

Сергей Лисенчук

Закономерности становления и развития спортивного маркетинга в Украине (на примере футбола)

Резюме. У статті розглянуто передумови розвитку спортивного маркетингу в Україні. На прикладі футболу проаналізовано соціальні фактори, що впливають на застосування маркетингу спортивними організаціями країни, визначено умови удосконалення їх маркетингової діяльності.

S u m m a r y. The preconditions development of sports marketing in Ukraine are considered. On an example of football the social factors influencing use of marketing sports organizations of the country are analyzed, the conditions of perfection of their marketing activity are defined.

Маркетинг как рыночная идеология спортивной организации

В настоящее время спортивные организации Украины решают сложную задачу интегрирования в новую социально-экономическую систему, в которой все более отчетливо проявляется определяющая роль рыночных отношений. Успешная адаптация к ним требует использования соответствующих форм и методов управления. Осознавая это, руководители отечественных спортивных организаций все чаще обращаются к опыту коллег из развитых стран мира, особое внимание уделяя спортивному маркетингу. И это вполне закономерно. Как отмечают специалисты, маркетинг не просто вошел в практику управления спортивными организациями стран Запада, но и стал их идеологией. Он предполагает такое поведение спортивной организации в рыночной среде, которое требует максимально полного учета интересов покупателей—потребителей производимого ею «продукта» — спортивно-зрелищной услуги (СЗУ) [2, 4, 5, 9, 10].

Начало интенсивного использования маркетинга спортивными организациями специалисты относят к 80-м годам [2]. Это было обусловлено совокупностью как объективных, так и субъективных факторов. Так, с начала 80-х годов в США и Западной Европе функционирует полноценный рынок СЗУ, одним из признаков которого является достижение баланса спроса и предложения на рынке зрелищных услуг, предоставляемых наиболее популярными видами спорта, а по некоторым из них — и превышение спроса над предложением. В США это бейсбол, американский футбол, баскетбол, хоккей. В Западной Европе — прежде всего футбол. Именно для соревнований по этим видам спорта характерны многочисленные зрительские аншлаги, что, в частности, хорошо прослеживается на примере английской футбольной премьер-лиги. Так, в сезоне 1998—1999 гг. 5 команд из 20 участников лиги достигли зрительских аншлагов во время всех 38 матчей чемпионата. Невзирая на то, что цены на самые дешевые сезонные абонементы колебались от 190 до 525 фунтов стерлингов, очереди на право приобретения абонементов достигали 29 тыс. человек («Ньюкасл») и больше («Манчестер Юнайтед») [3].

Стабильно высокий уровень посещаемости соревнований предопределил, в свою очередь, возрастание интереса к спортивным организациям со стороны представителей бизнеса и средств массовой информации, что стало основой нового витка коммерциализации спорта. У спортивных организаций возникла возможность получения значительных финансовых средств от компаний-спонсоров и телекомпаний. В то же время спорт подвергся достаточно

жесткому давлению со стороны бизнеса, что создало угрозу его основополагающим ценностям.

Следует также отметить, что в 80-е годы укрепляли свои позиции в мировом спорте руководители, демонстрировавшие свои рыночно ориентированные позиции и давшие серьезный импульс использованию маркетинга спортивными организациями. Наиболее заметные среди них: президент МОК Х.-А.Самаранч, президент ИААФ П.Небиоло, президент ФИФА Ж.Авеланж, президент УЕФА Л.Йохансон. Под их влиянием идея использования маркетинга в спорте стала достаточно популярной в широких кругах спортивных руководителей и специалистов. Как отмечает В.Н.Платонов, «...маркетинг как современная система знаний и практической деятельности, целью которой является продвижение на рынок и сбыт товаров и услуг и, как следствие, извлечение максимальной прибыли, сегодня превратился в основу профессионального спорта. Немало международных федераций, национальных лиг и клубов различных стран, развиваясь по юридическим нормам, присущим любому другому виду бизнеса, в последние десятилетия достигли в этой области больших успехов, превратив многие виды спорта в доходные сферы деятельности, которые не только полностью покрывают далеко не скромные запросы самого спорта, но и, выплачивая большие налоги, существенно пополняют государственные бюджеты» [5].

