) та ліцензування (licensing) слугують інструментами поглиблення преміального клієнтського досвіду та управління лайфстайл-позиціонуванням. Розвиток таких продуктів, як Paddock Club, пропонує високомаржинальній аудиторії ексклюзивний досвід (best-in-class experiences) [51, с. II-5]. Водночас ліцензування мерчандайзингу та створення позатрекових локацій (таких як F1 Arcade) забезпечують капіталізацію бренду між гоночними вікендами [49, с. 73]. Усі ці комерційні компоненти діють синергетично: медіаприсутність генерує охоплення, яке підвищує ефективність спонсорства, що, своєю чергою, фінансує інновації, які роблять подієвий продукт (race promotion) ще більш привабливим для уболівальників та інвесторів.

Комерційні компоненти діяльності F1 Group (media rights, race promotion, sponsorship, hospitality) виконують роль інтегрованих інструментів B2B-маркетингу, які успішно капіталізують емоційну залученість та цифровий досвід глобальної аудиторії. Стратегічна синергія цих інструментів дозволяє компанії утримувати елітарне ринкове позиціонування та забезпечувати високу комерційну привабливість бренду для транснаціональних корпорацій. Проведений аналіз засвідчує, що головною сильною стороною поточної маркетингової моделі є здатність формувати безперервний клієнтський досвід. Завдяки інтеграції цифрових платформ (DPI) та контентним колабораціям компанія суттєво розширила аудиторне охоплення, успішно залучивши покоління Gen Z та жіночу аудиторію [49, с. 10-11; 38, с. 4960]. Ця B2C-залученість ефективно конвертується у B2B-цінність, де спонсори отримують високий рівень лояльності та довіри фанатів [49, с. 72].

Таблиця 2.1.2

PEST-аналіз макросередовища та його вплив на маркетингову діяльність F1 Group\*

Фактор середовища	Прояв для F1 Group	Можливість / Загроза	Управлінське значення для маркетингової діяльності
Політико-правові	Регулювання з боку FIA (спортивний регламент); взаємодія з локальними урядами та промоутерами; розширення міжнародної географії Гран-прі (24 етапи у 21 країні).	Можливість: Інтеграція в стратегії національного брендингу країн-організаторів (наприклад, Vision 2030). Загроза: Інституційні конфлікти інтересів з FIA або командами; втрата контролю над продуктом.	Необхідність реалізації координаційної функції маркетингу; узгодження інтересів стейкхолдерів багатосторонньої платформи; позиціонування бренду як стратегічного партнера урядів.

Економічні	Домінування B2B-монетизації: залежність доходів від медіаправ (31,3 %), зборів з промоутерів (26,7 %) та спонсорів (21,7 %); вплив макроекономічних коливань на купівельну спроможність фанатів.	Можливість: Максимізація преміальних доходів завдяки глобальному охопленню. Загроза: Вразливість бізнес-моделі до економічних криз; ризик спадної граничної корисності спонсорства.	Диверсифікація джерел доходу через D2C-продукти (F1 TV) та послуги hospitality (Paddock Club); управління спонсорськими активаціями для забезпечення стабільного ROI партнерам.
Соціально-демографічні	Зміна профілю фанатської бази: 43 % аудиторії - молодь до 35 років (Gen Z), 42 % - жінки; водночас зберігається ядро традиційних лояльних фанатів (45+ років).	Можливість: Стрімке розширення аудиторії завдяки лайфстайл-атрибутам та емоційному залученню. Загроза: Демографічний розрив; ризик втрати лояльності традиційних фанатів через надмірну «гламуризацію».	Розробка сегментованих ціннісних пропозицій та диференційованої контент-стратегії: від емоційного сторітелінгу для молоді до глибокої інженерної аналітики для традиційної аудиторії.
Технологічні	Тотальна цифровізація «економіки уваги»: OTT-стрімінг, зростання ролі соціальних мереж, впровадження предиктивної аналітики великих даних (big data) та алгоритмів ШІ.	Можливість: Безперервна взаємодія з фанатами та гіперперсоналізація цифрового досвіду. Загроза: Цифрова перенасиченість; фрагментація аудиторії через штучні «алгоритмічні бульбашки».	Поглиблення інтеграції цифрових платформ (DPI) з акцентом на спільне творення досвіду (спільне творення цінності) та синхронну горизонтальну взаємодію фанатів у цифрових спільнотах.

Екологічні / ESG	Індустріальна специфіка автоспорту; глобальний запит на екологічну відповідальність; реалізація компанією стратегії «Net Zero by 2030» та перехід на екологічне паливо.	Можливість: Позичування Формули-1 як глобального тестового майданчика сталих еко-інновацій. Загроза: Жорстка екологічна критика; ризик звинувачень у «зеленому камуфляжі» і втрати «соціальної ліцензії».	Інтеграція принципів сталого розвитку в комунікаційну стратегію; проактивне залучення фанатів до еко-ініціатив для підтвердження автентичності корпоративної соціальної відповідальності.
------------------	---	--	---

*\*Джерело: розроблено автором на основі [51; 48; 26].*

Проведений PEST-аналіз наочно демонструє, що макросередовище F1 Group генерує складний комплекс суперечностей, які вимагають системного управлінського реагування. З одного боку, технологічні інновації та соціокультурні зсуви відкривають безпрецедентні можливості для розширення аудиторії через цифрові платформи, а з іншого - провокують загрози цифрової втоми та розмиття ідентичності бренду. Водночас політико-економічна залежність від стейкхолдерів та жорсткі екологічні вимоги зумовлюють високу репутаційну вразливість компанії на глобальному ринку. Синтез цих макрофакторів доводить, що подальше успішне масштабування бізнесу неможливе без нівелювання виявлених системних загроз. Саме тому ідентифіковані в матриці ризику (алгоритмічна ізоляція, демографічний розрив, загроза «зеленого камуфляжу» та спонсорське перенасичення) формують пряму аналітичну основу для розробки комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності F1 Group у третьому розділі роботи.

Окремо слід враховувати геополітичний вимір ризиків F1 Group. Оскільки календар чемпіонату охоплює різні регіони світу та значною мірою залежить від домовленостей із локальними урядами й промоутерами, політична нестабільність, санкційні режими, суспільна критика окремих країн-господарів або загострення міжнародних конфліктів можуть впливати

на репутацію бренду, стабільність календаря та привабливість подій для спонсорів. У цьому контексті маркетингова стратегія F1 Group має враховувати не лише комерційний потенціал нових ринків, а й довгострокові репутаційні наслідки присутності на них.

Водночас бізнес-модель обтяжена низкою іманентних обмежень та суперечностей. Інституційно маркетингові зусилля вразливі до факторів поза межами прямого контролю компанії, оскільки спортивні регламенти визначає FIA, а видовище генерують незалежні команди [51, с. I-6, I-22]. В управлінні аудиторією спостерігається демографічний розрив: маркетинговій системі доводиться постійно балансувати між очікуваннями традиційних фанатів, орієнтованих на спортивну інженерію, та запитами нових сегментів на лайфстайл-розваги [49, с. 11, 23]. Технологічні ризики пов'язані з агресивним використанням предиктивної аналітики, що може призвести до алгоритмічної ізоляції фанатів («інформаційних бульбашок») і втрати автентичного відчуття спільноти [43, с. 319-321]. Крім того, компанія стикається з гострими репутаційними (ESG) викликами: незважаючи на стратегію Net Zero 2030, індустриальний характер автоспорту створює постійний ризик звинувачень у «зеленому камуфляжі» з боку екологічно свідомих споживачів [26, с. 719, 725].

Ключова перевага маркетингової моделі F1 Group полягає у здатності масштабувати та монетизувати емоційний клієнтський досвід через цифрову екосистему та B2B-партнерства. Однак наявність інституційних, аудиторних та еколого-репутаційних ризиків вимагає переходу від їх простої констатації до вимірювання. Розуміння цього балансу формує об'єктивну необхідність комплексної діагностики ефективності маркетингового управління, що буде здійснено у наступному підпункті.

Виявлений під час аналізу системний дуалізм маркетингової моделі F1 Group, де висока цифрова та комерційна результативність супроводжується гострими демографічними й еколого-репутаційними ризиками, вичерпує можливості суто дескриптивного (описового) дослідження. Для об'єктивного

розуміння того, наскільки успішно компанія здатна капіталізувати наявні переваги та системно нівелювати загрози на багатосторонньому ринку, необхідне застосування чіткої системи критеріїв та індикаторів. Відтак, внутрішня логіка дослідження зумовлює об'єктивну потребу в переході до наступного етапу - комплексної діагностики ефективності маркетингового комплексу F1 Group.

## **2.2. Діагностика ефективності комплексу маркетингу F1 Group**

У межах даного дослідження ефективність маркетингової діяльності F1 Group доцільно оцінювати не лише через прямі фінансові результати або обсяги продажу квитків, оскільки компанія функціонує в парадигмі «економіки вражень» та виступає архітектором складного багатостороннього ринку (multi-sided market), її продукт має яскраво виражений нематеріальний та екосистемний характер. У такій бізнес-моделі цінність створюється не ізольовано, а в процесі спільного творення (спільне творення цінності) за участю широкої мережі стейкхолдерів: організаторів, незалежних команд, медіапартнерів, спонсорів та глобальної фанатської бази [21, с. 10].

На мою думку, об'єктивна діагностика комплексу маркетингу спортивно-розважальної платформи такого рівня має охоплювати весь каскад створення та монетизації цінності. Саме тому процес оцінювання повинен враховувати ефективність залучення B2C-аудиторії (оскільки цифрова та подієва залученість є базовим ресурсом в «економіці уваги»), результативність взаємодії з B2B-партнерами (які формують левову частку доходів), а також системні ризики середовища. Лише комплексний аналіз здатності компанії конвертувати емоційну прив'язаність фанатів у медійну вартість та ефективність спонсорства дає змогу визначити реальний стан її маркетингового управління [38, с. 4961].

З огляду на це, доцільно зазначити, що ефективність маркетингової діяльності F1 Group у цій роботі оцінюється за авторською багаторівневою моделлю діагностики. Вона спирається на методи системного, структурно-

функціонального, порівняльного, діагностичного та економіко-статистичного аналізу, заявлені у вступі до кваліфікаційної роботи. Послідовність та зміст застосування цих методів для вирішення поставлених дослідницьких завдань зведено у форму чіткого алгоритму (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

**Алгоритм комплексної діагностики ефективності маркетингової діяльності F1 Group\***

Етап діагностики	Зміст етапу	Методи дослідження	Основні показники / індикатори	Джерела даних	Очікуваний аналітичний результат
1. Аналіз бізнес-моделі та структури доходів F1 Group	Оцінка механізмів формування доходів на багатосторонньому ринку та визначення ролі маркетингу в цій системі.	Структурно - функціональний аналіз, економіко-статистичний аналіз.	Структура загального доходу (загальний дохід, структура доходів, частка медіаправ, race promotion, sponsorship, hospitality / other revenue.).	Корпоративна звітність [51].	Розуміння специфіки B2B-монетизації та місця маркетингу в бізнес-моделі.
2. Аналіз ціннісної пропозиції та рекреаційного продукту	Дослідження гібридної природи продукту: від спортивного видовища (sportscape) до розважального досвіду.	Системний аналіз, порівняльний аналіз.	Якість фанатського досвіду (FEQ), утилітарна та гедоністична цінність.	Глобальні опитування [49], наукові публікації [20].	Оцінка багатокомпонентності продукту та його привабливості для різних сегментів.

3. Аналіз цільової аудиторії та цифрової залученості	Оцінювання ефективності цифрової екосистеми, customer journey (клієнтський шлях) та переходу фанатів до спільного творення цінності.	Діагностичний аналіз, порівняльний аналіз.	Залученість до бренду (Brand Engagement), інтеграція цифрових платформ.	Глобальні опитування [49], публікації [38]	Визначення рівня B2C-уваги та якості комунікаційного зв'язку з брендом.
4. Аналіз комерційної результативності	Вимірювання ефективності конверсії аудиторної уваги у фінансові дивіденди для екосистеми.	Економіко-статистичний аналіз, системний аналіз.	Ефективність спонсорства, Media Rights, Race Promotion, Hospitality.	Корпоративна звітність [51], дослідження [18]	Оцінка здатності комплексу маркетингу генерувати комерційну B2B-цінність.
5. Аналіз ризиків і проблемних зон	Виявлення слабких місць, суперечностей та загроз для поточної маркетингової стратегії компанії.	Діагностичний аналіз.	Ризики цифрової перенасиченості, демографічні розриви, загроза звинувачень у «зеленому камуфляжі».	Дослідження [26; 43; 38]	Ідентифікація системних вразливостей маркетингової моделі.

6. Узагальнення результатів діагностики	Синтез результатів попередніх етапів у єдину матрицю сильних і слабких сторін комплексу маркетингу.	Теоретичне узагальнення, графічний метод.	Матриця узагальнення результатів діагностики	Дані, отримані на попередніх етапах дослідження (кроки 1-5).	Формування обґрунтованих підстав для розробки управлінських рекомендацій у розділі 3.
--	---	--	---	---	---

*\*Джерело: розроблено автором*

Запропонований алгоритм відображає причинно-наслідкову логіку авторської моделі діагностики: маркетингові інструменти F1 Group формують цифрову та подієву залученість аудиторії; ця залученість створює основу для комерційної монетизації через медіаправа, спонсорство, промоушн гонок і hospitality; водночас зростання масштабів цифрової та комерційної активності породжує ризики перенасичення, демографічної фрагментації та репутаційних втрат. Саме тому оцінювання ефективності маркетингової діяльності F1 Group у межах даного дослідження здійснюється не як аналіз окремих рекламних інструментів, а як діагностика цілісної системи створення, підтримання та монетизації рекреаційного досвіду.

Відповідно до запропонованої методики, подальша діагностика комплексу маркетингу F1 Group здійснюється за кількома взаємопов'язаними групами критеріїв. За таких умов використання виключно класичних лінійних метрик оцінювання (таких як прямий обсяг збуту) є методично недостатнім. Оскільки в парадигмі сучасної спортивної індустрії цінність створюється не ізольовано, а спільно з широкою мережею стейкхолдерів, діагностика має спиратися на засади сервісно-домінантної логіки [21, с. 10]. Це означає, що ефективність маркетингової діяльності F1 Group повинна вимірюватися комплексно: через її здатність генерувати емоційну залученість кінцевих

споживачів (B2C) та успішно конвертувати її у комерційну привабливість для інституційних і корпоративних партнерів (B2B) [38, с. 4961].

