

УДК: 330.837: 796 (477)

**Е.Ю. КРАСОВСКАЯ,**

кандидат экономических наук, доцент  
директор Международной школы бизнеса

Днепропетровского университета имени Альфреда Нобеля

**А.Г. КОШЕВОЙ,**

президент Федерации спортивного права Украины,  
управляющий партнер юридической компании «Кошевой и Партнеры»

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ОСНОВА МАРКЕТИНГОВОЙ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СПОРТОМ В УКРАИНЕ**

*Процессы реформирования социальных сфер украинской экономики затрагивают систему институциональных отношений в отрасли спорта. В статье изучаются возможности использования маркетинговой концепции управления в контексте институциональной трансформации спортивной сферы в Украине. На основе проведенного анализа институциональных связей и функций основных субъектов отрасли обосновывается целесообразность внедрения маркетингового подхода в систему управления спортивной сферой.*

**Ключевые слова:** институциональные отношения, реформирование спортивной сферы, маркетинговая концепция управления, спортивный клуб, спортивная федерация.

## **Інституціональна основа маркетингової концепції управління спортом в Україні**

Красовська О.Ю., Кошовий О.Г.

*Процеси реформування соціальних сфер української економіки впливають на систему інституційних відносин в галузі спорту. У статті досліджено можливості використання маркетингової концепції управління в контексті інституційної трансформації спортивної сфери в Україні. На основі проведеного аналізу інституційних зв'язків і функцій основних*

суб'єктів галузі обґрунтовується доцільність впровадження маркетингового підходу в систему управління спортивною сферою.

**Ключові слова:** інституціональні відносини, реформування спортивної сфери, маркетингова концепція управління, спортивний клуб, спортивна федерація.

## **Institutional basis of marketing management concept sports in Ukraine**

Krasovska O., Koshovyi O.

*The system of institutional relations in the sport sphere is influenced by the reforming process of the Ukrainian social spheres. This article is devoted to research the possibility of using marketing management concepts in the context of the institutional transformation of the Ukrainian sports sector. The expediency of marketing approach in management of the sports is justified by the analysis of institutional relations and functions of key sports sphere players.*

**Keywords:** institutional relationships, reform of the sport sphere, marketing management concept, sports club, sports federation.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси, які відбуваються зараз в більшості сфер української економіки, враховують і соціальну сферу, яка традиційно знаходилася виключно в державному управлінні. Український спорт, згідно з традиціями, встановленими в період «комуністическої» економіки, існував виключно завдяки державному фінансуванню.

Реформування соціальної сфери привело до необхідності пошуку нових підходів і інструментів, які були б ефективні в умовах формування ринкових відносин між інституціональними суб'єктами спортивної галузі. Класическим ринковим інструментом, що доводить свою ефективність в умовах економічної конкуренції, є маркетингова концепція управління. На Заході спортивна сфера вже достатньо давно привертає увагу людей не тільки зрелищними

событиями, новыми рекордами и достижениями. Спорт стал бизнесом, который имеет рынок, представленный производителями, продавцами, дистрибьюторами, поставщиками и потребителями. И как любой рынок, спорт интересен потенциалом развития и возможностями, которые он открывает перед основными игроками.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В США и странах Западной Европы бизнес в спортивной сфере привлекает внимание как ученых, так и специалистов-практиков.

В. Андрофт, Дж. Боург, М. Брукс, Т. Веблен, Дж. Гэлбрейт, Б. Муллин, С. Райе, Б. Рейдер, М. Томич, К. Хемпек, Г. Хогг, Ф. Шааф, Й.Шумпетер в различные исторические периоды изучали действие рыночных механизмов в условиях конкурентных рынков.

Вопросам развития спортивной отрасли посвящены работы В.В. Алешина, Л.В. Аристовой, С.И. Гуськова, М.Я. Йоффе, Л.В. Жестянникова, М.В. Карманова, В.В. Кузина, Е.В. Кузьмичевой, М.Е. Кутепова, И.И. Переверзина, В.С. Родиченко, П.А. Рожкова, А.Е. Селиваненко, А.В. Тукманова, О.В. Цыганковой, Т.В. Юрьевой и др.