Действительно, реализуемые спортивными организациями маркетинговые программы позволяют им существенно улучшить свое финансовое состояние. К примеру, благодаря целенаправленной маркетинговой политике итальянский футбольный клуб «Парма» по итогам сезона 1998/1999 г. получил доход 7,1 миллиарда лир. Годовой оборот клуба при этом вырос с 98,6 до 131,3 миллиарда лир, или на 33 %. Главными составляющими такого финансового успеха стали увеличение на 30,4 % поступлений от спонсоров и удвоение доходов от торговли продукцией с клубной символикой [7].

Маркетинговая деятельность спортивных организаций осуществляется по следующим основным направлениям:

- развитие связей с общественностью;
- расширение связей со средствами массовой информации, особенно с телевидением;
- реклама и проведение массовых кампаний;
- партнерство и сотрудничество, поиск спонсоров;
- продажа лицензий на право использования символики организации.

Спортивный маркетинг используется и как средство решения противоречий между обусловленными рынком возросшими возможностями перераспределения ресурсов общества в пользу спортивных организаций и усилением зависимости последних от добровольных инвесторов спорта — представителей бизнеса и средств массовой информации. Многие спортивные организации развитых стран, реализующие маркетинговые программы, с целью уменьшения зависимости от бизнеса стараются придерживаться в своей деятельности достаточно четко определенных принципов, среди которых: 1) спорт должен контролироваться спортивными организациями, а не бизнесом; 2) спорт — соревновательная деятельность, при этом следует учитывать интересы потребителя, т.е. зрителя; 3) для повышения интереса спонсора к спорту необходимо представлять потребителям (зрителям) «продукт» высшего качества [2].

Таким образом, в странах, культивирующих прогрессивный тип экономических отношений и достигших вследствие этого высокого уровня жизненных стандартов, спортивные организации наряду с представителями других сфер деятельности получили возможность использовать маркетинг как эффективное средство решения своих многочисленных проблем.

Спортивный маркетинг в Украине — мечта или реальность

Возрастающие потребности руководителей и специалистов отечественных спортивных организаций в использовании маркетинга в своей практической деятельности требуют ответов на ряд весьма сложных вопросов: возможно ли использование спортивного маркетинга в Украине; как адаптировать современные маркетинговые технологии в систему управления спортивными организациями; какие последствия может иметь использование маркетинга спортивными организациями; какие изменения следует внести в существующую систему управления украинским спортом, чтобы маркетинг приносил положительные результаты.

Чтобы получить исчерпывающие ответы на данные вопросы, следовало провести соответствующие научные исследования, что и было осуществлено в Национальном университете физического воспитания и спорта Украины в 1996—2000 гг. В процессе исследования были проведены системный анализ сложившейся в стране среды маркетинговой деятельности, а также письменные опросы экспертов-руководителей и специалистов спортивных организаций. Первый из них был проведен в 1996 г. В нем участвовало

Таблица 1

Оценка источников финансирования футбольных клубов Украины

За счет каких средств существует ваш клуб?	Число упоминаний
Продажа билетов	6
Продажа абонементов	4
Членские взносы	3
Средства спонсоров	25
“Продажа” игроков	4
Субсидии из местных бюджетов	17
Средства профсоюзов	3
Аренда	1
Коммерческая деятельность	10
Средства фирмы, в состав которой входит клуб	7
Другие	3

Таблица 2

Оценка мотивов спортивных спонсоров

Какой, на ваш взгляд, интерес преследуют спонсоры, сотрудничая с вашим клубом?	Число упоминаний
Бескорыстное желание помочь футболу	16
Личное увлечение футболом	9
руководителя фирмы-спонсора	9
Получение законных оснований для решения своих проблем	9
Желание получить налоговые льготы	8
Возможность разместить рекламу своей фирмы	7
Желание выделиться среди других фирм	3
Другие	5