Першою фундаментальною групою критеріїв для діагностики є показники подієвого досвіду (event experience) та сприйнятої цінності базового продукту. Для F1 Group як суб'єкта рекреаційної індустрії критично важливим є оцінювання якості фізичного середовища події (sportscape) та рівня задоволеності відвідувачів. Ефективність у цьому напрямі вимірюється через абсолютні показники відвідуваності гран-прі (event attendance), а також через сприйнятту споживачами утилітарну (співвідношення ціни та якості) та гедоністичну (рівень емоційного збудження) цінність [20, с. 64, 72]. Саме ці індикатори дозволяють оцінити результативність маркетингових зусиль у сегменті промощну гонок (race promotion), який генерує майже чверть загальних доходів компанії [51, с. I-5, II-13].

Друга група критеріїв охоплює показники взаємодії з аудиторією та її цифрового залучення (фанатська залученість та інтеграція цифрових платформ). В умовах «економіки уваги» рівень активності фанатів є базовим ресурсом Формули-1. Релевантними індикаторами тут виступають соціально-медійна залученість (яка розраховується як співвідношення реакцій, поширень та коментарів до загальної кількості підписників) та метрики споживання цифрового контенту [32, с. 5; 49, с. 18]. Крім того, методично важливою є оцінка глибини інтеграції цифрових платформ (DPI), оскільки ефективна цифрова інфраструктура діє як модератор, що конвертує задоволеність клієнтським досвідом у стійку залученість до бренду [38, с. 4960].

Третя група - індикатори комерційної результативності (B2B), що відображають здатність маркетингової системи монетизувати сформовану аудиторну базу. Ключовим показником тут є ефективність спонсорства, яка для F1 Group оцінюється не лише через видимість логотипів, а через рівень конверсії: наскільки партнерство з Формулою-1 підвищує довіру вболівальників та стимулює їхні наміри щодо покупки (purchase intentions)

продуктів спонсора [18, с. 2; 38, с. 4965]. Своєю чергою, індикатори медіаправ (media rights value) та розвитку капіталу бренду фіксують здатність компанії утримувати преміальний статус і розширювати глобальне охоплення аудиторії [51, с. I-6; 18, с. 11].

Четвертою, специфічною для екосистеми мегаподій групою є репутаційні та стейкхолдерні критерії, що вимірюють створення спільної цінності у широкому середовищі. Оскільки етапи чемпіонату діють як інструмент макромаркетингу для урядів-господарів (наприклад, у межах стратегії Vision 2030), релевантним показником є вплив події на національний брендинг та розвиток дестинацій [13, с. 811-812; 16, с. 170]. Водночас ефективність маркетингу повинна оцінюватися через призму ESG-відповідності: здатність компанії підтримувати «соціальну ліцензію на діяльність» шляхом просування екологічних ініціатив, уникаючи при цьому репутаційних ризиків звинувачень у «зеленому камуфляжі» [26, с. 719, 725].

Таблиця 2.2.2

Система критеріїв та індикаторів діагностики ефективності комплексу маркетингу F1 Group\*

Критерій оцінювання	Індикатори / показники	Зміст показника для F1 Group
1. Індикатори досвіду та продукту	Якість фанатського досвіду	Ступінь, до якого вболівальники сприймають свою взаємодію з організацією (наживо та онлайн) як таку, що відзначається високим рівнем досконалості, емоційним резонансом та задоволеністю.
	Спонсорська задоволеність (Sponsorship Satisfaction)	Рівень задоволеності учасників та вболівальників взаємодією зі спортивною подією та активаціями спонсорських продуктів.
2. Аудиторні та цифрові індикатори	Залученість до бренду	Рівень когнітивної, емоційної та поведінкової інвестиції вболівальників у бренд F1, що конвертується у довгострокову лояльність та адвокацію.

	Інтеграція цифрових платформ	Глибина та безшовність поєднання веб-, мобільних, соціальних та імерсивних точок контакту для забезпечення безперервної персоналізованої взаємодії.
	Споживання контенту (Content Consumption)	Частота, канали (соціальні мережі, блоги, OTT-стрімінг, відео) та формати споживання медіапродукції різними віковими і демографічними сегментами.
3. Комерційні індикатори	Ефективність спонсорства	Ступінь досягнення маркетингових цілей: здатність партнерства формувати довіру до бренду спонсора, підвищувати його капітал та стимулювати наміри придбати продукцію (Purchase Intention).
	Медійна вартість та доходи (Медійна цінність / Revenue)	Здатність монетизувати глобальне охоплення аудиторії через реалізацію преміальних телевізійних прав, підписки F1 TV та збори за промоушн гонок.
4. Репутаційні та екосистемні індикатори	Створення спільної цінності	Здатність екосистеми F1 Group генерувати економічні вигоди одночасно з вирішенням суспільних проблем у співпраці зі спонсорами та організаторами гонок.
	Вплив на національний брендинг	Ступінь впливу проведення етапів Гран-прі на туристичну привабливість дестинацій, репутацію приймаючих країн та розвиток місцевих громад.
	ESG-сприйняття та інклюзивність (ESG Perception)	Рівень реалізації стратегії сталого розвитку, екологічних стандартів управління подіями та просування різноманітності у спорті (зокрема, через проєкти на кшталт F1 Academy).

*\*Джерело: складено автором на основі [51; 49; 18]*

Наведена система (табл. 2.2.2) індикаторів демонструє, що ефективність маркетингу F1 Group на багатосторонньому ринку має каскадний характер. Жоден фінансовий чи комерційний показник (B2B) не може бути об'єктивно інтерпретований без попередньої оцінки первинних аудиторних метрик - рівня задоволеності рекреаційним досвідом та глибини цифрової взаємодії з брендом (B2C).

Сукупність визначених груп критеріїв формує цілісну аналітичну рамку для подальшої діагностики. Ця рамка доводить, що оцінювання комплексу маркетингу F1 Group має розгортатися каскадно: від аналізу привабливості базового продукту (якості події та контенту), через вимірювання ефективності цифрового залучення аудиторії (B2C), до фінальної діагностики того, як ця залученість матеріалізується у комерційні показники (B2B) та спільну екосистемну цінність.

Методична база оцінювання ефективності маркетингової діяльності F1 Group спирається на розуміння компанії як платформи багатостороннього ринку. Запропонована система критеріїв органічно поєднує випереджальні метрики цифрової та подієвої залученості аудиторії (B2C) із результируючими показниками спонсорської, медійної та репутаційної капіталізації (B2B), що дозволяє комплексно діагностувати здатність підприємства створювати та монетизувати цінність у рекреаційній індустрії.

Спираючись на обґрунтовану методичну логіку та визначені критерії, першим етапом практичної діагностики стає безпосереднє оцінювання ядра маркетингового комплексу компанії - багатокомпонентного рекреаційного продукту та ціннісної пропозиції F1 Group.

Діагностика продукту F1 Group як базового елемента комплексу маркетингу засвідчує, що він має яскраво виражений багатокомпонентний характер і функціонує за межами класичного спортивного змагання. У сучасній бізнес-моделі рекреаційний продукт компанії являє собою інтегровану екосистему, до якої входять: безпосередня подія (етапи Гран-прі), медіаконтент і глобальні трансляції, спеціалізовані цифрові продукти, а також багатовимірні комерційні формати преміального досвіду, такі як програми гостинності [51, с. I-3, I-5]. Поєднання цих складових формує складну ціннісну пропозицію, що дозволяє підприємству успішно конкурувати в індустрії живих розваг та автоспорту за увагу глобальної аудиторії.

Ядром цієї ціннісної пропозиції залишається фізична подія та якість спортивного середовища (sportscape). Дослідження підтверджують, що контрольовані маркетингові змінні, а саме естетика та комфорт фізичного середовища автодрому, а також якість взаємодії з персоналом заходу, є критичними фірмовими антецедентами, які безпосередньо впливають на формування утилітарної (співвідношення ціни та якості) та гедоністичної (емоційне збудження) цінності для споживача [20, с. 165, 170]. Привабливий дизайн гоночної траси та високий рівень супутнього сервісу здатні генерувати більшу сприйнятту цінність, що, у свою чергу, стимулює просоціальну поведінку вболівальників та їхню готовність співпрацювати з менеджментом події [20, с. 175, 178].

Для забезпечення цілісності та безперервності ціннісної пропозиції у періоди між гонками ключову роль відіграє інтеграція цифрових платформ. Цифровий продукт F1 Group (вебресурси, соціальні медіа, трансляції) діє не просто як додатковий канал, а як системна архітектура, що об'єднує точки контакту у безшовний клієнтський шлях [38, с. 4964]. Ефективно керована цифрова інтеграція посилює ті якості досвіду, яких шукають фанати (розваги, інформація, соціальні зв'язки), та виступає потужним модератором, що перетворює миттєве емоційне збудження від події на стійку довгострокову залученість до бренду [38, с. 4964-4965].

Висока конкурентоспроможність ціннісної пропозиції F1 Group ґрунтується на її здатності адаптуватися до потреб різних демографічних груп. Фундаментальна ідентичність бренду залишається міцною: 71 % опитаних фанатів у світі вважають високу продуктивність і точність визначальними атрибутами спорту [49, с. 29]. Ця технологічна складова є основною цінністю для традиційних уболівальників, які віддають перевагу глибокому аналітичному контенту у форматі блогів та статей [49, с. 20, 27]. Водночас для нових сегментів (жінок та покоління Gen Z) ціннісна пропозиція була успішно розширена за рахунок сторітелінгу, лайфстайл-атрибутів та акценту на

особистостях пілотів, що споживаються переважно через формати коротких відео та соціальні мережі [49, с. 20, 27].

Зв'язок між елементами продукту та створенням цінності посилюється завдяки екосистемному феномену спільного творення цінності. У цій системі вболівальники не є пасивними споживачами; вони відіграють ролі «асиміляторів» та «адапторів», які самостійно оцінюють, переосмислюють і репозиціонують ціннісні пропозиції бренду всередині своїх спільнот [21, с. 14, 15, 21]. Це означає, що цілісність продукту F1 Group значною мірою підтримується самим фандомом, який генерує додаткову цінність через обговорення, соціальну ідентифікацію та цифровий контент.

Попри очевидні сильні сторони гібридного фізично-цифрового продукту, діагностика виявляє певні його обмеження. З одного боку, існує ризик виникнення «цифрової перенасиченості» (digital oversaturation): надмірне розширення цифрових точок контакту без впровадження інновацій може призвести до зниження рівня залученості або спадної граничної корисності для фанатів [38, с. 4966, 4970]. З іншого боку, висока вартість відвідування фізичних подій створює чутливість до утилітарної цінності (співвідношення ціни та якості), що вимагає від організаторів впровадження багаторівневого ціноутворення та програм лояльності для збереження масової доступності продукту на тлі його преміального позиціонування [20, с. 176-177].

Діагностика продукту F1 Group розкриває його як цілісну, гібридну ціннісну пропозицію, що поєднує елітний фізичний досвід (sportscape) з глибокою інтеграцією цифрових платформ (DPI). Конкурентоспроможність цього багатокомпонентного продукту полягає у здатності задовольняти як інженерно-аналітичні запити традиційної аудиторії, так і емоційно-лайфстайлові потреби нових фанатів, хоча подальше масштабування вимагає постійного балансування між преміальною ціновою політикою та ризиками цифрової перенасиченості.

Здійснивши діагностику структурних компонентів та сприйнятої цінності самого продукту, логічним кроком стає оцінювання того, наскільки ефективно ця цінність комунікується цільовим аудиторіям та як саме організовано механізми їхнього залучення через комунікаційні канали.

Діагностика маркетингових комунікацій та взаємодії з аудиторією засвідчує, що комунікаційна модель F1 Group еволюціонувала від формату епізодичного мовлення до стратегії безперервного залучення. Фундаментом цієї стратегії є глибока інтеграція цифрових платформ, яка функціонує як системна архітектура, що об'єднує вебсайти, мобільні додатки та соціальні мережі в єдиний, безшовний клієнтський шлях [38, с. 278]. Оцінка цієї digital-екосистеми показує, що вона виступає критичним модератором: цифрові платформи зменшують транзакційні витрати на пошук інформації, підвищують корисність і конвертують короткострокове емоційне збудження від гонки у довгострокову лояльність до бренду [38, с. 280, 294]. Відповідно, цифровий контент сьогодні є не просто доповненням до події, а основним інструментом онбордингу, утримання та культурного розширення аудиторії [49, с. 236].

Ефективність розвитку аудиторії (audience development) та глобального охоплення F1 Group базується на чіткій сегментації комунікаційних каналів, що дозволяє задовольняти різні типи споживчих потреб. Діагностика підтверджує наявність глибокого демографічного поділу у споживанні: для традиційних фанатів (віком 35+ та зі стажем вболівання понад 6 років) головним джерелом контексту та аналітики залишаються блоги й статті, які регулярно читають 80 % та 79 % представників цих груп відповідно [49, с. 233]. Натомість для нових сегментів (жінки та покоління Gen Z) соціальні мережі та відеоплатформи (YouTube, Twitch) виступають основними механізмами відкриття спорту, де акцент робиться на динамічних форматах і сторітелінгу навколо особистостей пілотів [49, с. 232, 236]. Наприклад, у США 75 % фанатів використовують соціальні мережі для споживання контенту

Формули-1, що свідчить про високу адаптивність комунікаційної системи до регіональних мультиформатних патернів [49, с. 233, 236].

Оцінюючи ефективність самих соціальних мереж як ключового елемента digital-екосистеми, результати досліджень у сфері спортивного маркетингу доводять, що рівень залучення (engagement) залежить не від частоти публікацій, а від правильної комбінації контенту та формату [32, с. 357, 361]. Найвищі показники залученості традиційно генерують візуальні формати - «Зображення» та комбінація «Текст/Зображення» на платформах Facebook і Twitter, тоді як Instagram демонструє найвищий загальний рівень взаємодії відносно кількості підписників, особливо при поєднанні спортивного та маркетингового контенту [32, с. 346, 348, 354]. F1 Group успішно капіталізує цю тенденцію, використовуючи візуально насичені платформи не як «другі екрани» (second screens), а як первинні точки входу у фандом [49, с. 238].