Что касается исследований в области использования маркетинговой концепции управления в спортивной сфере, то здесь следует отметить работы М. Шенка, Дж. Бича, С. Чедвика [11], в которых представлены некоторые аспекты управления продвижением спортивных продуктов в условиях изменчивой и неопределенной экономической среды.

В Украине в ноябре 2008 года была создана Украинская ассоциация спортивного маркетинга, но последние упоминания о ней в открытых источниках датируются 2009 годом. Особенности применения маркетинговых подходов в отрасли спорта в Украине не изучены, что и обусловило выбор направления исследований авторов статьи.

**Цель статьи.** Украинский спорт находится сейчас в переходном состоянии. Существующая институциональная модель организации отношений внутри спортивной отрасли устарела, а новая находится на этапе

становления. В данной статье авторы предлагают свое видение использования маркетинговой концепции управления в спортивной сфере, анализируют причины неиспользования маркетинговых инструментов в сфере украинского спорта, доказавших свою эффективность за рубежом, изучают возможности использования маркетинговых концепций управления в институциональной модели реформирования спорта в Украине. Целью исследования является анализ особенностей и возможностей применения маркетинговой концепции в системе управления спортивной сферой в контексте ее институционального реформирования в Украине.

**Изложение основного материала.** Маркетинговые инструменты и подходы к ведению бизнеса начали применяться задолго до официального признания и введения термина «маркетинг» учеными-экономистами на рубеже XX века. Различные варианты перевода английского слова «marketing» привели к появлению большого количества определений маркетинга. Не углубляясь в морфологический анализ слова «marketing», авторам ближе всего подход, который предлагает рассматривать этимологию этого понятия как результирующую синергии двух слов «market getting», что переводится как обретение рынка. Взгляды и подходы к использованию маркетинговых инструментов в управлении компаниями формировались под влиянием динамичных изменений в бизнес-среде. Маркетинговая концепция управления эволюционировала от товарно-сбытовой концепции до маркетинга партнерских взаимоотношений.

Современный маркетинг представляет собой достаточно сложное социально-экономическое явление. В зависимости от целей и сферы использования маркетинг может рассматриваться как философия взаимодействия и координации предпринимательской деятельности; как концепция управления; как средство обеспечения преимуществ в конкурентной среде и как метод поиска решений.

В этой статье авторы предлагают рассмотреть маркетинг как концепцию управления в спортивной отрасли на основе институциональной

модели ее функционирования. Многие маркетинговые инструменты в спорте, объективно существующие, а также широко используемые как зарубежными спортивными федерациями, так и спортивными клубами, к сожалению, пока не задействованы в Украине в полной мере, а зачастую и вовсе находятся вне пределов внимания спортивных менеджеров. В то же время предложенный подход на примере выстраивания эффективной маркетинговой модели взаимодействия в сфере спортивного маркетинга может быть интересен и полезен как украинским, так и зарубежным партнерам.

Для того, чтобы перейти к анализу маркетинговых функций спортивных федераций и спортивных клубов выявим их сущностные, наиболее характерные функциональные особенности, а также взаимосвязи и взаимозависимости.

Для этого рассмотрим более подробно их же функции, но в качестве элементов институциональной модели самоорганизации, саморегулирования и автономии (рис.1.).

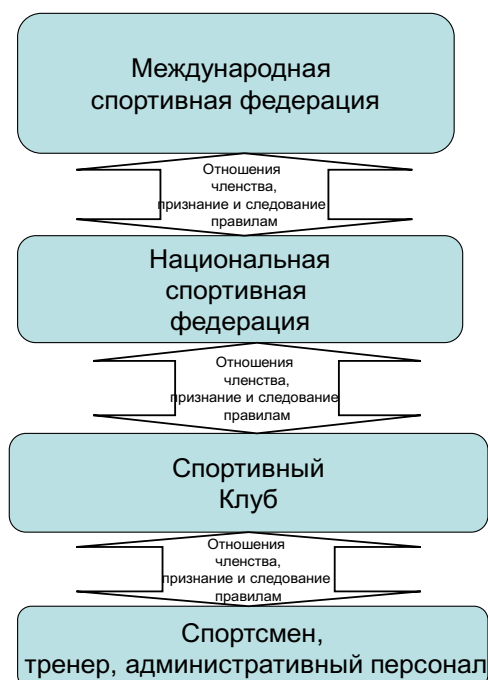


Рисунок 1. Вертикаль самоорганизации институциональных отношений основных субъектов сферы спорта