Таблица 3

Оценка возможностей спортивного маркетинга

Может ли, на ваш взгляд, маркетинг сегодня стать важным средством стабильного существования вашего клуба?	Число ответов
Да	5
Нет	3
Может стать дополнительным средством финансового обеспечения клуба	11
Затрудняюсь ответить	—

26 респондентов, 7 из которых представляли футбольные клубы высшей лиги, и 19 — первой лиги, в том числе президентов клубов — 3, начальников команд — 2, главных старших тренеров — 18, тренеров — 3. Во втором опросе (1998 г.) приняло участие 19 лиц, которые представляли 1 клуб высшей футбольной лиги, 5 — первой лиги, а так-

же 6 организаций, имеющих отношение к футболу (ДЮСШ, спортинтернаты и др.). Основные результаты опросов приведены в табл. 1–7.

Анализ особенностей переходного общества, присущего современной Украине, дает основания утверждать, что возможности разворачивания маркетинга в спорте определяются совокупностью факторов. Их можно сгруппировать в основные группы: 1) социально-политические факторы; 2) социально-психологические факторы; 3) социально-экономические факторы.

Влияние социально-политических факторов становления спортивного маркетинга вытекает из общей идеологии переходного общества. Известно, что политическим вектором развития современного украинского общества является его ориентация на построение социальной системы, основанной на экономике рыночного (смешанного) типа. Функционирование же такой экономики требует использования адекватных ее сущности управленческих процедур во всех ее отраслях. Одной из них является маркетинг. Это предопределяет неизбежность такого положения в сфере управления отечественным спортом, при котором использование спортивными организациями маркетинга рано или поздно станет свершившимся фактом.

Реальность использования маркетинга отечественными спортивными организациями заложена и в официальной государственной политике в области спорта. Примером может выступать Целевая комплексная программа развития футбола в Украине на 1997–2002 г., одобренная постановлением Кабинета Министров Украины от 23 июня 1997 г. Среди заданий программы — реализация мероприятий по улучшению финансового состояния футбольного хозяйства на основе использования методов маркетинга. Во многом за счет этого предполагается привлечь свыше 40 миллионов гривен внебюджетных средств, что составляет 35 % общей потребности в финансировании программы [8].

Политические факторы, таким образом, в целом положительно влияют на формирование благоприятной среды для становления и развития спортивного маркетинга. В то же время необходимо учитывать также возможные негативные последствия неоправданной политизации футбола. Например, использование отдельными политическими силами имиджа футбольных клубов или футболистов в политических целях может снизить потребительский рейтинг команды, интерес к ней со стороны значительного числа потенциальных зрителей, а это, в свою очередь, существенно снизит эффективность маркетинговых программ клуба.

Формирование предпосылок становления спортивного маркетинга в Украине во многом зависит от факторов социально-психологического характера. Как известно, психология того или иного общества формируется в течение длительного времени, определяется господствующими в нем политико-идеологическими нормами и обладает достаточно выраженной инерционностью.

Современному украинскому обществу на этапе перехода к новым социально-экономическим параметрам все еще присущи многие компоненты тоталитарной психологии. В частности, общество с достаточной готовностью воспринимает спускаемые «сверху» установки, касающиеся путей и методов решения актуальных для страны проблем. Некритичное отношение к такого рода установкам со стороны не только рядовых граждан, но часто и специалистов, порождает уверенность в том, что существуют простые рецепты, с помощью которых можно быстро достичь желаемой цели. Поэтому не случайно подавляющее большинство граждан Советского Союза практически без сопротивления приняло вначале идеи радикальной перестройки общества, а затем одобрила курс на переход к экономической системе рыночного типа со всеми присущими ей атрибутами.