Сильною стороною комунікаційної моделі F1 Group є вибудова такого fan journey, на якому аудиторія переходить від пасивного спостереження до активної співтворчості. Дані опитувань фіксують, що 53 % вболівальників регулярно переглядають та поширюють (reshare) відеохайлайти або соціальні кліпи, самостійно генеруючи органічне охоплення бренду [49, с. 235]. Крім того, чверть молодих фанатів та жінок активно користуються онлайн-форумами для обговорень [49, с. 235]. Така партисипативна поведінка повністю відповідає парадигмі спільного творення цінності: інтерактивні функції цифрових платформ стимулюють фанатів розповсюджувати смисли бренду, роблячи взаємодію глибоко персоналізованою та соціально значущою [38, с. 278, 280].

Водночас діагностика дозволяє виявити потенційні слабкі місця та ризики чинної комунікаційної системи. Головним обмеженням є загроза «цифрової перенасиченості» або цифрової втоми: екстенсивне розширення точок контакту без постійного впровадження інновацій у клієнтський досвід

призводить до ефекту спадної граничної корисності, коли додатковий контент більше не генерує пропорційного зростання лояльності [38, с. 297]. Ще одним ризиком є використання алгоритмічної курації (algorithmic fandom). Надмірна опора на штучний інтелект для гіперперсоналізації контентних потоків загрожує створенням «інформаційних бульбашок», що може знизити відчуття автентичної спільності, яке є фундаментальним для спортивного досвіду [43, с. 245, 246]. Отже, оптимізація взаємодії вимагає балансу між технологічною персоналізацією та збереженням єдиного культурного ядра бренду.

Діагностика маркетингових комунікацій F1 Group підтверджує високу ефективність її digital-екосистеми, яка формує безперервний клієнтський шлях (always-on fan journey). Завдяки диференційованому підходу до форматів контенту та інтеграції цифрових платформ, компанія успішно охоплює як традиційну аналітичну аудиторію, так і нові сегменти, перетворюючи фанатів на активних співтворців цінності. Проте подальше масштабування охоплення вимагатиме превентивного управління ризиками цифрової втоми та алгоритмічної фрагментації аудиторії.

Зрозумівши механізми того, як саме інтегрована цифрова екосистема F1 Group генерує та акумулює увагу й залученість глобальної аудиторії, логічним кроком стає діагностика здатності маркетингового комплексу конвертувати цей комунікаційний капітал у реальні комерційні показники: ефективність спонсорства та медійну вартість.

Діагностика комерційної результативності маркетингового комплексу F1 Group засвідчує його високу здатність діяти як мультиплікатор, що конвертує нематеріальні активи (силу бренду, медіаприсутність, цифрову залученість) у прямі фінансові потоки. В умовах багатостороннього ринку комерційна ефективність компанії виступає результуючим індикатором того, наскільки успішно генерується та монетизується глобальна глядацька увага в межах економіки уваги. За підсумками 2025 року загальний дохід Формули-1 сягнув 3,87 млрд доларів США, де лівову частку формують три базові стовпи

B2B-монетизації: реалізація медіаправ, збори за промислові гонки та спонсорські контракти [51, с. II-43, II-68]. Така структура доходів (revenue structure) підтверджує, що маркетингова діяльність успішно формує високий рівень глобального попиту, створюючи позитивну конкурентну напругу серед урядів-організаторів та телемовників за право доступу до бренду [51, с. II-5].

Ключовим показником комерційної результативності є ефективність спонсорства. Аналіз маркетингової діяльності F1 Group показує трансформацію спонсорства: від простого розміщення логотипів компанія перейшла до створення повноцінних партнерських екосистем, маючи понад 300 активних спонсорських угод [49, с. 72]. Емпірична діагностика підтверджує, що ефективність спонсорства є потужним драйвером загальної залученості до бренду зі стандартизованим коефіцієнтом впливу  $\beta = 0.49$  [38, с. 4961]. Більше того, активація такого інтегрованого маркетингового досвіду безпосередньо підвищує капітал бренду самого спонсора та стимулює купівельні наміри (purchase intention) цільової аудиторії [18, с. 2, 7]. Це доводить, що маркетинговий комплекс F1 Group не просто продає видимість, а конвертує лояльність своїх фанатів у реальну комерційну вигоду для партнерів.

Висока партнерська привабливість бренду (brand attractiveness) також пояснюється здатністю F1 Group генерувати спільну цінність у межах екосистеми мегаподій. Симбіоз між спортивною подією та спонсором дозволяє поєднувати організаційні можливості для досягнення як комерційних, так і репутаційних цілей [13, с. 811]. Взаємодія з глобальним брендом Формули-1 створює потужний «гало-ефект» для партнерів, що дозволяє їм миттєво легітимізувати свої повідомлення (про інноваційність, сталий розвиток чи інклюзивність) в очах аудиторії [13, с. 815]. Завдяки цій властивості F1 Group успішно розширила портфель партнерств за межі традиційного автопрому, залучивши лайфстайл-бренди та компанії масового

попиту, що свідчить про високу адаптивність та комерційну місткість бренду [49, с. 73].

Вагомим складником комерційної результативності є медійна вартість, яка напряму залежить від якості контенту та інтеграції цифрових платформ (DPI). Діагностика свідчить, що цифрова екосистема діє як модератор, який посилює сприйняту цінність клієнтського досвіду, перетворюючи епізодичну увагу на довгострокову лояльність [38, с. 4964]. Це безперервне охоплення аудиторії формує колосальну медійну вартість, яка дозволяє компанії укладати преміальні контракти на трансляції та максимізувати доходи від D2C-продуктів, таких як F1 TV [51, с. I-6].

Поряд із цифровою монетизацією, фізична відвідуваність подій (event attendance) та програми гостинності (hospitality) залишаються критично важливими для фінансового успіху. Якість фізичного середовища події (sportscape), рівень сервісу та комфорту прямо впливають на формування утилітарної (співвідношення ціни та якості) і гедоністичної цінності, що стимулює готовність фанатів сплачувати преміальну ціну [20, с. 64, 72]. Розвиток високомаржинальних комерційних форматів, таких як Paddock Club та локальні розважальні зони, дозволяє F1 Group монетизувати елітарний статус бренду [51, с. I-5, II-5].

Проте діагностика комерційної результативності виявляє і певні системні обмеження. По-перше, значна концентрація доходів навколо реалізації телеправ та зборів з промоутерів робить загальну бізнес-модель вразливою до макроекономічних коливань та регуляторних змін на ключових ринках [24, с. 4]. По-друге, в умовах інтенсивного розширення пулу спонсорів виникає ризик спадної граничної корисності: як зазначають дослідники, ефективність спонсорства є недостатньою для стимулювання глибокої залученості, якщо вона не супроводжується постійними інноваціями та не інтегрується органічно у клієнтський досвід [38, с. 4965]. Отже, подальше

комерційне зростання вимагатиме тонкого балансування між максимізацією доходів та збереженням автентичної цінності продукту.

Діагностика комерційної результативності підтверджує, що маркетинговий комплекс F1 Group виконує роль ефективного мультиплікатора, який успішно конвертує емоційну та цифрову залученість глобальної аудиторії (B2C) у преміальні фінансові показники (B2B). Висока медійна вартість, ефективність спонсорства та здатність до спільного творення екосистемної цінності свідчать про стійке лідерство бренду, хоча подальша монетизація вимагатиме управління ризиками спонсорського перенасичення.

Виявлені показники комерційної успішності, разом із діагностованими раніше параметрами продуктової привабливості та цифрової взаємодії, формують цілісну фактологічну базу для фінального узагальнення сильних і слабких сторін усього комплексу маркетингу F1 Group.

Узагальнення результатів поетапної діагностики комплексу маркетингу F1 Group підтверджує успішну трансформацію компанії з організатора епізодичних спортивних змагань на глобальну, безперервну багатосторонню платформу в межах «економіки вражень». Завдяки симбіозу високоякісного фізичного середовища (sportscape) та глибокої інтеграції цифрових платформ (DPI), маркетингова система ефективно генерує як утилітарну, так і гедоністичну цінність для споживачів [20, с. 64; 38, с. 4964]. Цей гібридний рекреаційний продукт дозволяє компанії максимізувати рівень залученості фанатів (B2C) та успішно конвертувати цей нематеріальний актив уваги у преміальні фінансові потоки від реалізації медіаправ, зборів з промоутерів та спонсорства (B2B), які сукупно склали основу доходів обсягом 3,87 млрд доларів США [51, с. I-3, II-68].

До ключових сильних сторін поточного комплексу маркетингу F1 Group належить надвисока адаптивність комунікаційної стратегії та ціннісної пропозиції. Використання соціальних мереж, візуальних форматів та сторітелінгу дозволило бренду успішно подолати демографічні бар'єри,

залучивши покоління Gen Z та жіночу аудиторію, і перетворивши їх на активних співтворців цінності [49, с. 236; 21, с. 14]. Крім того, діагностика засвідчила високу комерційну результативність спонсорських інтеграцій: компанія відійшла від транзакційного розміщення логотипів на користь створення спільної екосистемної цінності (CSV), що безпосередньо посилює капітал брендів-партнерів та стимулює купівельні наміри аудиторії [13, с. 815; 18, с. 7].

Незважаючи на ці досягнення, діагностика виявила низку суттєвих проблемних зон та внутрішніх суперечностей. В управлінні цифровим продуктом та комунікаціями виникає ризик «цифрової перенасиченості» та втоми аудиторії, коли екстенсивне нарощування точок контакту без якісних інновацій призводить до спадної граничної корисності [38, с. 4966]. Ситуація ускладнюється впровадженням технологій генеративного штучного інтелекту, що формують «алгоритмічний фандом»: надмірна гіперперсоналізація контенту здатна створити «інформаційні бульбашки», які руйнують відчуття єдиної автентичної спільноти, критично важливе для спортивного досвіду [43, с. 245-246].

Поряд із технологічними викликами, маркетинговий комплекс F1 Group стикається з аудиторними та репутаційними обмеженнями. Існує постійна напруга між збереженням інженерно-спортивної ідентичності для традиційних уболівальників та просуванням лайфстайл-розваг для нових сегментів [49, с. 27, 233]. Водночас, в умовах глобального запиту на сталий розвиток, компанія залишається вразливою до екологічної критики: будь-яка невідповідність між задекларованими ESG-ініціативами та реальними наслідками діяльності автоспорту несе високий ризик звинувачень у «зеленому камуфляжі» та втрати «соціальної ліцензії на діяльність» [26, с. 719, 725]. Це може негативно позначитися не лише на лояльності фанатів, а й на привабливості платформи для транснаціональних корпоративних спонсорів.

Матриця узагальнення результатів діагностики ефективності комплексу маркетингу F1 Group\*

Елемент / напрям діагностики	Сильні сторони	Проблемні аспекти / обмеження / ризики
Продукт та ціннісна пропозиція	<p>Гібридність та багатовимірність цінності: успішне поєднання технологічної досконалості (базова цінність для традиційних фанатів) із лайфстайл-атрибутами, модою та особистісними наративами (магніт для Gen Z та жінок). Висока якість фанатського досвіду (FEQ): здатність генерувати глибоку емоційну та когнітивну залученість через фізичне середовище та цифрові платформи.</p>	<p>Демографічний розрив: постійна напруга між очікуваннями традиційних уболівальників, які цінують інженерну аналітику, та новими сегментами, орієнтованими на розваги та шоу. Ризик втрати автентичності: імовірність розмиття базової спортивної ідентичності в гонитві за преміальним лайфстайл-позиціонуванням.</p>
Маркетингові комунікації та взаємодія	<p>Безперервне залучення: успішна трансформація аудиторії з пасивних глядачів на активних співтворців через візуальні формати, YouTube, Twitch та соцмережі (53 % фанатів регулярно поширюють відеоконтент). Інтеграція цифрових платформ: цифрова екосистема діє як потужний каталізатор, що посилює вплив фанатського досвіду на загальну лояльність.</p>	<p>Цифрова перенасиченість (Digital oversaturation): ризик фрагментації клієнтського шляху та виникнення ефекту «втоми аудиторії», якщо екстенсивне розширення точок контакту не підкріплюється інноваціями. Алгоритмічна ізоляція: небезпека того, що гіперперсоналізація контенту може зруйнувати єдине відчуття автентичної спільноти.</p>

Комерційна результативність та екосистема	Ефективність спонсорства: високий рівень конверсії емоційної прив'язаності у купівельні наміри (від 33 % до 50 % фанатів надають перевагу продуктам спонсорів F1). Створення спільної цінності (CSV): здатність екосистеми генерувати соціальні та економічні вигоди для країн-господарів, урядів та неурядових організацій (NGO).	Спадна гранична корисність: ризик зниження ефективності спонсорства та втрати уваги у разі надмірного комерційного перенасичення без інтеграції у фанатський досвід. Стратегічні суперечності: внутрішній конфлікт між необхідністю маркетологів демонструвати швидкі фінансові результати (ROI) та довгостроковим, ціннісно-орієнтованим підходом (CSV/ESG).
---	--	---

*\*Джерело: складено автором на основі [49; 18; 13].*

Наведена матриця (табл. 2.2.3) акумулює системні суперечності поточної моделі управління. Вона наочно демонструє, що найсильніші драйвери маркетингового успіху F1 Group (масштабна цифровізація, розширення лайфстайл-аудиторії та глибока B2B-комерціалізація) одночасно генерують її найгостріші вразливості у вигляді цифрової втоми та демографічних розривів. Цей дуалізм вимагає переходу від екстенсивного до інтенсивного стратегічного маркетингового планування, що стане об'єктом подальшого дослідження у наступному розділі роботи.

Синтез цих діагностичних результатів формує чітку аналітичну підставу для розробки стратегічних рішень. Виявлені обмеження вказують на те, що поточна маркетингова діяльність потребує вдосконалення у напрямках збалансування цифрової екосистеми (для уникнення втоми аудиторії), гармонізації комунікацій між різними фанатськими сегментами, поглиблення інтегрованих спонсорських активацій та автентичного впровадження принципів сталого розвитку. Подолання цих вузьких місць дозволить не лише зберегти, але й масштабувати лідерські позиції F1 Group на ринку рекреаційної індустрії.