В представленной схеме (рис.1.) спортивная федерация национального уровня, будучи тесно связанной с международной федерацией, репрезентирующей вид спорта на международной арене, стремится к укреплению собственных связей с элементами такой институциональной модели внутри страны, способствует формированию содержания таких отношений за счет внутренних автономных правил и регламентов. Такова особенность спортивной отрасли, имеющая самое прямое отношение к последующему формированию маркетинговых функций всех ее элементов.

К институциональным особенностям спортивной федерации следует отнести как законодательно закрепленные ее функции – те, которые предусмотрены соответствующим действующим в стране законом, так и те, которые выявились в силу сложившихся традиций, обстоятельств, правил самой федерации, являющихся локальными нормативными актами.

К законодательно закрепленным функциям спортивных федераций в Украине можем отнести: обеспечение интересов членов соответствующих спортивных федераций в сфере спорта, в том числе содействие защите их социальных, экономических, творческих, возрастных, национально-культурных и других интересов; содействие развитию соответствующего вида (видов) спорта путем участия в разработке и выполнении соответствующих программ; привлечение различных групп населения к физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельности; содействие подготовке спортсменов национальных сборных команд и обеспечение их участия в официальных международных спортивных соревнованиях; организация и проведение физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий; участие в осуществлении кадрового обеспечения развития соответствующего вида (видов) спорта; содействие развитию международного сотрудничества в сфере физической культуры и спорта; обеспечение развития соответствующего вида спорта; представление вида спорта в соответствующих международных спортивных федерациях, перечень которых утверждается центральным органом исполнительной

власти, обеспечивающим формирование государственной политики в сфере физической культуры и спорта, с учетом предложений Национального олимпийского комитета Украины, Национального комитета спорта инвалидов Украины, Спортивного комитета Украины, и на международных спортивных соревнованиях; осуществление в установленном порядке организации и проведения официальных международных спортивных соревнований на территории Украины и всеукраинских спортивных соревнований; информирование центрального органа исполнительной власти, реализующего государственную политику в сфере физической культуры и спорта, о проведении всех спортивных мероприятий и о рейтинге спортсменов по итогам соревнований. [5]

Как видим их много, и, на первый взгляд, они полезны.

Однако анализ этих функций указывает на явное несоответствие духу и букве Олимпийской хартии, пункт 5 Преамбулы которой гласит: «Понимая, что спорт функционирует в рамках общества, спортивные организации внутри олимпийского движения должны иметь права и обязательства, свойственные автономным организациям, что включает в себя независимое создание спортивных правил и контроль над ними, определение структуры и руководство своими организациями, соблюдение права на проведение выборов, свободных от любого внешнего воздействия, а также ответственность за обеспечение применения принципов добросовестного управления». [8]

В связи с этим мы отмечаем, что все законодательные функции федераций решены в контексте «содействия», «участия». А в случаях, где это прямо не указано, следует руководствоваться общей установкой Закона Украины «О физической культуре и спорте», которая прямо указывает на принцип «государственного управления» спортом в Украине (ст.5).[5] Это обуславливает и экономическую и финансовую модель существования спортивных федераций, которые полностью зависят от решений чиновников в финансовых и управленческих вопросах.

Следовательно, отсутствует автономность, достаточная доля самостоятельности, ответственности в принятии решений, касающихся выстраивания, в том числе маркетинговых планов и концепций, позволяющих обеспечивать устойчивое развитие спортивных федераций.

В свою очередь государственное финансирование спорта демонстрирует экстремальные темпы падения.

Таблица 1

Объемы государственного финансирования сферы спорта в 2012-2015 гг.