Аналогичная ситуация сложилась и со спортивным маркетингом. Исследование мнений отечественных специалистов в области спорта позволяет убедиться в том, что они в подавляющем большинстве считают необходимым использование маркетинга и уверены в его полезности для спортивных организаций (см. табл. 4).

Проявляемое специалистами единодушие, с одной стороны, могло бы стать гарантией формирования у них активной позиции относительно использования маркетинга в спорте, предпосылкой быстрого разворачивания маркетинговой деятельности в спортивных организациях Украины. Однако, с другой стороны, подобная демонстрация готовности к быстрым переменам в методах управления спортивными организациями страны не может не настораживать. Она свидетельствует о явно недостаточном понимании отечественными специалистами содержания маркетинга, его места в системе управления спортивной организацией, возможных последствий (в первую очередь негативных) для развития современного спорта.

В этой связи нелишне напомнить, что активному использованию маркетинга спортивными организациями развитых стран предшествовала достаточно ожесточенная борьба в среде специалистов в области спорта между сторонниками и противниками маркетинга. Последние аргументировали

Таблица 4
Оценка последствий использования маркетинга футбольными клубами Украины

Какие, на ваш взгляд, последствия может иметь использование маркетинга футбольными клубами Украины?	Число ответов
Положение клубов не изменится	2
Принесет больше пользы, чем вреда	17
Принесет больше вреда, чем пользы	—
Затрудняюсь ответить	—

Таблица 5
Оценка выгодности использования маркетинга организационными структурами футбола

Какая из сторон, осуществляющих маркетинг, находится в наиболее выигрышном положении?	Число ответов
Представители легального бизнеса	1
Представители «теневого» бизнеса	7
Футбольные клубы	1
Структуры управления футболом	5
Затрудняюсь ответить	5

Таблица 6
Оценка важности направлений маркетинга для футбольных клубов Украины

Какое из направлений маркетинга, на ваш взгляд, является сегодня наиболее важным для футбольных клубов Украины?	Число упоминаний
Работа со зрителями	12
Издательская деятельность	12
Работа по привлечению спонсоров	13
Работа с местными органами власти	13
“Продажа” игроков	10
Коммерческая деятельность	15
Другие	3

Таблица 7
Оценка предпочтительности организационно-правового статуса футбольных клубов Украины

Какой организационно-правовой статус является наиболее приемлемым для футбольных клубов Украины?	Число ответов
Общественная организация	5
Общество с ограниченной ответственностью	—
Открытое акционерное общество	10
Закрытое акционерное общество	3
Другой статус	—
Трудно ответить	1

свое неприятие маркетинга ссылаясь на то, что использование его спортивными организациями приведет к ряду серьезных негативных последствий, угрожающих самой природе спорта. В частности, они обращали внимание на следующие моменты:

- маркетинг ориентирует спорт на получение прибыли, превращая его в коммерческое шоу;
- маркетинг стимулирует процессы профессионализации и коммерциализации спорта, обесценивает его гуманистические идеалы;
- маркетинг подрывает независимость спорта, бизнесмены и рекламодатели начинают вмешиваться в решение спортивных вопросов;
- маркетинг требует профессионализма, в спортивные организации приходят эксперты и специалисты по маркетингу, что ведет к невосприимчивости многих функционеров, особенно в федерациях [2].

Украинским специалистам следует серьезно отнестись к предостережениям их зарубежных коллег, а также осознать, что использование маркетинга организациями требует большой подготовительной работы, взвешенных решений, выбора наиболее приемлемых форм организации маркетинговой деятельности, подготовки специалистов-маркетологов. Сегодня же они акцентируют внимание на других аспектах проблемы, в частности оптимистически оценивая возможности маркетинга при решении финансовых проблем спортивных организаций; их руководители опасаются, что результаты маркетинга будут присвоены представителями «теневого» бизнеса или вышестоящими управленческими структурами — спортивными федерациями, лигами, ассоциациями и т.п. (см. табл. 5).