Таблиця 2.2.4

SWOT-аналіз маркетингової діяльності F1 Group як суб'єкта  
рекреаційної індустрії\*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Глобальний бренд Formula 1: міцне преміальне позиціонування, що поєднує технологічну досконалість, ексклюзивність та високу культурну релевантність.</li> <li>• Цифрова екосистема: ефективна інтеграція цифрових платформ, соціальних мереж та F1 TV, що забезпечує безперервну взаємодію з фанатами.</li> <li>• Демографічне розширення аудиторії: успішне залучення нових сегментів (покоління Gen Z та жінок) через емоційний сторітелінг.</li> <li>• Подієвий і преміальний досвід: висока якість фізичного середовища (sportscape) та розвиток високомаржинальних форматів hospitality (Paddock Club).</li> <li>• Ефективність спонсорства: здатність конвертувати високу емоційну залученість B2C-аудиторії у довіру та купівельні наміри щодо брендів-партнерів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демографічний розрив: постійна комунікаційна напруга між очікуваннями традиційних фанатів (інженерна аналітика) та новими сегментами (лайфстайл-розваги). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Цифрова перенасиченість: екстенсивне нарощування точок контакту генерує ефект спадної граничної корисності та цифрову втому аудиторії.</li> </ul> </li> <li>• Ризик алгоритмічної ізоляції: гіперперсоналізація контенту штучним інтелектом загрожує розпадом фанатської бази на ізольовані «інформаційні бульбашки».</li> <li>• Ризик втрати традиційної або локальної аудиторії: висока вартість відвідування подій та фокус на преміальному статусі знижують утилітарну цінність продукту для масового локального споживача.</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Монетизація нових форматів взаємодії: поглиблення D2C-моделі через інтерактивні модулі у стрімінгу та кіберспорт для утримання молодшої аудиторії.</li> <li>• Диверсифікація спонсорства: залучення нових категорій партнерів (лайфстайл, сімейні бренди, технології) для інтеграції у повсякденний клієнтський досвід.</li> <li>• Інтеграція в національний брендинг: використання етапів Гран-прі як стратегічного інструменту макромаркетингу для урядів-промоутерів (наприклад, Vision 2030).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залежність від медіаправ і промоутерів: висока концентрація B2B-доходів робить бізнес-модель вразливою до макроекономічних криз та втрати телевізійних контрактів.</li> <li>• ESG-ризик та «зелений камуфляж»: індустріальний характер автоспорту генерує постійну загрозу екологічної критики та втрати «соціальної ліцензії на діяльність».</li> <li>• Інституційні конфлікти: відсутність прямого маркетингового контролю над діями незалежних команд та регулятора (FIA), чий провали можуть підірвати капітал бренду.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Трансформація ESG у репутаційний актив: гейміфікація ініціатив сталого розвитку та інклюзивності (F1 Academy) для зміцнення довіри покоління Gen Z.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спонсорське перенасичення: ризик роздратування та відчуження фанатів у разі надмірної нав'язливої комерціалізації спортивного простору.</li> </ul>
---	---

\* Джерело: розроблено автором на основі результатів діагностики ефективності комплексу маркетингу F1 Group.

Представлений SWOT-аналіз (табл. 2.2.4) чітко демонструє, що маркетингова модель F1 Group досягла тієї межі, коли чинники її поточного успіху (масштабна цифровізація, швидке розширення аудиторії, глибока комерціалізація) водночас провокують найгостріші внутрішні вразливості та зовнішні ризики. Незважаючи на потужний глобальний бренд та ефективну екосистему, компанія не може ігнорувати загрози алгоритмічної ізоляції, втрати автентичності через демографічні розриви та репутаційної критики (ESG). Для перетворення цих загроз на нові можливості менеджменту необхідний перехід від екстенсивного нарощування точок контакту до інтенсивного управління якістю клієнтського досвіду. Відтак, систематизовані у SWOT-матриці суперечності формують безпосередню аналітичну підставу для розробки комплексу стратегічних рекомендацій (оптимізації цифрової архітектури, переформатування спонсорства та гейміфікації сталого розвитку), що будуть обґрунтовані у третьому розділі роботи.

Комплексна діагностика підтвердила, що маркетингова діяльність F1 Group відзначається високою комерційною результативністю та успішною цифровою адаптацією до нових демографічних ринків. Проте виявлені ризики цифрової перенасиченості, алгоритмічної фрагментації фанатських спільнот та репутаційні вразливості у сфері сталого розвитку формують критичні обмеження, які можуть гальмувати подальше зростання капіталу бренду.

Об'єктивна необхідність нівелювання виявлених проблемних аспектів та максимізації наявних сильних сторін безпосередньо зумовлює перехід до наступного розділу, де будуть обґрунтовані стратегічні напрями та розроблені

практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю F1 Group.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ F1 GROUP**

### **3.1. Розробка та обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової діяльності F1 Group**

Проведені у попередньому розділі аналіз та діагностика ефективності комплексу маркетингу F1 Group формують необхідне аналітичне підґрунтя для переходу до конструктивного етапу дослідження - розробки управлінських рішень. Результати діагностики переконливо засвідчили, що компанія досягла високої комерційної результативності та масштабування бренду завдяки глибокій інтеграції цифрових платформ (DPI) та залученню нових демографічних сегментів [38, с. 4960]. Разом з тим виявлений системний дуалізм маркетингової моделі доводить, що драйвери її поточного успіху водночас генерують стратегічні вразливості, які неможливо нівелювати шляхом інерційного продовження наявних практик.

Першою фундаментальною підставою для розробки нових управлінських рішень є діагностований ризик «цифрової перенасиченості» та фрагментації аудиторного досвіду. Хоча стратегія безперервного залучення дозволила конвертувати увагу фанатів у медійну вартість, екстенсивне нарощування цифрових точок контакту без якісних інновацій призводить до спадної граничної корисності комунікацій [38, с. 4966]. Крім того, надмірна опора на алгоритмічну курацію контенту створює загрозу «інформаційних бульбашок», що руйнує відчуття автентичної спільноти, критично важливе для спільного творення цінності у спорті [43, с. 245-246; 21, с. 201]. Відповідно, управлінські рішення мають бути спрямовані на перехід від кількісного масштабування цифрової присутності до інтенсивного управління якістю цифрового досвіду.

Другою передумовою є необхідність збалансування інтересів B2C та B2B сегментів на багатосторонньому ринку, зокрема у сфері спонсорства. Діагностика виявила, що незважаючи на загальну високу ефективність

спонсорських інтеграцій, зростає загроза комерційного перенасичення. Дослідження підтверджують, що вболівальники можуть реагувати на спонсорські повідомлення з роздратуванням та гнівом, якщо сприймають їх як прояв надмірної комерціалізації, що не відповідає культурі та ідентичності спортивного бренду [42, с. 335-336]. Цей дисбаланс вимагає від менеджменту F1 Group управлінських дій щодо більш органічного вплетення партнерських активацій у рекреаційний фанатський досвід, аби спонсорство залишалось інструментом спільного творення цінності, а не подразником.

Зазначені проблеми та суперечності обґрунтовують той факт, що виявлені особливості маркетингової діяльності F1 Group потребують не фрагментарних тактичних правок (наприклад, простої зміни формату постів у соціальних мережах), а впровадження системних управлінських рішень. Стратегування у сучасному цифровому середовищі вимагає від менеджменту подолання когнітивних бар'єрів та реконфігурації організаційних рутин, що дозволить адаптувати всю екосистему компанії до мінливих умов без втрати її ціннісного ядра [41]. Оскільки F1 Group функціонує як координаційна платформа, будь-яке рішення щодо комунікацій із кінцевими споживачами (фанатами) має розглядатися крізь призму його впливу на стейкхолдерів вищого рівня (промоутерів, медіапартнерів, спонсорів) [51, с. I-5-I-6].

Таким чином, пропонувані напрями вдосконалення є прямим логічним наслідком проведеної діагностики. Вони базуватимуться не на шаблонних маркетингових порадах, а на імперативі вирішення конкретних ідентифікованих викликів: подолання демографічних розривів в аудиторії, мінімізації репутаційних (ESG) та алгоритмічних ризиків, а також поглиблення конверсії емоційної залученості фанатів у стійкі комерційні результати.

На основі результатів комплексної діагностики, проведеної у другому розділі, ключові напрями удосконалення маркетингової діяльності F1 Group мають формуватися як цілісна відповідь на виявлені системні обмеження та

суперечності рекреаційної екосистеми. Оскільки компанія вже досягла високих показників екстенсивного зростання та глобального охоплення, пріоритетним вектором подальшого розвитку стає інтенсивне управління клієнтським досвідом та гармонізація інтересів стейкхолдерів на багатосторонньому ринку [51, с. I-5-I-6]. Відтак, ідентифіковано чотири пріоритетні стратегічні напрями удосконалення.

Першим напрямом є оптимізація архітектури цифрового досвіду та подолання алгоритмічної ізоляції аудиторії. Діагностика засвідчила, що надмірна опора на штучний інтелект для гіперперсоналізації контенту створює загрозу розпаду фанатської бази на окремі «інформаційні бульбашки», що руйнує відчуття єдиної автентичної спільноти [43, с. 245-246]. Тому вдосконалення вимагає відмови від простого збільшення кількості цифрових точок контакту, яке викликає «цифрову перенасиченість» та втому аудиторії [38, с. 4966], на користь проєктування спільних цифрових просторів. Ці простори мають стимулювати горизонтальну взаємодію між уболівальниками та спільне творення цінності без втрати соціальної згуртованості.

Другим ключовим напрямом виступає інтеграція ціннісної пропозиції для диверсифікованих демографічних сегментів. Аналіз виявив наявність організаційної напруги між традиційними фанатами, орієнтованими на спортивно-технологічну аналітику, та новими сегментами (покоління Gen Z, жінки), яких приваблює лайфстайл та емоційний сторітелінг [49, с. 10-11, 27]. Управлінське рішення в цьому контексті полягає у розробці диференційованих комунікаційних стратегій, які б зберігали інженерно-спортивне ядро бренду Formula 1, але одночасно пропонували гнучкі формати споживання контенту для різних груп, усуваючи ризик розмиття базової ідентичності продукту.

Третім стратегічним напрямом визначено трансформацію спонсорських активацій у механізм прямого збагачення фанатського досвіду. З огляду на те, що надмірна комерціалізація та нав'язливий спонсорський контент на офіційних сторінках спортивних суб'єктів здатні викликати роздратування та

відчуження аудиторії [42, с. 335-336], компанії необхідно перевести B2B-партнерства у формат автентичної співтворчості. Це означає, що спонсорські інтеграції мають органічно вплітатися в рекреаційний досвід - наприклад, через підтримку ексклюзивного цифрового контенту або розважальних зон, що дозволить подолати загрозу спадної граничної корисності від комерційного перенасичення [38, с. 4965].

Четвертим напрямом є інституціоналізація практик створення спільної цінності (CSV) та активне управління ESG-репутацією. Зважаючи на індустріальну специфіку автоспорту, компанія стикається з перманентним ризиком звинувачень у «зеленому камуфляжі», що становить пряму загрозу для її «соціальної ліцензії на діяльність» [26, с. 719, 725]. Відповідно, маркетингова діяльність має перефокусуватися з простого декларування екологічних цілей (на кшталт Net Zero) на проактивне залучення фанатів і локальних урядів-промоутерів до ініціатив сталого розвитку, перетворюючи соціальну відповідальність на реальний нематеріальний актив бренду.

Теоретичним базисом для реалізації визначених напрямів виступає інтеграція маркетингових підходів на основі даних та управління клієнтським досвідом. В умовах цифрової трансформації ці концепції дозволяють F1 Group перенести фокус із транзакційного масштабування на системне формування екосистемної цінності [41]. Зокрема, подолання алгоритмічної ізоляції вимагає збалансування предиктивної аналітики [17, с. 793] з інструментами, які стимулюють горизонтальну соціалізацію фанатів, перетворюючи цифрові платформи на простори автентичної взаємодії [44, с. 35-36].

Інтеграція ціннісної пропозиції для диверсифікованих демографічних сегментів базується на принципах менеджменту якості фанатського досвіду та стратегічного управління брендом (strategic brand management). У сучасній спортивній індустрії глибока залученість до бренду та позитивний споживчий досвід безпосередньо впливають на відчуття соціального добробуту (well-being) фанатів, їхню лояльність та психологічну стійкість [37, с. 92-93].

Управління досвідом дозволяє F1 Group конструювати диференційовані «ландшафти вражень», що задовольняють як аналітично-інженерні потреби традиційної аудиторії, так і соціально-розважальні очікування молоді, зберігаючи при цьому цілісність глобального бренду і максимізуючи рівень органічного залучення [31, с. 578].

Трансформація спонсорських активацій та інституціоналізація практик ESG-репутації обґрунтовуються через імплементацію стейкхолдерно-орієнтованого підходу (stakeholder orientation) та концепції маркетингу, пов'язаного зі спонсорством (sponsorship-linked marketing). Дослідження доводять, що прямі рекламні повідомлення на офіційних цифрових каналах спортивних суб'єктів часто викликають негативні реакції (гнів) уболівальників, якщо вони дисонують із культурною ідентичністю клубу чи ліги [42, с. 335-336]. Уникнути цього допомагає використання контент-маркетингу як інструменту спонсорської активації, що перетворює партнерів на автентичних співтворців досвіду, формуючи емоційні зв'язки та підвищуючи рівень довіри аудиторії [39, с. 1-2]. Відповідно, стейкхолдерна орієнтація диктує, що й екологічні ініціативи мають бути не просто декларативними, а глибоко інтегрованими у взаємини з фанатами та локальними громадами для підтримки довгострокової життєздатності багатосторонньої платформи.

Для практичної імплементації напряму з оптимізації цифрового досвіду та подолання алгоритмічної ізоляції керівництву F1 Group рекомендується реструктурувати матрицю дистрибуції контенту. Замість екстенсивного збільшення кількості публікацій, що призводить до цифрової втоми, компанії слід фокусуватися на оптимальних форматах: емпіричні дослідження спортивних ліг доводять, що збалансоване поєднання спортивного та маркетингового контенту у візуальних форматах забезпечує найвищий рівень органічного залучення без відчуження аудиторії [31, с. 593-594]. Крім того, для мінімізації негативних наслідків алгоритмічної курації (штучних

«інформаційних бульбашок») [43, с. 1], пропонується інтегрувати у стрімінгову платформу F1 TV та офіційні додатки модулі синхронної горизонтальної взаємодії фанатів (наприклад, спільний перегляд або інтерактивні опитування в реальному часі). Це дозволить трансформувати пасивне споживання в активну віртуальну співтворчість [45, с. 4; 44, с. 35].