[1-4]

Годы	Расходы государственного бюджета на спорт, тыс. грн	Эквивалент расходов государственного бюджета на спорт, в долларах США *
2012	1 145 329, 4	143 327 418
2013	910 041, 3	113 854 785
2014	789 737, 5	66 438 751
2015	994 833, 3	<b>46 253 675</b>

\*Расчитано на основе официального курса гривны к доллару США (средний за период) по данным [6]

К основным статьям расходов Министерства молодежи и спорта Украины согласно ведомственной и программной классификациями относятся:

1. Развитие спорта инвалидов и их физкультурно-спортивная реабилитация.
2. Подготовка и участие национальных сборных команд в Паралимпийских и Дефлимпийских играх.
3. Развитие физической культуры, спорта высших достижений и резервного спорта.
4. Финансовая поддержка общественных организаций физкультурно-спортивной направленности.



5. Подготовка и участие национальных сборных команд в Олимпийских, Юношеских Олимпийских и Европейских играх.

Перечень же тех функций, которые не являются императивными в силу закона, является более институциональным и структурирует понимание о сущности и функциях спортивных федераций, высвобождая при этом законодательно закрепленные декларации. В то же время такой перечень требует большей конкретики и обоснования. Предлагаем систематизировать основные функции спортивной федерации с позиции маркетинговой концепции управления.

Вопреки принятому убеждению о том, что сборные команды на международных соревнованиях представляют страну, прежде всего и в первую очередь они представляют соответствующую национальную федерацию. И в этом смысле именно спортивная федерация ответственна за качество, сроки и другие аспекты подготовки сборной к таким соревнованиям.

Исходя из этого, к функциям спортивной федерации следует отнести управление сборной командой. Это включает закупку инвентаря, зарплаты тренеров, компенсации / зарплату / бонусы (в зависимости от выбранного типа взаимоотношений) спортсменам, расходы на персонал: массажистов, врачей, психологов, администраторов, консультантов, менеджеров проектов и т.д., командировки, медикаменты, прочее.

Нужно отметить, что в существующей системе организации спорта в Украине такая функция спортивной федерации подменяется функциями различных государственных учреждений, подведомственных Министерству молодежи и спорта Украины. С нашей точки зрения это негативно влияет на становление и развитие маркетинговых подходов при решении этих задач и соблюдение таких важных принципов самой федерации как самостоятельность и ответственность в вопросах управления сборной командой.

Непреходящей и, наверное, самой заметной функцией спортивной федерации является организация и проведение спортивных соревнований. Это включает проектный менеджмент организации соревнования, разработку маркетинговой концепции, утверждение правил и регламентов проведения, реферирование, организацию проживания и питания.

Организатором соревнований помимо спортивных федераций де юре в нашей стране являются органы государственной власти и местного самоуправления – те, кто в подавляющем большинстве случаев финансирует эти соревнования.

Парадокс развития для спорта состоит в том, что такое тотальное, хотя и более чем скромное финансирование, является сдерживающим фактором привлечения финансов совершенно другого порядка и объема из различных источников: спонсоры различного масштаба и уровня, партнеры, соорганизаторы, участники, продажа прав на трансляции, рынок капитала и т.д.

Спортивная федерация национального уровня, будучи авторизованным представителем соответствующей международной федерации на территории страны, ответственна за реферирование соревнований на соответствующем высоком качественном уровне. Для этих целей федерация проводит подготовку и обучение будущих рефери, их рейтингование, присвоение соответствующих категорий, тренинги, повышение квалификации и прочее. Такая система деятельности позволяет вовлекать в деятельность по реферированию не только, а может и столько бывших спортсменов, но и абсолютно всех заинтересованных лиц, которым небезразличен данный вид спорта. Рассматриваем это обстоятельство в качестве одной из предпосылок для осуществления успешной маркетинговой деятельности. Так как это может служить эффективным элементом расширения вовлеченных в поле деятельности федерации круга лиц.