Факторы социально-экономического характера однозначно отрицательно влияют на процесс становления спортивного маркетинга в Украине. Они существенно препятствуют формированию рынка спортивно-зрелищных услуг. В связи с низкими денежными доходами населения достаточно ограниченным остается спрос на СЗУ. Это достаточно отчетливо прослеживается, например, в динамике посещаемости матчей команд высшей футбольной лиги Украины (табл. 8). В течение первых семи чемпионатов посещаемость практически оставалась на стабильно низком уровне. Возросший же интерес зрителей к матчам восьмого чемпионата свидетельствует не о преодолении негативной тенденции, а скорее о реакции на успешные выступления киевского «Динамо» в Лиге чемпионов УЕФА и сборной команды страны в отборочной группе чемпионата Европы.

Не лучше ситуация с рыночным предложением СЗУ. Футбольные клубы Украины, за редким исключением, в данное время не в состоянии

предложить зрителям зрелище высокого качества. Обусловлено это рядом обстоятельств: отсутствием достаточного количества высококлассных игроков и тренеров, недостаточностью финансирования, неразвитостью материальной базы и др. К примеру, УЕФА сегодня предъявляет достаточно жесткие требования к стадионам, на которых проводятся встречи евротурниров. Чтобы принимать матчи еврокубков, необходимо наличие: искусственного освещения не менее 1200 люкс; технического внешнего и внутреннего телевидения для наблюдения за болельщиками; подогрева футбольного поля; резервного (аварийного) освещения на случай аварии в электросети; футбольного поля единого стандарта — 105 на 68 м; электронного табло; туалетов (мужских и женских как вне, так и внутри стадиона); раздевалок для хозяев и гостей, а также комнат для медперсонала и допингконтроля, раздевалок для судей и инспекторов; мест для важных персон (VIP-ложа); ложи для прессы; поста милиции; изготовление билетов на матчи со специальной защитой (для исключения подделки).

По состоянию на 1 апреля 1999 г. указанным требованиям отвечали только 3 из 80 футбольных стадионов, на которых проводят матчи спортсмены-нелюбители [1]. Такое положение вещей вполне закономерно, поскольку футбольные клубы испытывают жестокий дефицит финансовых средств. Для многих из них серьезной проблемой является даже изыскание средств с целью уплаты заявочного взноса для участия в чемпионате Украины, который в сезоне 2000/2001 г. составил 22000, 17250 и 10766 у.е. для клубов соответственно высшей, первой и второй лиг.

Анализ среды, в которой осуществляют маркетинговую деятельность спортивные организации Украины, позволяет сделать следующие выводы.

1. В настоящее время в Украине отсутствуют условия для формирования системы спортивного маркетинга в его классическом виде, для эффективного осуществления спортивными организациями маркетинговой деятельности. Такое положение вещей обусловлено как объективными, так и субъективными обстоятельствами.

2. Главными объективными факторами, которые существенно сдерживают становление и развитие спортивного маркетинга в Украине, выступают: а) общий невысокий уровень качества спортивно-зрелищных услуг, обусловленный отсутствием сложившейся системы профессионального спорта с присущим ей кадровым, материально-техническим, научно-методическим, организационно-управленческим обеспечением; б) слабая интегрированность спортивных организаций в сферу рыночных отношений в связи с отсутствием

реальной заинтересованности в экономическом сотрудничестве с ними со стороны представителей бизнеса и средств массовой информации.

3. К обстоятельствам субъективного характера следует отнести: а) отсутствие опыта решения финансовых проблем спортивных организаций в условиях перехода к рыночным отношениям; б) отсутствие у руководителей спортивных организаций достаточных знаний о маркетинге как важном компоненте управления; в) некритический подход спортивных руководителей к оценке возможностей маркетинга, наличие широкого диапазона позиций специалистов по отношению к маркетингу — от полного отрицания до рассмотрения его как «панацеи» от всех бед.