Реалізація напряму з інтеграції ціннісної пропозиції для диверсифікованих сегментів вимагає запровадження дворівневої контент-архітектури. Для задоволення потреб традиційних фанатів, які цінують інженерну точність, компанії слід поглибити використання предиктивної аналітики та даних у реальному часі (наприклад, AWS insights) на текстово-аналітичних платформах [49, с. 233; 17, с. 794]. Водночас для утримання та розвитку нових аудиторій (покоління Gen Z та жінок) комунікація має зміститися у бік емоційного сторітелінгу та висвітлення лайфстайл-атрибутів пілотів на платформах коротких відео, де акцент робиться на розважальній, а не суто змагальній складовій [49, с. 23; 39, с. 3-4]. Це дозволить уникнути розмиття базової ідентичності бренду, пропонуючи кожній групі релевантний досвід.

Трансформація спонсорських активацій для зниження рівня роздратування фанатів потребує суворого перегляду формату та таймінгу B2B-комунікацій. Дослідження підтверджують, що прямі спонсорські повідомлення на офіційних сторінках спортивних суб'єктів викликають найвищу частку гнівних реакцій та найгірше поширюються аудиторією [42, с. 20-21]. Тому практична рекомендація полягає у зміщенні публікацій спонсорського контенту виключно у формат відео та їхньому релізі безпосередньо у дні проведення гонок (matchdays), що статистично достовірно знижує частку негативних відгуків і максимізує загальне охоплення [42, с. 2-3]. Спонсори мають інтегруватися через контент-маркетинг, який додає цінності фанатам (наприклад, надання ексклюзивного доступу чи розважального контенту), а не через пряму рекламу [39, с. 4].

Нарешті, інституціоналізація практик ESG та управління екосистемною репутацією має перейти від декларативних заяв до активного залучення фанатів. Хоча F1 Group впроваджує ініціативу Net Zero до 2030 року та 100 % екологічне паливо [50, с. 2-3], компанія стикається з перманентним ризиком звинувачень у «зеленому камуфляжі» через індустріальну специфіку автоспорту [26, с. 719, 725]. Рекомендується розробити цифрові гейміфіковані кампанії лояльності, які заохочуватимуть екологічно відповідальну поведінку вболівальників під час відвідування гран-прі (наприклад, користування громадським транспортом чи сортування відходів у фан-зонах), перетворюючи сталий розвиток на спільну колективну дію та посилюючи автентичність соціальної позиції бренду.

Для підвищення практичної визначеності запропонованих заходів їх доцільно подати у вигляді матриці, яка пов'язує результати діагностики з конкретними управлінськими рішеннями, KPI та очікуваними результатами. Такий підхід дозволяє показати механізм реалізації рекомендацій не як сукупність окремих ідей, а як взаємопов'язану програму управлінського впливу на цифрову залученість, спонсорську ефективність, репутаційну стійкість і комерційну результативність F1 Group.

Таблиця 3.1.1

Матриця взаємозв'язку результатів діагностики та напрямів удосконалення маркетингової діяльності F1 Group\*

Проблема / вузьке місце	Цільова аудиторія або ключові стейкхолдери	Запропоноване управлінське рішення	Рекомендовані KPI для оцінювання	Очікуваний управлінський / маркетинговий результат
-------------------------	--	------------------------------------	----------------------------------	--

<p>Цифрова перенасиченість і ризик алгоритмічної ізоляції фанатів (розпад бази на «інформаційні бульбашки» через алгоритми ШІ)</p>	<p>Усі сегменти фанатів (насамперед користувачі цифрових платформ)</p>	<p>Впровадження модулів синхронної горизонтальної взаємодії (інтерактивні опитування, спільні перегляди) у стрімінгову платформу F1 TV та додатки</p>	<p>Interaction rate; Average session duration; e-WOM volume</p>	<p>Трансформація пасивного споживання в активну віртуальну співтворчість, усунення алгоритмічної ізоляції та відновлення відчуття автентичної спільноти</p>
<p>Демографічний розрив між традиційними фанатами та новими сегментами (напруга між спортивною інженерією та лайфстайл-розвагами)</p>	<p>Традиційні вболівальники; покоління Gen Z; жінки</p>	<p>Запровадження дворівневої контент-архітектури: предиктивна аналітика (AWS) для старшої аудиторії та емоційний сторітелінг у відеоформатах для молоді</p>	<p>Audience growth rate (за сегментами); Retention rate; Share of voice у соцмережах</p>	<p>Збереження традиційного ядра бренду з одночасним розширенням ринкової частки за рахунок задоволення специфічних потреб нових демографічних груп</p>
<p>Ризик спонсорського перенасичення та негативного сприйняття прямої реклами (загроза роздратування та відчуження фанатів)</p>	<p>Корпоративні спонсори (B2B); кінцеві споживачі (B2C)</p>	<p>Переведення спонсорських активацій у нативні відеоінтеграції та ціннісний контент-маркетинг із релізом безпосередньо у дні проведення гонок (matchdays)</p>	<p>Sentiment score (частка негативних/гнівних реакцій); Sponsorship ROI; Purchase intention</p>	<p>Мінімізація комунікаційного шуму, перетворення спонсорів на органічних співтворців досвіду, зростання капіталу бренду-партнера</p>

<p>ESG-репутаційні ризики та загроза звинувачень у «зеленому камуфляжі» (через індустріальну специфіку автоспорту)</p>	<p>Глобальна фанатська база; місцеві громади; уряди-промоутери</p>	<p>Інституціоналізація практик сталого розвитку через розробку цифрових гейміфікованих кампаній та їх інтеграцію у фанатські програми лояльності</p>	<p>Кількість активних учасників ESG-програм; ESG sentiment (індекс репутації); Brand advocates</p>	<p>Захист «соціальної ліцензії на діяльність», нейтралізація загрози «зелений камуфляж», перетворення екологічної відповідальності на дієвий актив глобального бренду</p>
<p>Потреба у кращій конверсії фанатської залученості в комерційні результати (залежність від медіаправ та зборів з промоутерів)</p>	<p>Медіапартнери (транслятори); локальні промоутери; підписники F1 TV</p>	<p>Формування «ланцюга продуктивності» через поглиблену монетизацію гіперперсоналізованого цифрового досвіду (DPI) та інтеграцію преміальних програм гостинності (Paddock Club)</p>	<p>Медійна цінність; Premium revenue; Conversion rate (конверсія у платні підписки F1 TV)</p>	<p>Максимізація привабливості платформи для трансляторів, підвищення готовності аудиторії сплачувати преміальну ціну, загальне зміцнення фінансової стійкості екосистеми</p>

*\*Джерело: розроблено автором на основі результатів проведеного дослідження*

Представлена зведена матриця (табл. 3.1.1) наочно демонструє, що запропоновані управлінські рішення є не набором ізольованих ідей, а прямою стратегічною відповіддю на вузькі місця, виявлені під час діагностики комплексу маркетингу F1 Group у другому розділі роботи. Зокрема, ідентифіковані проблеми цифрової втоми та демографічної фрагментації аудиторії нівелюються за допомогою інтерактивної дворівневої контент-архітектури, що дозволяє задовольнити різні сегменти та відновити відчуття

автентичної спільноти. Своєю чергою, загрози спонсорського перенасичення та еколого-репутаційні (ESG) ризики долаються через перехід до нативних відеоінтеграцій у дні гонок та гейміфікацію ініціатив сталого розвитку. Такий цілеспрямований та екосистемний підхід формує стійкий ланцюг продуктивності, який забезпечує якісну конверсію емоційної залученості фанатів у реальні комерційні результати для всієї багатосторонньої платформи. У підсумку запропонований комплекс заходів дозволяє F1 Group трансформувати виявлені аналітичні вразливості на нові точки стабільного ринкового зростання.

Запропоновані стратегічні напрями та розроблені на їхній основі практичні рекомендації не є набором ізольованих маркетингових заходів. Навпаки, вони формують цілісну, взаємопов'язану систему вдосконалення маркетингової діяльності F1 Group. Як доводять сучасні дослідження, подолання когнітивних бар'єрів та реконфігурація рутин у цифровому середовищі вимагають від компаній реалізації екосистемного підходу (holistic digital journey), який синхронізує внутрішні процеси з очікуваннями зовнішніх стейкхолдерів [41]. Реструктуризація контентної матриці, створення дворівневої комунікаційної архітектури, переформатування спонсорських інтеграцій та гейміфікація екологічних ініціатив діють як взаємодоповнювальні елементи. Вони зміщують фокус F1 Group із транзакційного залучення аудиторії на постійне спільне творення цінності у межах єдиної віртуальної та фізичної платформи взаємодії [44, с. 35-36].

Упровадження цієї системи є комплексною відповіддю на суперечності та обмеження, діагностовані у другому розділі. Оптимізація архітектури цифрового досвіду через впровадження модулів горизонтальної взаємодії нейтралізує загрозу алгоритмічної ізоляції фанатів, яка виникає через надмірну автоматизацію стрічок новин [43, с. 1-2]. Цей же крок створює необхідний технологічний базис для демографічної інтеграції: гнучкий розподіл контенту (аналітика для традиційних фанатів, емоційний сторітелінг

для молоді) дозволяє збалансувати очікування різних цільових сегментів без розмиття загальної ідентичності бренду [49, с. 10-11, 23]. Таким чином, компанія долає ризики цифрової втоми та демографічних розривів, забезпечуючи стаке зростання органічного охоплення аудиторії.

Своєю чергою, високозалучена та демографічно збалансована фанатська база стає ключовим ресурсом для вирішення проблеми спонсорського перенасичення. Завдяки переведенню B2B-комунікацій у формат нативних відеоінтеграцій та їх прив'язці до днів проведення гонок (matchdays), спонсори перетворюються з подразників на автентичних співтворців рекреаційного досвіду, що мінімізує негативні реакції аудиторії [42, с. 335; 39, с. 2]. Вершиною цієї системи стає інституціоналізація ESG-практик, яка через залучення фанатів діє як репутаційний щит для всієї екосистеми, легітимізуючи діяльність компанії та захищаючи її від звинувачень у «зеленому камуфляжі» [51, с. I-5; 50, с. 2].

### **3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності F1 Group**

Оцінювання ефективності запропонованої системи управлінських рішень щодо вдосконалення маркетингової діяльності F1 Group базується на комплексному екосистемному підході. Оскільки розроблені в попередньому підрозділі заходи спрямовані на системний перехід від екстенсивного масштабування до інтенсивної генерації цінності на багатосторонньому ринку, їхня оцінка не може обмежуватися виключно прямими короткостроковими фінансовими показниками. Згідно з сучасними концепціями вимірювання ефективності інтегрованих маркетингових комунікацій, обґрунтування результативності вимагає побудови «ланцюга продуктивності» (chain of productivity), який логічно пов'язує комунікаційні зусилля з подальшими змінами у клієнтському та брендовому капіталі. Такий підхід гарантує, що предметом оцінювання є не просто формальна доцільність чи технічна можливість впровадження окремих інструментів, а їхній

очікуваний стратегічний вплив на результативність усієї багатосторонньої платформи.

Відповідно до цієї логіки, архітектура оцінювання поділяється на два взаємопов'язані рівні. На першому рівні критеріями виступають показники аудиторної та комунікаційної ефективності. Очікувані результати від оптимізації цифрового простору та впровадження сегментованої контент-стратегії вимірюватимуться через індикатори віртуальної залученості: рівень активної реакції (коментування, поширення), глибину споживання контенту та інтенсивність органічного електронного сарафанного радіуса (e-WOM). Як доводять емпіричні дослідження, саме ці комунікаційні метрики відображають успішність трансформації пасивних глядачів у активних співтворців цінності та створюють «хвильовий ефект» (ripple effect), що формує базу для розширення екосистеми [23].

На другому рівні оцінюється очікувана брендова та комерційна ефективність, яка відображає здатність маркетингової системи F1 Group конвертувати аудиторну увагу у фінансові та репутаційні дивіденди. З погляду управління брендом, ефективність вимірюється через вплив комунікацій на сприйняту цінність продукту (value equity) та загальну довіру до бренду, що безпосередньо зумовлює наміри щодо утримання аудиторії (retention equity) [15, с. 1091]. Комерційна результативність запропонованих заходів (зокрема, переформатування спонсорських активацій у нативні відеоінтеграції та гейміфікація ESG-ініціатив) оцінюватиметься через здатність генерувати вищу віддачу від інвестицій (ROI) для партнерів, максимізувати медійну вартість платформи та стимулювати купівельні наміри (purchase intention) вболівальників щодо продуктів спонсорів [30; 15, с. 1092].

Таким чином, застосований підхід передбачає чіткий причинно-наслідковий зв'язок: оптимізація комунікаційної взаємодії та дизайну цифрового досвіду формує випереджальні (аудиторні) індикатори успіху, які згодом матеріалізуються у результуючі (брендові та комерційні) показники

платформи. Саме така інтеграція нефінансових та фінансових метрик дозволяє науково обґрунтувати, як запропоновані управлінські рішення здатні подолати виявлені у другому розділі ризики цифрової втоми та спонсорського перенасичення, забезпечивши сталий розвиток F1 Group.

Оскільки точні внутрішні бюджети F1 Group не є публічними, оцінювання ресурсного забезпечення та прогнозного ефекту запропонованих заходів здійснюється у форматі авторської сценарної оцінки. Такий підхід не претендує на відтворення внутрішнього фінансового планування компанії, однак дозволяє визначити логіку розподілу ресурсів, очікувані KPI, строки впровадження та потенційний економічний результат від реалізації запропонованої програми.

Таблиця 3.2.1

Орієнтовний авторський бюджет реалізації маркетингових заходів F1 Group (сценарний розподіл на один сезон)\*

Напрямок удосконалення	Основні заходи / зміст робіт	Основні статті витрат	Орієнтовний бюджет, млн дол. США	Частка в загальному бюджеті, %	Горизонт реалізації	Очікуваний управлінський результат
1. Оптимізація цифрового досвіду F1 TV та цифрових платформ	Впровадження модулів синхронної горизонтальної взаємодії (спільні перегляди, інтерактивні опитування) у стрімінговий сервіс та мобільний додаток.	Розробка ПЗ, ІТ-інтеграція, UX/UI дизайн, тестування платформ, серверні потужності.	6,0	40	6-9 місяців (до старту сезону)	Подолання алгоритмічної ізоляції, трансформація пасивного споживання в активну віртуальну співтворчість.