В настоящее время спорт без борьбы с допингом представить просто невозможно. И функции спортивной федерации в этом вопросе являются

незаменимыми – она стоит на передовой контроля за использованием запрещенных препаратов под риском быть исключенной из международной системы соревнований. Для целей борьбы с допингом в спорте спортивная федерация национального уровня обязана проводить эффективные и регулярные семинары и тренинги среди спортсменов, тренеров и персонала. Их цель - информирование о правилах применения медицинских препаратов, запрещенном списке препаратов, запрещенных методах с целью недопущения их применения спортсменами в соревновательные и некоторые внесоревновательные периоды.

Кроме того, федерация в силу своих международных обязательств обязана применять санкции за использование допинга в соответствии с Всемирным антидопинговым кодексом.[9]

Образовательная функция спортивной федерации не исчерпывается вопросами борьбы с допингом, а имеет более широкое прикладное значение. Современный темп развития технологий и методик обуславливает регулярные обучающие и стандартизирующие тренинги и обучающие программы, последующую аккредитацию и сертификацию как специалистов так и объектов спортивной инфраструктуры, о которых также идет речь далее.

Функции, обеспечивающие эффективное управление структурой федерации: организация и курирование деятельности местных представительств в административных единицах, взаимоотношения со спортивными клубами, взаимоотношения со спортсменами, взаимоотношения с государством, взаимоотношения с органами местного самоуправления, взаимоотношения со спонсорами и рекламодателями.

Перечень данных функций указывает на то, что спортивная федерация существует в некоей системе координат и взаимоотношений, каждое из которых придает ей новые импульсы развития и продвижения продуктов своей деятельности. Очерчивает целевые аудитории этих продуктов. Помогает выстроить эффективные коммуникации.

В то же время каждая из них является самостоятельной и характерной для деятельности спортивной федерации. Так, например, вопрос организации и деятельности местных представительств (обособленных подразделений) позволяет выстроить и структуру проведения соревнований, основанную на соответствующей маркетинговой концепции. Это может включать вопросы привлечения спонсоров, продажи прав на трансляции, прочее. Выстраивание отношений со спортивными клубами и спортсменами, тренерами, персоналом спорта основывается на членстве и участии последних в управлении спортивной федерации. Предполагает оплату членских взносов, обратные трансферты денежных средств, прочее, в зависимости от принятой в спортивной федерации маркетинговой концепции. К функциям спортивной федерации во взаимоотношениях с государством относим делегированные полномочия в сфере повышения престижа и авторитета государства как на международной арене так и внутри страны за счет успешных выступлений спортсменов федерации. Такая функция может финансироваться государством на прозрачных конкурентных началах и должна зависеть от результатов, показываемых спортивной федерацией. Отношения со спонсорами и рекламодателями, как правило, также зависят от успешности спортивной федерации на соответствующем конкурентном рынке.

Развитие инфраструктуры спорта на современном этапе демонстрирует высокие темпы роста качества и, что важно, количества. Даже на фоне кризиса, мы видим, как открываются новые, связанные со спортом объекты.

В то же время вопрос функционирования объектов спортивной инфраструктуры напрямую связан с деятельностью спортивных федераций. Причина тому проста: все спортивные соревнования в рамках официальных и признанных в мире видов спорта проходят исключительно на тех объектах, которые стандартизованы и аккредитованы соответствующими спортивными федерациями и в соответствии с действующими правилами и стандартами, принятыми на международном уровне.

Следуя этому принципу, спортивная федерация является носителем знаний и экспертом в сфере технологий организации инфраструктуры, проектирования и строительства, а также общего контроля всех циклов жизни объекта спортивной инфраструктуры.

Рассматривая функциональные особенности клубов как элементов институциональной модели, следует, прежде всего, отметить, что экономика спорта в Украине, очевидно, находится в стадии трансформации от модели экономики коммунизма к посткоммунистической или же рыночной модели организации. Это приводит к тому, что такой ее элемент как спортивный клуб, к сожалению, пока не является ее же системообразующим элементом.

В то же время с точки зрения институциональной модели, основанной на принципах самоорганизации, саморегулирования и автономии, спортивный клуб является основой экономики спорта. Тем звеном, без которого деятельность спортивных федераций утрачивает как идейный смысл (популяризация и распространение вида спорта), так и любой другой утилитарный смысл, в том числе невозможность выстраивания маркетинговых концепций в общегосударственном масштабе – на макроуровне.