4. Отсутствие в Украине предпосылок для формирования системы маркетинга в спорте не должно быть основанием для полного отказа использовать его спортивными организациями. Более того, в условиях резкого сокращения финансирования отечественного спорта за счет средств государственного и местных бюджетов, а также бюджетов профсоюзных органов использование маркетинга становится, по существу, единственным путем решения финансовых проблем спортивных организаций.

5. В течение 90-х годов спортивные организации Украины предпринимали попытки использования маркетинга в своей практической деятельности. Наибольших успехов при этом достигли те из них, которым удалось обеспечить высокое качество спортивно-зрелищных услуг, пробиться на внешний рынок, достичь высоких спортивных результатов в ходе престижных международных соревнований и благодаря этому интегрироваться в систему международного спортивного маркетинга. Такие спортивные организации получили возможность использовать различные направления маркетинга (реализацию билетов на соревнования, рекламно-спонсорскую деятельность, лицензирование, продажу прав телевизионным компаниям). Это позволило им достаточно эффективно решать свои финансовые проблемы.

6. Преимущественное число спортивных организаций пыталось занять свое место на внутреннем рынке, используя коммерческую деятельность, ориентированную на продукт (услугу). Такой тип рыночного поведения не предполагает тщательного учета интересов зрителей, а нацелен прежде всего на реализацию внутренних интересов спортивной организации, связанных с производством зрелища (выплата заявочных взносов, погашение задолженности по заработной плате, возмещение текущих расходов, приобретение игроков и т.п.).

Таблица 8
Средняя посещаемость матчей чемпионатов Украины по футболу [6]

Чемпионат	Годы	Средняя посещаемость, чел.	Рост посещаемости, % к первому чемпионату
I	Весна 1992	5703	100,0
II	1992–1993	5982	104,9
III	1993–1994	5887	103,2
IV	1994–1995	5546	97,2
V	1995–1996	5926	103,9
VI	1996–1997	5819	102,0
VII	1997–1998	5929	104,0
VIII	1998–1999	7618	133,6
IX	1999–2000	8035	140,9
X	2000–2001	7402 (1-й круг)	129,8

7. Большинство спортивных организаций осуществляли свою маркетинговую деятельность в рамках единственного направления — поиска и работы со спонсорами. При этом, в отличие от развитых стран, их сотрудничество с компаниями-спонсорами базировалось не на трезвом экономическом расчете и взаимном стремлении обеих сторон к получению выгоды, а часто на других, не экономических мотивах. Это предопределило непрочность и непродолжительность спонсорских соглашений, частую смену спонсоров.

8. Наиболее слабым местом в зарождающейся маркетинговой деятельности спортивных организаций Украины является несоблюдение главного принципа спортивного маркетинга — обязательной и безусловной ориентации на интересы зрителей путем обеспечения высокого качества спортивно-зрелищных услуг. Характерно, что возможность заключения отечественными спортивными организациями соглашений с компаниями-спонсорами в большинстве случаев совершенно не обуславливалась качеством зрелищных услуг, уровнем посещаемости соревнований с участием спортсменов данных организаций, уровнем достигнутых ими спортивных результатов.

Отсюда вытекают и другие негативные стороны маркетинговой деятельности отечественных спортивных организаций: а) закрытость, непрозрачность, неподконтрольность потребителям зрелищных услуг, обществу; б) чрезмерная зависимость от компаний-спонсоров, нацеленность на первоочередное удовлетворение их интересов; в) ориентация не на использование полученных средств с целью развития организации, а на их «проедание»; г) создание возможности использо-

вания спортивных организаций в интересах «теневое» бизнеса.

Принимая во внимание изложенное выше, можно определить основные задачи, решение которых способствовало бы становлению спортивного маркетинга в Украине, сделало бы его действенным средством развития отечественных спортивных организаций. Прежде всего следует сконцентрировать усилия на реализации главного принципа спортивного маркетинга — обязательной и безусловной ориентации на интересы зрителей путем обеспечения высокого качества спортивно-зрелищных услуг.