2. Розробка дворівневої контент-архітектури	Створення предиктивної аналітики для традиційних фанатів та емоційного сторітелінгу/коротких відео для Gen Z і жіночої аудиторії.	Контент-продакшн, залучення кріейторів, розробка креативних концепцій, таргетований медіабайтинг.	4,5	30	12 місяців (безперервно)	Усунення демографічного розриву, збереження традиційного ядра з одночасним залученням нових сегментів.
3. Переформатування спонсорських активацій	Переведення B2B-комунікацій у нативні відеоінтеграції (value-added content) із релізом виключно у дні проведення гонок (matchdays).	B2B-продакшн, консалтинг, розробка інтегрованих форматів, юридичне узгодження угод.	1,5	10	3-6 місяців	Зниження частки негативних реакцій аудиторії на рекламу, перетворення партнерів на співтворців досвіду.

4. ESG-гейміфікація та цифрові програми лояльності	Розробка гейміфікованих кампаній залучення фанатів до практик сталого розвитку (Net Zero) у межах програм лояльності.	Розробка механік гейміфікації, формування призового фонду, промо-кампанії ESG-ініціатив.	1,5	10	9-12 місяців	Нівелювання ризику звинувачень у «зеленому камуфляжі», захист ESG-репутації, формування активних адвокатів бренду.
5. Аналітика, CRM та моніторинг KPI	Розгортання предиктивної аналітики, створення dashboard для моніторингу e-WOM, sentiment score та sponsorship ROI.	Хмарні сервіси (SaaS), Data Science консалтинг, ліцензії на ПЗ для глибинної аналітики.	1,5	10	12 місяців (безперервно)	Забезпечення дата-орієнтованого підходу (data-driven), цілісний контроль маркетингової ефективності.
РАЗОМ:	Комплексне впровадження системи інтегрованих маркетингових комунікацій (IMC)	Сукупні проєктні витрати	15,0	100	1 сезон	Системне зростання комерційної та аудиторної ефективності екосистеми

\* Джерело: розроблено автором як сценарна оцінка для цілей моделювання.

Запропонований сценарний розподіл бюджету (табл. 3.2.1) загальним обсягом 15 млн дол. США логічно відображає пріоритетність завдань в умовах цифрової трансформації індустрії. Найбільша частка фінансування сукупно припадає на модернізацію цифрової інфраструктури (40 %) та виробництво сегментованого контенту (30 %), оскільки саме ці напрями формують базовий продукт в економіці уваги та розв'язують ключову проблему демографічних розривів. Водночас інвестиції в аналітику та CRM-системи (10 %) виступають необхідним фундаментом для забезпечення дата-орієнтованого контролю та предиктивного управління поведінкою фанатів. Натомість переформатування спонсорських активацій (10 %) та ESG-гейміфікація (10 %) вимагають порівняно менших прямих фінансових вливань, проте відіграють критично важливу стратегічну роль. Саме ці підтримувальні напрями функціонують як потужні мультиплікатори, що дозволяють успішно монетизувати сформовану цифрову залученість та створюють надійний репутаційний щит для всієї багатосторонньої екосистеми F1 Group.

Упровадження модулів інтерактивної горизонтальної взаємодії (наприклад, функцій спільного перегляду чи опитувань у реальному часі) матиме прямий вплив на показники цифрової залученості фанатів. Перехід від пасивного споживання алгоритмічних стрічок новин до активної віртуальної співтворчості стимулює внутрішню мотивацію аудиторії до взаємодії. Згідно з сучасними дослідженнями інтегрованих комунікацій (IMC) у соціальних медіа, високий рівень інтерактивності та спільного творення контенту безпосередньо збільшує обсяги позитивного електронного сарафанного радіуса (e-WOM) та формує вищу цінність у використанні (value-in-use) [30, с. 11]. Завдяки цьому F1 Group зможе успішно нівелювати проблему алгоритмічної ізоляції аудиторії, відновлюючи відчуття автентичної спільноти та багаторазово підвищуючи рівень комунікаційної ефективності.

Реалізація дворівневої контент-архітектури відіграватиме вирішальну роль у підвищенні ефективності сегментованої взаємодії. Оптимізація

форматів публікацій, що передбачає поєднання раціонально-аналітичного контенту для традиційної аудиторії та емоційно-візуального (storytelling) для молоді й жінок, забезпечить гармонійний когнітивний та афективний резонанс. Емпіричні дані доводять, що відповідність формату контенту (емоційного чи раціонального) специфічним очікуванням цільової групи на конкретній платформі максимізує органічну залученість, генеруючи найбільшу кількість реакцій та коментарів [34, с. 49]. Такий таргетований підхід дозволить F1 Group подолати виявлені раніше демографічні розриви, підвищуючи рівень глибокої психологічної залученості до бренду (brand involvement) та зміцнюючи лояльність різних поколінь уболівальників.

Зміна формату B2B-комунікацій на нативні інтеграції та ціннісний контент-маркетинг суттєво зміцнить брендову ефективність екосистеми загалом. Трансформація спонсорів із зовнішніх рекламодавців на органічних співтворців рекреаційного досвіду мінімізує комунікаційний шум та усуває роздратування фанатів. У сучасній парадигмі соціально-медійного маркетингу інтеграція корисного та автентичного контенту формує сильнішу довіру до бренду (brand trust) і позитивне ставлення (brand attitude) як до самої платформи, так і до її партнерів [30]. Очікуваним наслідком є зростання загального капіталу бренду, оскільки комунікація сприймається аудиторією не як нав'язлива комерціалізація, а як релевантний складник спортивного видовища.

Гейміфікація екологічних (ESG) ініціатив та їх інтеграція у цифрові програми лояльності згенерує потужний позитивний ефект на рівні репутаційного сприйняття бренду. Залучення фанатів до реальних практик сталого розвитку стимулює формування активних адвокатів бренду (brand advocates), які глибоко поділяють його цінності. Як свідчать дослідження спортивних фанатських спільнот, спільна участь у соціально значущих проєктах посилює афективні наслідки членства у спільноті (affective outcomes of membership), закріплюючи емоційну та психологічну приналежність

індивіда до групи. У комунікаційному вимірі це повністю нейтралізує загрозу звинувачень у «зеленому камуфляжі», перетворюючи корпоративну соціальну відповідальність компанії на дієвий інструмент підвищення глобальної привабливості бренду.

Очікуваний вплив запропонованих заходів на комерційну результативність F1 Group ґрунтується на здатності компанії ефективно конвертувати сформовану цифрову залученість аудиторії у преміальні фінансові дивіденди на багатосторонньому ринку. Згідно з сучасними концепціями інтегрованих комунікацій, оптимізація інтерактивної взаємодії зі споживачами створює «ланцюг продуктивності» (chain of productivity), який безпосередньо трансформує комунікаційні зусилля у зростання результуючих фінансових показників [30 с. 7]. Завдяки подоланню алгоритмічної ізоляції та генерації безперервної активної уваги, компанія суттєво підвищить свою медійну привабливість (media attractiveness). Цей ресурс забезпечить F1 Group посилення переговорної позиції з глобальними телемовниками та стрімінговими платформами, максимізуючи доходи від реалізації медіаправ, які становлять основу бізнес-моделі компанії.

Трансформація B2B-комунікацій через впровадження нативних інтеграцій та ціннісного контент-маркетингу кардинально змінить ефективність спонсорства (sponsorship value). Дослідження підтверджують, що високозалучені споживачі в цифровому середовищі мотивовані здійснювати як прямі, так і непрямі внески у комерційний розвиток платформи, зокрема демонструючи вищі наміри щодо придбання (purchase intention) продуктів брендів-партнерів. Відмова від нав'язливої прямої реклами на користь автентичної співтворчості досвіду дозволить партнерам Формули-1 підвищувати власний капітал бренду (brand equity) та отримувати вищу фінансову віддачу від маркетингових інвестицій (ROI) [30 с. 14-15]. Це не лише гарантуватиме утримання наявних транснаціональних спонсорів, але й



1. Оптимізація цифрового досвіду F1 TV / застосунку / цифрових платформ	Збільшення кількості платних підписок та розширення медійного охоплення	Медіа права та D2C-підписки (1211, 3 млн дол.)* *	Трансформація пасивних глядачів в активних платних підписників завдяки модулям інтерактивної взаємодії.	1,0	1,5	2,5	18,17	Пряма B2C-монетизація підвищеної цифрової залученості фанатів.
2. Дворівнева контент-архітектура для традиційних фанатів, Gen Z і жіночої аудиторії	Збільшення глобальної аудиторії, що підвищує загальну комерційну привабливість	Загальний дохід платформи (3870, 0 млн дол.)* **	Утримання традиційного ядра з одночасним залученням нових сегментів в пропорційно збільшенні медійне та споживче охоплення.	0,5	1,0	1,5	38,70	Екосистемне масштабування доходів завдяки подоланню демографічних розривів.

3. Нативні спонсорські інтеграції та value-added content	Збільшення вартості спонсорських угод завдяки вищому рівню ROI для партнерів	Спонсорські доходи (839,8 млн дол.)* *	Зниження негативних реакцій аудиторії та перетворення спонсорів на співтворців досвіду стимулює купівельні наміри.	1,5	2,0	3,0	16,80	Зміцнення B2B-монетизації через якісне підвищення капіталу брендів-партнерів.
4. ESG-гейміфікація та програми залучення фанатів до сталого розвитку	Захист вартості ліцензій та зборів з локальних промоутерів і урядів	Збори за промисловими гонок (1033,3 млн дол.)* *	Нівелювання ризику звинувачень у «зеленому камуфляжі» зберігає соціальну ліцензію на діяльність та довіру інституційних стейкхолдерів.	0,3	0,5	0,8	5,17	Репутаційний щит, що діє як запобіжник від втрати стратегічних джерел доходу.

5. Аналітика, CRM, dashboard KPI та моніторинг ефективності	Оптимізація витрат та максимізація конверсії на всіх рівнях бізнес-моделі	Загальний дохід платформи (3870,0 млн дол.)* **	Предиктивне управління на основі даних дозволяє гнучко адаптувати пропозицію до мінливого попиту.	0,3	0,5	1,0	19,35	Зростання загальної системної та організаційної адаптивності екосистеми.
РАЗОМ	Синергетичний ефект комплексу ІМС	-	-	-	-	-	98,19	Сумарний ефект на рівні ~2,5 % до загального доходу.

\* Джерело: розроблено та розраховано автором як сценарна експертна оцінка для цілей моделювання. Абсолютні значення розраховано автором на основі загального доходу (3,87 млрд дол.) та структури доходів F1 Group: медіаправа (31,3 %), промоушн (26,7 %), спонсорство (21,7 %). Для заходів комплексного впливу, що стимулюють екосистему загалом, базою розрахунку обрано загальний дохід компанії.

Аналіз змодельованого сценарного прогнозу (табл. 3.2.2) демонструє, що сукупність запропонованих заходів здатна згенерувати помітний і водночас реалістичний економічний ефект на рівні близько 98,2 млн дол. США додаткового доходу (за базовим сценарієм). Найбільший абсолютний вплив (38,7 млн дол.) очікується від впровадження дворівневої контент-архітектури, оскільки саме розширення ідеологічної та демографічної бази (залучення молоді й жінок) діє як драйвер для всієї багатосторонньої платформи, збільшуючи загальний дохід. Водночас найвищі відносні темпи приросту (до 2-3 %) прогноуються у сегменті нативних спонсорських інтеграцій, що підтверджує готовність B2B-партнерів сплачувати премію за якісні,

недратівливі формати взаємодії зі споживачами. Своєю чергою, заходи з ESG-гейміфікації хоч і демонструють найменший прямий фінансовий приріст, виконують критично важливу функцію стабілізатора, оберігаючи від репутаційних втрат ключовий сегмент взаємодії з урядами та промоутерами.

Нарешті, гейміфікація екологічних (ESG) ініціатив генеруватиме відчутний комерційний ефект через захист інвестиційної привабливості та операційної стабільності всієї екосистеми. Інтеграція соціально відповідальних практик у маркетингову взаємодію підвищує загальну корпоративну цінність (total corporate value) та зміцнює довгострокову довіру інституційних стейкхолдерів [30 с. 14]. Для F1 Group наявність бездоганної репутації у сфері сталого розвитку є критично важливою умовою для збереження високої вартості ліцензій на проведення гонок (race promotion) з боку урядів та локальних промоутерів. Таким чином, репутаційний захист діє як запобіжник, що гарантує збереження базових джерел доходу на висококонкурентному ринку глобальних мегаподій.

Системна оцінка доводить, що запропоновані заходи формують цілісний синергетичний ефект у межах інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС) компанії [30, с. 11]. Оптимізація віртуального середовища та дворівнева контент-архітектура генерують випереджальний аудиторний ефект: стимулюють позитивний електронний сарафанний радіус (e-WOM) та активну співтворчість [34, с. 49]. Своєю чергою, сформована високозалучена спільнота гарантує зростання результируючих B2B-метрик: максимізує фінансову віддачу (ROI) для спонсорів та стимулює купівельні наміри [15, с. 1091].

У стратегічному вимірі сукупність запропонованих заходів якісно підвищує адаптивність, репутаційну стійкість та конкурентоспроможність маркетингової моделі F1 Group. Перехід до сегментованої взаємодії дозволяє системі гнучко адаптуватися до динамічних очікувань різних демографічних груп, зберігаючи високий рівень організаційної реактивності (organizational responsiveness) [30, с. 11]. Одночасно інституціоналізація та гейміфікація

ініціатив сталого розвитку (ESG) діють як міцний репутаційний щит. Практичне залучення аудиторії до таких ініціатив легітимізує діяльність компанії, нівелює ризики звинувачень у «зеленому камуфляжі» та підвищує загальну корпоративну цінність (total corporate value) в очах глобальних інституційних інвесторів та урядів [30 с. 11, 14]. Це гарантує довгострокову стабільність ліцензійних і комерційних партнерств на висококонкурентному глобальному ринку рекреації.

Таблиця 3.2.3

Матриця ризиків упровадження запропонованих маркетингових заходів та стратегій їх мінімізації\*

Запропонований захід	Потенційний ризик упровадження	Ймовірність ризику	Потенційний вплив на результат	Спосіб мінімізації ризику	КРІ / індикатор контролю
1. Оптимізація цифрового досвіду F1 TV / застосунку / цифрових платформ	Технологічні збої або висока складність інтеграції нових цифрових інтерактивних модулів (опитувань, спільного перегляду).	Середня	Висока	Поетапне бета-тестування нових функцій на обмежених сегментах аудиторії перед глобальним релізом; залучення провідних хмарних ІТ-партнерів.	Час безперебійної роботи (Uptime); кількість повідомлень про системні помилки (Bug rate).
	Низька активність фанатів у використанні нових інтерактивних функцій через незвичність інтерфейсу.	Середня	Середня	Впровадження покрокових інструкцій (onboarding) та гейміфікованих стимулів (нагород) за перші взаємодії з модулями.	Відсоток активних користувачів функцій (Feature adoption rate); рівень залученості (Interaction rate).