Если деятельность спортивной федерации нормирована достаточно конкретно, пусть и не всегда системно, то деятельность спортивного клуба может протекать как в различной организационно-правовой форме – коммерческой либо неприбыльной организации, так и быть ориентированной на различные аспекты спорта.

С учетом вышеизложенного, а также целей и задач, которые ставит перед собой спортивный клуб, выделим основные его функции, которые будут наиболее характерны для формирования маркетинговой концепции управления.

Спортивный клуб (СК) в институциональной модели самоорганизации, саморегулирования и автономии спорта является точкой входа спортсменов в динамическую вертикаль спортивной деятельности.

С этой точки зрения предлагаем рассмотреть и основные функции спортивного клуба.

Поскольку законодатель был скуп на описание функций спортивного клуба, выделим нижеприведенные его естественные характерные особенности в системе функционирования в институциональной модели самоорганизации, саморегулирования и автономии спорта.

Основой функциональной модели деятельности спортивного клуба являются отношения между спортивным клубом и его клиентами – спортсменами. Отношения между ними строятся на разной институциональной основе, которая и является предпосылками использования классических маркетинговых инструментов в деятельности клуба.

Таблица 2

Институциональные отношения спортивного клуба с основными субъектами отрасли спорта

Субъекты отношений	Основа отношений
СК-исполнитель услуги – спортсмен-заказчик услуги	договор об оказании услуг
СК-работодатель – спортсмен-работник	трудовой договор (контракт)
СК-спонсор – спортсмен-выгодоприобретатель	благотворительное финансирование подготовки и деятельности спортсмена в обмен на репрезентацию клуба на соревнованиях
СК-промоутер – спортсмен-профессионал	совместная предпринимательская деятельность

Для характеристики спортивного клуба в роли субъекта, оказывающего услуги отметим то, что эта его функция, как правило, является приоритетной.

В то же время СК в качестве работодателя для спортсменов должен обладать определенным уровнем вовлеченности в процессы, связанные с соревновательной деятельностью, в которой спортсмен может на постоянной основе принимать участие.

Отношения же СК в качестве спонсора основаны на необходимости продвижения спортивных услуг на рынке.

Деятельность в качестве промоутера будет наиболее характерна для предпринимательской деятельности клуба совместно со спортсменом-профессионалом.

Важной миссией спортивного клуба является обеспечение регулярного участия спортсменов клуба в проводимых под эгидой федерации соревнованиях. Регулярная основа таких соревнований раскрывает непреходящую суть спорта, без которой он не может быть идентифицирован собственно как спорт.

При оптимальном выстраивании системы финансирования массового спорта со стороны органов местного самоуправления (по адресному принципу) спортивный клуб будет выполнять незаменимую функцию – обеспечение эффективной занятости спортом всех возрастных групп, особенно молодежи. Такая система адресного финансирования будет стимулировать развитие конкурентных преимуществ на рынке финансирования местными органами власти наиболее профессиональных спортивных клубов, которые сумели не только создать, но и обеспечить продвижение своего продукта.

Функции клуба в сфере борьбы с допингом схожи с функциями федерации в том, что касается превентивных, за исключением применения санкций, выходящих за пределы деятельности спортивного клуба.

Таким образом, мы предлагаем выделить следующие основные функции спортивных федераций и спортивных клубов для последующего формирования маркетинговой концепции управления. (рис.2,3)