Это чрезвычайно сложная задача. Сегодня успешно решать ее в состоянии лишь немногие спортивные организации, так как для этого требуются высококвалифицированные спортсмены, тренеры, современная материально-техническая база и научно-методическое обеспечение. В то же время даже в условиях острого дефицита всего перечисленного можно найти и без дополнительных затрат привести в действие организационные факторы, которые сделали бы спортивное зрелище более качественным и привлекательным для зрителя. К числу важнейших из них следует отнести:

1. Качественное совершенствование организации соревновательной деятельности. В первую очередь это должно быть реализовано при составлении и исполнении календарей соревнований всех уровней. Следует незыблемо придерживаться практики, при которой календарь соревнований должен прежде всего учитывать интересы зрителей. Соревнования должны проходить в дни, наиболее удобные для зрителей. Переносы игр могут иметь место только в исключительных случаях. Календарь должен гарантировать равные возможности для учебно-тренировочной и соревновательной деятельности всем без исключения участникам соревнований (лиги).

2. Прием новых членов профессиональных лиг и переход из низшей лиги в высшую исключительно на основе спортивного принципа, а не в зависимости от финансовых возможностей клуба.

3. Не допускать пребывания в составе профессиональных лиг клубов, которые не в состоянии выполнять свои финансовые обязательства, прежде всего перед собственными игроками.

4. Организация систематической работы со зрителями, которая может осуществляться по следующим направлениям: а) разработка и ре-

ализация программ распространения билетов и сезонных абонементов; б) создание клубов почитателей команды и курирование их работы со стороны как спортивной организации, так и общества защиты прав потребителей. Наличие таких структур должно стать обязательным требованием регламента соревнований ко всем их участникам. Спортивная организация должна проводить регулярные встречи со зрителями с целью их информирования о состоянии дел в организации, ее проблемах и планах.

5. Исключить бесплатный допуск зрителей на спортивные соревнования с участием профессиональных команд.

Второй не менее важной задачей является создание организационно-экономических и организационно-правовых предпосылок цивилизованного осуществления маркетинга в спорте. Прежде всего необходимо установить такой юридический статус организаций профессионального спорта, который, делая их более «прозрачными», позволял бы обществу более эффективно использовать гуманистический и воспитательный потенциал спорта, защищать его от негативного влияния коммерческой среды. С этой целью следует законодательно определить, что спортивные организации не должны создаваться как акционерные общества закрытого типа.

Необходимо также обязать спортивные организации ежегодно составлять и обнародовать в средствах массовой информации финансовые отчеты. Такая практика широко используется в развитых странах мира.

1. *Борис Воскресенский*. Ждать, пока случится трагедия, мы не имеем права. — Команда. — 1999. — 22 мая.

2. *Гуськов С.И.* Спортивный маркетинг. — К.: Олимпийская литература, 1996. — 295 с.

3. *Как ходят на футбол в Премьер-лиге*. — Команда. — 1999. — 11 августа.

4. *Ледо Э., Мэр Ф.* Маркетинг и развитие спортивных ассоциаций // Международное спортивное и олимпийское движение. — М., 1990. — Вып. 9–10. — С. 35–43.

5. *Платонов В.* Труден путь к истинному профессионализму: Украинский футбол: несбывшиеся надежды, поиски, ошибки. — Зеркало недели. — 1998. — 13 июня. — № 24(193).

6. *Український футбол*. — 2000. — 6 грудня.

7. *Фокин А.* Футбольные новости с фондовой биржи. — Команда. — 1999. — 25 ноября.

8. *Цільова комплексна програма розвитку футболу в Україні на 1997–2002 роки*. — К., 1997. — 70 с.

9. *Mullin B., Hardy S., Sutton W.* Sport Marketing. — Champaign Ill: Human Kinetics Publ. 1993. — 312 p.

10. *Scully G.W.* The market structure of sport. — Chicago: The University of Chicago Press, 1995. — 205 p.