2. Дворівнева контент-архітектура для різних аудиторій	Негативна реакція традиційних фанатів на надмірний обсяг лайфстайл-контенту та розважальних шоу.	Висока	Висока	Суворе алгоритмічне розмежування стрічок новин та каналів: збереження спеціалізованих платформ виключно для інженерної аналітики та телеметрії.	Показник відтоку традиційної аудиторії (Churn rate); індекс тональності коментарів (Sentiment score) у сегменті 35+.
3. Нативні спонсорські інтеграції та value-added content	Опір корпоративних спонсорів переходу від прямої банерної реклами до менш звичних нативних відеоінтеграцій.	Висока	Висока	Надання партнерам розгорнутої предиктивної аналітики щодо вищого ROI нативних форматів; проведення навчальних воркшопів для бренд-менеджерів спонсорів.	Рівень задоволеності партнерів (Sponsorship satisfaction); частка угод, переукладених у нативному форматі.
4. ESG-гейміфікація та залучення фанатів до сталого розвитку	Ризик сприйняття ESG-гейміфікації як «зеленого камуфляжу» через загальну індустріальну специфіку автоспорту.	Висока	Висока	Забезпечення абсолютної прозорості даних; публікація звітів незалежних екологічних аудиторів; прив'язка гейміфікації до реальних практичних дій фанатів на гран-прі.	Індекс екосистемної репутації (ESG sentiment); кількість медіапублікацій із негативною екологічною тональністю.

5. Аналітика, CRM, dashboard KPI та моніторинг ефективності	Перевищення запланованого бюджету на впровадження або недостатній прямий економічний ефект від складних IT-систем.	Середня	Середня	Використання готових масштабованих SaaS-рішень замість розробки власних архітектур із нуля; поетапне впровадження модулів CRM.	Відхилення від кошторису проекту (Budget variance); повернення маркетингових інвестицій (ROMI).
Системна координація заходів	Складність координації між F1 Group, спонсорами, промоутерами та цифровими платформами під час синхронних активацій.	Середня	Висока	Створення єдиного крос-функціонального проектного офісу (PMO) для управління інтеграціями; розробка та підписання чітких протоколів взаємодії (SLA).	Час узгодження кампаній (Time-to-market); відсоток дотримання графіка публікацій і заходів.

*\*Джерело: розроблено автором на основі результатів проведеного дослідження.*

Аналіз розробленої матриці (табл. 3.2.3) засвідчує, що найбільш критичними ризиками для оновленої маркетингової екосистеми F1 Group є опір корпоративних спонсорів новим нативним форматам, загроза звинувачень у «зеленому камуфляжі» та потенційно негативні реакції традиційного ядра фанатів. Оскільки ці загрози мають високу ймовірність і здатні безпосередньо вплинути на комерційні й репутаційні показники як у B2B, так і в B2C сегментах, вони потребують пріоритетної уваги з боку менеджменту. Контроль за цими ризиками здійснюватиметься через безперервний моніторинг індикаторів тональності (Sentiment Score), рівня задоволеності партнерів та показників відтоку аудиторії. Своєчасна імплементація запропонованих превентивних стратегій, таких як алгоритмічне розмежування контентних потоків та надання прозорості дата-аналітики для

спонсорів, дозволить мінімізувати деструктивний вплив цих чинників та гарантувати очікувану економічну результативність.

Проведена комплексна оцінка підтверджує, що розроблені управлінські рішення формують цілісну та взаємопов'язану систему інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС). Їхня імплементація дозволяє F1 Group подолати фрагментарність взаємодії та створити потужний синергетичний ефект на всіх точках контакту зі споживачем [30, с. 11]. Завдяки узгодженому застосуванню інтерактивних цифрових інструментів, сегментованої контентної архітектури та екосистемних ініціатив компанія здатна трансформувати розрізнені комунікаційні канали в єдиний механізм безперервного спільного творення цінності на багатосторонньому ринку.

У вимірі аудиторної та брендової ефективності впровадження розробленого комплексу заходів гарантує нейтралізацію виявлених раніше ризиків цифрової перенасиченості та алгоритмічної ізоляції. Очікуваним комунікаційним наслідком є якісне зростання віртуальної залученості фанатів (digital engagement) та інтенсифікація органічного поширення інформації (e-WOM) [34, с. 49]. Водночас перехід до нативних спонсорських активацій та гейміфікація ініціатив сталого розвитку (ESG) зміцнюють глибинну довіру до бренду забезпечуючи високий рівень лояльності як традиційної аудиторії, так і нових демографічних сегментів [30 с. 14].

Сформовані комунікаційні та брендові здобутки виступають прямим каталізатором комерційної результативності маркетингової екосистеми F1 Group. Оцінювання підтверджує функціонування стійкого «ланцюга продуктивності» (chain of productivity), у якому розширена аудиторна увага (B2C) безпосередньо конвертується у зростання медійної привабливості та максимізацію фінансової віддачі (ROI) для транснаціональних партнерів (B2B) [30 с. 11, 15]. Здатність генерувати такий високий рівень спонсорської цінності та системно стимулювати купівельні наміри (purchase intention)

фанатів [15, с. 1091] гарантує компанії зростання преміальних доходів і стратегічну репутаційну стійкість на глобальному ринку спорту та розваг.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження, метою якого була розробка та обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства рекреаційної індустрії на прикладі F1 Group, було вирішено комплекс поставлених завдань і зроблено такі підсумкові висновки.

Вирішуючи завдання щодо розкриття теоретико-методичних засад управління, встановлено, що сучасна маркетингова діяльність еволюціонувала від ізольованої функції стимулювання збуту до цілісної стратегічної системи управління. В умовах переходу рекреаційної індустрії до економіки вражень базовим продуктом стає емоційний та трансформаційний досвід, а цінність формується не автономно підприємством, а в процесі спільного творення зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Це вимагає від рекреаційних підприємств імплементації холістичного підходу, зосередженого на управлінні клієнтським досвідом та довгостроковою взаємодією зі стейкхолдерами.

Під час визначення особливостей маркетингової діяльності підприємств індустрії спорту та розваг доведено, що цей сектор діє як емоційне ядро рекреаційної сфери. Його специфіка полягає в непередбачуваності базового продукту (спортивного змагання) та глибокій, часто ірраціональній лояльності аудиторії. Спортивні організації функціонують на багатосторонніх ринках, виступаючи координаційними платформами між фанатами, медіа та корпоративними спонсорами. Відповідно, маркетингова діяльність у цій сфері виконує специфічні брендоутворювальні, досвідно-управлінські та координаційні функції, ефективність яких в умовах цифрової економіки уваги критично залежить від здатності керувати цифровими спільнотами.

Аналіз загальної характеристики та маркетингової діяльності F1 Group засвідчив, що компанія є глобальною спортивно-розважальною екосистемою, яка успішно трансформувала традиційне змагання у безперервну

транснаціональну рекреаційну мегаподію. Компанія об'єднує інтереси організаторів, незалежних команд, глобальних медіа та спонсорів. Маркетингова модель F1 Group характеризується високою здатністю формувати глобальну залученість через інтеграцію цифрових платформ та контент-стратегію. Це дозволило розширити цільову аудиторію, успішно залучивши нові демографічні сегменти, зокрема покоління Gen Z та жінок, перетворивши їх на активних співтворців цінності бренду.

Проведена діагностика ефективності комплексу маркетингу F1 Group підтвердила високу комерційну результативність моделі, яка дозволяє успішно конвертувати емоційну та цифрову залученість аудиторії у преміальні фінансові показники від медіаправ, зборів за промоушн та спонсорства, що у 2025 році забезпечило загальний дохід на рівні 3,87 млрд доларів США. Проте діагностика виявила наявність системного дуалізму та низки ризиків. До них належать загроза цифрової перенасиченості аудиторії, небезпека алгоритмічної ізоляції через надмірну гіперперсоналізацію контенту, демографічна напруга між очікуваннями традиційних і нових фанатів, а також суттєві репутаційні ESG-виклики, пов'язані з ризиком звинувачень у «зеленому камуфляжі» на тлі загальної комерціалізації спорту.

З метою нівелювання виявлених обмежень було розроблено та обґрунтовано напрями удосконалення маркетингової діяльності F1 Group, які формують цілісну систему реконфігурації клієнтського досвіду. Запропоновано оптимізувати архітектуру цифрового простору шляхом впровадження модулів інтерактивної горизонтальної взаємодії для подолання алгоритмічної фрагментації. Обґрунтовано необхідність переходу до дворівневої контент-архітектури, що задовольнятиме аналітичні потреби традиційних фанатів та емоційно-розважальні запити молоді без розмиття ядра бренду. Розроблено заходи з трансформації спонсорських активацій у нативні відеоінтеграції для уникнення комерційного роздратування, а також

запропоновано гейміфікацію екологічних ініціатив для проактивного залучення аудиторії до практик сталого розвитку.

Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів довела, що їх впровадження створює стійкий ланцюг продуктивності. На комунікаційному рівні оптимізація взаємодії ліквідує цифрову втому та стимулює органічне поширення інформації, зміцнюючи відчуття автентичної спільноти. На комерційному рівні ця розширена і якісно нова аудиторна залученість безпосередньо конвертується у зростання медійної привабливості платформи та максимізацію віддачі від інвестицій для партнерів. Водночас інституціоналізація соціально відповідальних практик формує надійний репутаційний захист. У підсумку запропоновані рішення якісно підвищують адаптивність і конкурентоспроможність маркетингової екосистеми, що підтверджує досягнення мети дослідження та повне вирішення всіх поставлених завдань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-%D1%80> (дата звернення: 13.05.2026).
2. Гавриш І. І., Фень К. С. Спортивний маркетинг: суть, специфіка та основні суб'єкти. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 61–68. DOI: 10.24025/2306-4420.66.2022.268591.
3. Жилінська О. І., Горбась І. М., Прилуцька Т. Ю. Жінки в управлінні: українські реалії та світовий досвід. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 245–250.
4. Залуцька Х. Я., Стефанцов Д. В. Типологізація взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами в процесі їх стратегічного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 290–295. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-9-290-295.
5. Овчаренко Т. С., Степанова А. А. Інвестування. Практикум : навч. посіб. для студ. екон. спец. Київ : Аграр Медіа Груп, 2017. 418 с.
6. Поручинська І. В., Поручинський В. І., Слащук А. М. Бренд як фактор успішного маркетингу (на прикладі бренду футбольного клубу). *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 104–109. DOI: 10.20535/2307-5651.24.2022.274834.
7. Прокопенко С. О. Методичний підхід до формування диджитал-інструментів маркетингу в розвитку креативних індустрій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 188–192. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-1-31.
8. Фірсова С. Г. Виведення нових косметичних продуктів на ринок: досвід міжнародної компанії L'Oreal Group. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 419–426. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-10\\_0-pages-419\\_426.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-10_0-pages-419_426.pdf) (дата звернення: 13.05.2026).
9. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Том 27. № 1. С. 257–262.
10. Agarito D., Sigala M. Experience management in hospitality and tourism: reflections and implications for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2024. Vol. 36. No. 13. P. 57–76. DOI: 10.54499/UIIDB/04020/2020.
11. Almainan K. H., Ang L., Winzar H. Beyond purchase intention in sports sponsorship: an alternative approach to measuring brand equity using best-

- worst scaling. *European Journal of Marketing*. 2024. Vol. 58. No. 13. P. 1–32. DOI: 10.1108/EJM-11-2022-0857.
12. Ante L., Saggi A., Schellinger B., Wazinksi F. P. Voting Participation and Engagement in Blockchain-Based Fan Tokens. *Electronic Markets*. 2024. Vol. 34. No. 26. DOI: 10.1007/s12525-024-00709-z.
  13. Cook D., Biscaia R., Papadas K. K., Simkin L., Carter L. The creation of shared value in the major sport event ecosystem: understanding the role of sponsors and hosts. *European Sport Management Quarterly*. 2021. DOI: 10.1080/16184742.2021.1931394.
  14. Doyle J. P., Kunkel T., Su Y., Biscaia R., Baker B. J. Advancing understanding of individual-level brand management in sport. *European Sport Management Quarterly*. 2023. DOI: 10.1080/16184742.2023.2276809.
  15. Frank B., Mitsumoto S. An extended source attractiveness model: the advertising effectiveness of distinct athlete endorser attractiveness types and its contextual variation. *European Sport Management Quarterly*. 2023. Vol. 23. No. 4. P. 1091–1114. DOI: 10.1080/16184742.2021.1963302.
  16. Ghabban F., et al. Motorsport Branding and Strategic Market Positioning in Saudi Arabia: Infrastructure, Innovation, and Institutional Development under Vision 2030. *International Journal for Scientific Research*. 2025. Vol. 4. No. 8. P. 193. DOI: 10.59992/IJSR.2025.v4n8p9.
  17. Herold E., Singh A., Feodoroff B., Breuer C. Data-driven message optimization in dynamic sports media: an artificial intelligence approach to predict consumer response. *Sport Management Review*. 2024. DOI: 10.1080/14413523.2024.2372122.
  18. Hsiao C.-H., Tang K.-Y., Su Y.-S. An Empirical Exploration of Sports Sponsorship Activation of Experiential Marketing, Sponsorship Satisfaction, Brand Equity, and Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.670251.
  19. Jinga G. Sports Marketing and Management: Strategies for Success in the Digital Age. *Review of International Comparative Management*. 2024. Vol. 25. No. 3. P. 587–595.
  20. Jones C., Byon K. K., Huang H. Understanding Active Sport Tourist Behaviors in Small-Scale Sports Events: Stimulus-Organism-Response Approach. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. DOI: 10.3390/su12010000.
  21. Kolyperas D., Maglaras G., Sparks L. Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*. 2019. Vol. 19. No. 2. P. 201–220. DOI: 10.1080/16184742.2018.1505925.

22. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 14th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2012. 816 p.
23. Leung F. F., Gu F. F., Li Y., Zhang J. Z., Palmatier R. W. Influencer Marketing Effectiveness. *Journal of Marketing*. 2022. Vol. 86. No. 6. P. 93–115. DOI: 10.1177/00222429221102889.
24. Ma A. Challenges and Opportunities in the Business Model of Formula 1. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 2023.
25. Mazurov A. Components of service-dominant logic in B2B marketing. *Management*. 2023. Vol. 1. No. 37. P. 50–64. DOI: 10.30857/2415-3206.2023.1.5.
26. Miller T. Greenwashed sports and environmental activism: Formula 1 and FIFA. *Environmental Communication*. 2016. Vol. 10. No. 6. P. 719–733. DOI: 10.1080/17524032.2015.1127850.
27. Mullin B. J., Hardy S., Sutton W. A. *Sport Marketing*. 4th ed. Champaign, IL : Human Kinetics, 2014. 482 p.
28. Mustafa F., Ahmad F., Qaisar M., et al. Brand Love Role of Online Customer Experience, Value Co-creation, and Relationship Quality. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.897933.
29. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money*. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2011.
30. Rehman S. ul., Gulzar R., Aslam W. Developing the integrated marketing communication (IMC) through social media (SM): the modern marketing communication approach. *SAGE Open*. 2022. Vol. 12. No. 2. P. 1–23. DOI: 10.1177/21582440221099936.
31. Romero-Jara E., López-Carril S., et al. Connecting with fans in the digital age: an exploratory and comparative analysis of social media management in top football clubs. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10. DOI: 10.1057/s41599-023-02357-8.
32. Romero-Jara E., López-Carril S., et al. The more we post, the better: A comparative analysis of fan engagement on social media profiles of football leagues. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2024. Vol. 25. No. 3. P. 578–596.
33. Santomier J., Dolles H., Kunz R. The National Basketball Association’s (NBA) Digital Transformation: An Explanatory Case Study. *Quality in Sport*. 2023. Vol. 11. No. 1. P. 63–80. DOI: 10.12775/QS.2023.11.01.005.

34. Shahbaznezhad H., Dolan R., Rashidirad M. The role of social media content format and platform in users' engagement behavior. *Journal of Interactive Marketing*. 2021. DOI: 10.1016/j.intmar.2020.05.001.
35. Shank M. D., Lyberger M. R. *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. 5th ed. London : Routledge, 2014.
36. Shevchenko H., Petrushenko M., Burkynskyi B., Khumarova N., Opanasiuk Y. Management of wellness and recreation in urban agglomerations. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Vol. 18. No. 1. P. 231–241. DOI: 10.21511/ppm.18(1).2020.20.
37. Su Y., Du J., Biscaia R., Inoue Y. We are in this together: sport brand involvement and fans' well-being. *European Sport Management Quarterly*. 2022. Vol. 22. No. 1. P. 92–119. DOI: 10.1080/16184742.2021.1978519.
38. Tran Thi Diem Kieu, Le Nhat Phi, Vu Dinh Triet. Brand Engagement in Sports Business: The Role of Sponsorship Effectiveness and Fan Experience with Moderation by Digital Platform Integration. *Journal of Economics Finance and Management Studies*. 2024. Vol. 8. No. 8. P. 9957–8657. DOI: 10.47191/jefms/v8i8-71.
39. Tribak I. The impact of content marketing as a sponsorship activation strategy on online customer engagement. *Prosperitas*. 2025. Vol. 12. No. 2. DOI: 10.31570/prosp\_2025\_0137.
40. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. No. 1. P. 1–17.
41. Volberda H. W., et al. Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*. 2021.
42. Weimar D., Holthoff L. C., Biscaia R. When sponsorship causes anger: understanding negative fan reactions to postings on sports clubs online social media channels. *European Sport Management Quarterly*. 2020. DOI: 10.1080/16184742.2020.1786593.
43. Westerbeek H., van Schaik T. Platform power, athlete branding, generative AI, and the future of sport governance—a systematic review. *Frontiers in Sports and Active Living*. 2024. DOI: 10.3389/fspor.2024.xxxx.
44. Winell E., Nilsson J., Lundberg E. Customer engagement behaviors on physical and virtual engagement platforms. *Journal of Services Marketing*. 2023. Vol. 37. No. 10. P. 35–50. DOI: 10.1108/JSM-03-2023-0084.
45. Wymer S., Naraine M., Thompson A.-J., Martin A. Transforming the Fan Experience through Live Streaming: A Conceptual Model. *International*

- Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2021. DOI: 10.1080/15252019.2021.1910884.
46. Zheng J., Mason D. S. New Media, Digitalization, and the Evolution of the Professional Sport Industry. *Frontiers in Sports and Active Living*. 2022. Vol. 4. DOI: 10.3389/fspor.2022.843336.
47. Zmyslony P., et al. Cities in the experience economy: the rise and the future of urban leisure formats. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2019.
48. Deloitte. 2024 Sports Industry Outlook. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 13.05.2026).
49. Formula 1. 2025 Global F1 Fan Survey. 2025. URL: <https://f1.com> (дата звернення: 13.05.2026).
50. Formula 1. F1 Sustainability Update. 2025. URL: <https://corp.formula1.com/wp-content/uploads/2025/03/2024-ESG-Update.pdf> (дата звернення: 13.05.2026).
51. Liberty Media Corporation. 2025 Annual Report on Form 10-K. 2026. URL: [www.libertymedia.com](http://www.libertymedia.com) (дата звернення: 13.05.2026).
52. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 13.05.2026).

## ДОДАТКИ

Додаток А



Заковоротна Наталія Юрійвна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Зімін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНОСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зінченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Ісаснко Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафіцов Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Квік Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Клюєвська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДИЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	75
Котляренко Вероніка Анатоліївна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Копіль Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Крикун Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КІВ»	79
Куделя Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Кудря Ярослава Андріївна	РЕЗИЛЬНІСТІТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Кулішова Марія Юрійвна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	85
Курінський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	86
Лончар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДИЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
Мазанович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Макарченко Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Меженкова Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ OTT-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могитич Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК NORESA	95
Мушині Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Наковична Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недашківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Огер Данило Костянтинівич	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	101
Олексієнко Богдан Олегович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Onyshchenko Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олегович	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЄКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Паранчич Христина Тапасіївна	РАДИКАЛЬНА ІНКЛЮЗИЯ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарев Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ	107
Подольня Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	108
Поздняков Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилуцька Тетяна Юрійвна	ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

**ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**Подолян Роман Васильович**

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*  
 II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»  
 Науковий керівник: к.е.н., доц. Полторашка А.О.

**SPECIFICS OF MARKETING IN THE SPORTS AND ENTERTAINMENT INDUSTRY AS AN INTEGRATED VALUE MANAGEMENT SYSTEM UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

*The study substantiates the view that marketing in the sports and entertainment industry should be understood as an integrated system of value management rather than a set of promotional tools. The industry's specificity stems from the experiential nature of the product, outcome uncertainty, event-based consumption, social interaction, and multi-sided market structure. Based on contemporary approaches (experience economy, service-dominant logic, customer experience and engagement management), the study proposes a managerial interpretation linking industry characteristics to relevant marketing instruments. Practical implications focus on experience design, stakeholder coordination, loyalty building and digital engagement as key levers for sustainable value creation.*

Індустрія спорту та розваг у сучасній економіці дедалі частіше розглядається як один із найбільш динамічних сегментів креативної економіки та сфери послуг. Водночас застосування до неї «класичних» маркетингових підходів, сформованих переважно для товарних ринків, не завжди забезпечує адекватне управління результатами. Проблема полягає в тому, що продукт у спорті й розвагах має емоційно-досвідний характер, споживання є подієвим, взаємодія — соціально обумовленою, а результат (зокрема у спорті) — принципово невизначеним. Це зсуває фокус маркетингу від комунікацій і стимулювання збуту до побудови та відтворення цінності через досвід, залучення й стійкі відносини з ключовими стейкхолдерами.

Метою роботи є обґрунтування управлінської інтерпретації маркетингу в індустрії спорту та розваг як інтегрованої системи управління цінністю, а також визначення практичних напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності організацій цієї індустрії.

Ключовою передумовою такої інтерпретації виступає концепт економіки досвіду, відповідно до якого конкурентна перевага формується не лише через функціональні характеристики пропозиції, а через проектування значущого досвіду споживача/вболівальника. У спорті й розвагах споживання набуває характеру «події», де важливими стають сценарії взаємодії до, під час і після контакту з продуктом, а не лише факт купівлі. Відповідно маркетингове управління має охоплювати дизайн споживчого шляху та узгодження точок контакту в офлайн- і цифрових середовищах [3, с. 69–96].

Друга сутнісна характеристика — невизначеність результату (особливо в спорті), яка обмежує можливості стандартизації цінності. За цих умов цінність зміщується з «гарантованого результату» на емоційні ефекти, драматургію та співпереживання, що підтримуються символічними атрибутами бренду й комунікаціями. Маркетинг, відповідно, має працювати як система, що конструє смисли й підтримує довіру та лояльність у довгостроковому вимірі.

Третій аспект — соціальна природа споживання: цінність формується не лише індивідуально, а й у спільноті (фан-базі), де діють механізми взаємного впливу, норм і ідентичності. Це підсилює роль залучення (engagement) та управління спільнотами в цифрових каналах, де фанати одночасно є споживачами й активними учасниками створення цінності (value co-creation) [4, с. 201–220]. У цій логіці соціальні медіа стають не просто інструментом інформування, а середовищем спільного виробництва контенту, підтримання зв'язку та зміцнення прихильності [5, с. 166–181; 8, с. 120–134].

Четверта характеристика — багатосторонній характер ринку: спортивно-розважальні організації працюють одразу з кількома взаємопов'язаними групами (вболівальники/глядачі, партнери й спонсори, медіа-платформи, ліги/організатори, локальні спільноти, регулятори). У такій системі маркетинг виконує роль координаційного механізму, який синхронізує ціннісні пропозиції для різних стейкхолдерів і знижує конфліктність інтересів. Звідси впливає необхідність переходу від «маркетингу як функції» до «маркетингу як управлінської системи», що інтегрує досвід, відносини, бренд, дані та комунікації.

Практичні напрями вдосконалення маркетингової діяльності спортивно-розважальних організацій у межах запропонованої інтерпретації доцільно звести до таких управлінських рішень:

1. Проектування споживчого досвіду як керованого процесу (карта шляху клієнта/фаната, стандарти точок контакту, after-event взаємодія) з опорою на концепцію customer journey [3, с. 69–96].
2. Управління залученням і спільнотами (контент-стратегія, інтерактивні формати, механіки участі фанів у створенні цінності), що підвищує лояльність і утримання аудиторії [4, с. 201–220; 5, с. 166–181].
3. Стейкхолдерна координація: формалізація ціннісних пропозицій і KPI для ключових груп (фани/глядачі, спонсори, медіа, локальна громада), узгодження комунікацій і репутаційних ризиків.
4. Цифрова взаємодія та дані: використання аналітики поведінки аудиторії для персоналізації, сегментації та оптимізації взаємодії в каналах.

Отже, маркетинг в індустрії спорту та розваг доцільно трактувати як інтегровану систему управління цінністю, що поєднує управління досвідом, залученням, стейкхолдерними відносинами та цифровою взаємодією. Такий підхід дозволяє підвищити результативність маркетингових рішень у середовищі високої невизначеності та посилити довгострокову стійкість спортивно-розважальних організацій за рахунок лояльності, довіри та спільнотної підтримки.

1. Pine B.J., Gilmore J.H. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

2. Vargo S.L., Lusch R.F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68(1). P. 1–17.

3. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P. 69–96.

4. Kolyperas D., Maglaras G., Sparks L. Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*. 2019. Vol. 19(2). P. 201–220.

5. Filo K., Lock D., Karg A. Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*. 2015. Vol. 18(2). P. 166–181.

6. Abeza G., O'Reilly N., Reid I. Relationship marketing and social media in sport. *Journal of Sport Management*. 2013. Vol. 27(2). P. 120–134.

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 4. ISSN 2307-2105*



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

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

**УДК 005:339.138:796**

*Р. В. Подолян,*

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

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

*А. О. Полторацька,*

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

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

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

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

*R. Podolian,*

*Master's Student,*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*A. Poltoratska,*

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

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

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

## АНОТАЦІЯ

**Подолян Р. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства рекреаційної індустрії. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є розробка та обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства рекреаційної індустрії на прикладі F1 Group. У роботі розкрито теоретико-методичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємств рекреаційної індустрії, визначено особливості маркетингу в індустрії спорту та розваг, проаналізовано маркетингову діяльність F1 Group як глобальної спортивно-розважальної платформи. Здійснено діагностику ефективності комплексу маркетингу F1 Group з урахуванням цифрової залученості аудиторії, спонсорської взаємодії, медійної присутності та клієнтського досвіду. Обґрунтовано напрями удосконалення маркетингової діяльності компанії, спрямовані на посилення фанатської залученості, розвиток цифрової екосистеми, підвищення ефективності спонсорських активацій і зміцнення репутаційної стійкості бренду. Оцінено ефективність запропонованих заходів та їх значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства рекреаційної індустрії.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, маркетингове управління, рекреаційна індустрія, індустрія спорту та розваг, F1 Group, Formula 1, економіка вражень, фанатська залученість, цифровий маркетинг, клієнтський досвід, спонсорство, бренд.

## SUMMARY

**Podolian R. V. Management of Marketing Activities of a Recreational Industry Enterprise.** – Manuscript.

Master's qualification thesis in specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Innovation Activity". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to develop and substantiate theoretical and methodological foundations and practical directions for improving the management of marketing activities of a recreational industry enterprise, using F1 Group as an example. The thesis examines the theoretical and methodological foundations of managing marketing activities of recreational industry enterprises, identifies the specific features of marketing in the sports and entertainment industry, and analyses the marketing activities of F1 Group as a global sports and entertainment platform. The effectiveness of F1 Group's marketing mix is diagnosed with regard to digital audience engagement, sponsorship interaction, media presence, and customer experience. The thesis substantiates directions for improving the company's marketing activities aimed at strengthening fan engagement, developing the digital ecosystem, increasing the effectiveness of sponsorship activations, and enhancing the reputational resilience of the brand. The effectiveness of the proposed measures and their importance for increasing the competitiveness of a recreational industry enterprise are assessed.

**Keywords:** marketing activities, marketing management, recreational industry, sports and entertainment industry, F1 Group, Formula 1, experience economy, fan engagement, digital marketing, customer experience, sponsorship, brand.