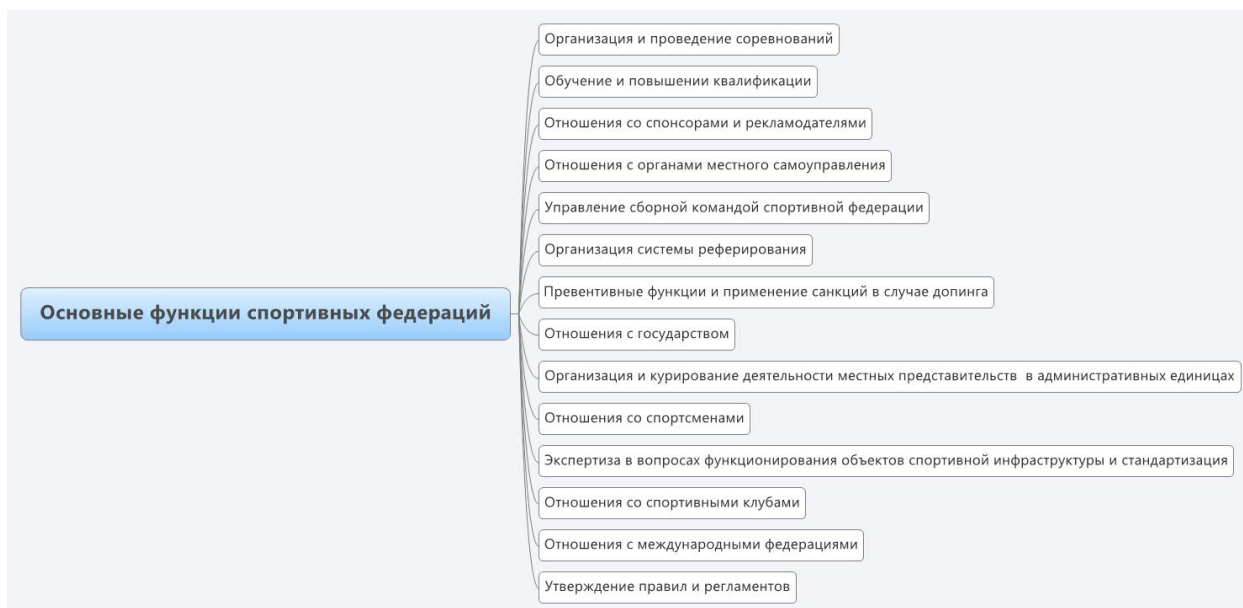


Рисунок 2. Основные функции федераций в маркетинговой концепции управления спортивной сферой

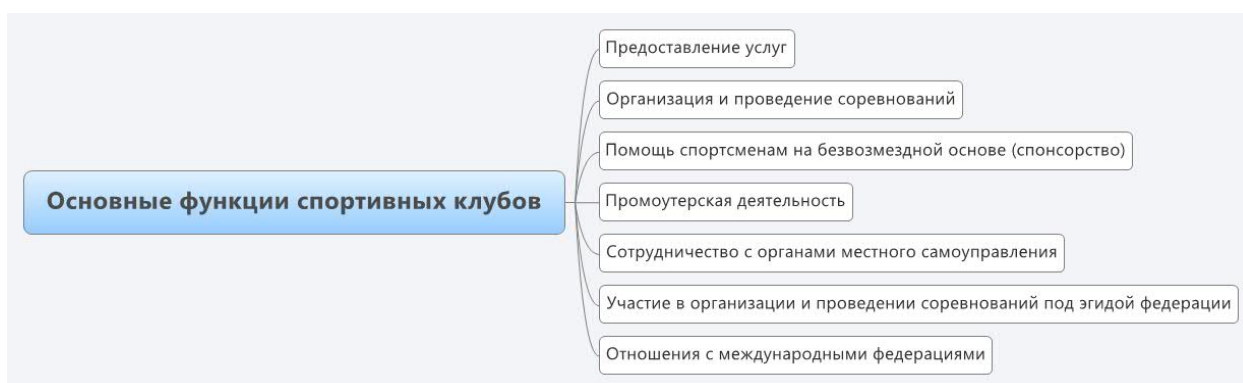


Рисунок 3. Основные функции клубов в маркетинговой концепции управления спортивной сферой

В целом отметим, что все, перечисленные функции спортивных федераций и спортивных клубов, представленные в институциональной модели самоорганизации, саморегулирования и автономии, соответствуют критериям автономности спортивных организаций, признаваемым в Международным Олимпийским Комитетом, в Европейском союзе, Советом Европы и на уровне Организации Объединенных Наций [7, 8, 9, 10].

**Выводы и направления дальнейших исследований.** Проведенный авторами анализ функций и системы взаимосвязей субъектов спортивной



сферы в контексте выстраивания новой модели институциональных отношений выступает основой для внедрения маркетинговой концепции управления украинским спортом. В процессе исследования был выявлен ряд проблем эффективного использования маркетинговых инструментов вследствие некорректного воспроизведения естественных институциональных связей субъектов сферы спорта в законодательной плоскости, которые могут быть устранены за счет усиления автономии спортивных организаций.

Использование маркетинговых подходов и инструментов будет способствовать повышению эффективности деятельности спортивных клубов и федераций как основных институциональных элементов спортивной отрасли. Развитие маркетингового управления в контексте институциональной трансформации отрасли спорта в Украине позволит повысить конкурентоспособность национального спорта на микро-, мезо и макроуровнях.

### **Список использованной литературы**

1. Закон України «Про Державний бюджет України на 2012 рік» від 22 грудня 2011 року № 4282-VI [Электронный ресурс]/ Верховная Рада Украины - Электронные данные - Киев: Верховная Рада Украины, 2015. – Режим доступа: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4282-17>, свободный. – Загол. с экрана. – Язык укр.

2. Закон України «Про Державний бюджет України на 2013 рік» від 6 грудня 2012 року № 5515-VI [Электронный ресурс]/ Верховная Рада Украины - Электронные данные - Киев: Верховная Рада Украины, 2015. – Режим доступа: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5515-17>, свободный. – Загол. с экрана. – Язык укр.

3. Закон України «Про Державний бюджет України на 2014 рік» від 16 січня 2014 року № 719-VII [Электронный ресурс]/ Верховная Рада Украины - Электронные данные - Киев: Верховная Рада Украины, 2015. – Режим

доступа: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/719-18> , свободный. – Загол. с экрана. – Язык укр.

4. Закон України «Про Державний бюджет України на 2015 рік» від 28 грудня 2014 року № 80-VIII[Электронный ресурс]/ Верховная Рада Украины - Электронные данные - Киев: Верховная Рада Украины, 2015. – Режим доступа: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/80-19>, свободный. – Загол. с экрана. – Язык укр.

5. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-XII [Электронный ресурс]/ Верховная Рада Украины - Электронные данные - Киев: Верховная Рада Украины, 2015. – Режим доступа: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>, свободный. – Загол. с экрана. – Язык укр.

6. Національний банк України [Электронный ресурс]/ Национальный банк Украины – Электронные данные – Киев: Национальный банк Украины, 2015. – Режим доступа: [http://www.bank.gov.ua/files/Exchange\\_r.xls](http://www.bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls), свободный. – Загол. с экрана. – Язык укр.

7. Резолюция Организации Объединенных Наций «Спорт как средство содействия воспитанию, здоровью, развитию и миру» № A/RES/69/6 от 31.10.2014 г. [Электронный ресурс] – электронные данные – Нью-Йорк: Организация Объединенных Наций, 2014. – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/ga/69/docs/69res1.shtml>, свободный. – Загол. с экрана. – Язык укр.

8. Olympic Charter [Электронный ресурс] / Comité international olympique / Международный Олимпийский Комитет – Электронные данные – Лозанна: Международный Олимпийский Комитет, 2015. - Режим доступа: [http://www.olympic.org/Documents/olympic\\_charter\\_en.pdf](http://www.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf), свободный. – Загол. с экрана. – Язык англ.

9. Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union [Электронный ресурс] / Доступ к законодательству Европейского Союза – Электронные данные – Брюссель: Доступ к

законодательству Европейского Союза, 2015 - Режим доступа: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012E/TXT>, свободный. – Загол. с экрана. – Язык англ.

10. EUROPEAN SPORTS CHARTER [Электронный ресурс] / Совет Европы – Электронные данные – Стасбург: Совет Европы, 2015 – Режим доступа:[https://www.coe.int/t/dg4/epas/resources/texts/Rec%2892%2913rev\\_en.pdf](https://www.coe.int/t/dg4/epas/resources/texts/Rec%2892%2913rev_en.pdf), свободный. – Загол. с экрана. – Язык англ.

11. Бич Дж., Чедвик С. Маркетинг спорта / Джон Бич, Саймон Чедвик. - М.: Альпина Паблицер, 2015. – 706 с.