

УДК 658.8:796(477)

*Е.Ю. Красовская, А.Г. Кошевой*

## **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.*

**Постановка проблемы.** Трансформационные процессы, которые происходят сейчас в большинстве сфер украинской экономики, затрагивают и социальную сферу, которая традиционно находилась исключительно в государственном ведении. Украинский спорт, согласно традициям, заложенным в период «коммунистической» экономики, существовал исключительно благодаря государственному финансированию.

Реформирование социальной сферы привело к необходимости поиска новых подходов и инструментов, которые были бы эффективны в условиях формирования рыночных отношений между институциональными субъектами спортивной отрасли. Классическим рыночным инструментом, доказавшим свою эффективность в условиях экономической конкуренции, является маркетинговая концепция управления. На Западе спортивная сфера уже достаточно давно привлекает внимание людей не только зрелищными 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. Андрефт, 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. Аleshina, Л.В. Аристовой, С.И. Гуськова, М.Я. Йоффе, Л.В. Жестяникова, М.В. Карманова, В.В. Кузина, Е.В. Кузьмичевой, М.Е. Кутепова, И.И. Перверзина, 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 [12], в которых представлены некоторые аспекты управления продвижением спортивных продуктов в условиях изменчивой и неопределенной экономической среды.

В Украине в ноябре 2008 г. была создана Украинская ассоциация спортивного маркетинга, но последние упоминания о ней в открытых источниках датируются 2009 г. 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 в. Различные варианты перевода английского слова «marketing» привели к появлению большого количества определений маркетинга. Мы не будем углубляться в морфологический анализ слова «marketing», а лишь отметим, что нам ближе всего подход, согласно которому этимологию этого понятия предлагается рассматривать 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-бытовой 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).



**Рис. 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 за-

щите 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 [7].

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» [9].

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) [7]. 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 для самостоятельности, ответственности в принятии решений, касающихся выстраивания в том числе маркетинговых планов и концепций, позволяющих обеспечить устойчивое развитие спортивных федераций.

В свою очередь, государственное финансирование спорта демонстрирует экстремальные темпы падения (табл. 1).

Таблиця 1

**Объемы государственного финансирования сферы спорта в 2012–2015 гг. [1–4]**

Год	Расходы государственного бюджета на спорт, тыс. грн	Эквивалент расходов государственного бюджета на спорт, дол. 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	46 253 675

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

К основным статьям расходов Министерства молодежи и спорта Украины согласно ведомственной и программной классификациям 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 не столько бывших спортсменов, но 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 [10].

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 административних одиницях, 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, 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 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 системообразующим.

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 предпосылкой к использованию классических маркетинговых инструментов в деятельности клуба (табл. 2).

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, выступающий в роли 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, в которых СК выступает в качестве спонсора основаны на необходимости продвижения спортивных услуг на рынке.

Функционирование 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 и 3).



**Рис. 2. Основные функции федераций в маркетинговой концепции управления спортивной сферой**



**Рис. 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 Международном Олимпийском Комитетом, в Европейском союзе, Советом Европы и на уровне Организации Объединенных Наций [8–11].

**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 использованных источников*

1. Закон України «Про Державний бюджет України на 2012 рік» від 22 грудня 2011 року № 4282-VI [Електронний ресурс] / Верховная Рада України. – Киев: Верховная Рада України, 2015. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4282-17>

2. Закон України «Про Державний бюджет України на 2013 рік» від 6 грудня 2012 року № 5515-VI [Електронний ресурс] / Верховная Рада України. – Киев: Верховная Рада України, 2015. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5515-17>

3. Закон України «Про Державний бюджет України на 2014 рік» від 16 січня 2014 року № 719-VII [Електронний ресурс] / Верховная Рада

України. – Київ: Верховна Рада України, 2015. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/719-18>

4. Закон України «Про Державний бюджет України на 2015 рік» від 28 грудня 2014 року № 80-VIII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Київ: Верховна Рада України, 2015. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/80-19>

5. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Київ: Верховна Рада України, 2015. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>

6. Національний банк України [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Київ: Національний банк України, 2015. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/files/Exchange\\_r.xls](http://www.bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls)

7. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Київ: Верховна Рада України, 2015. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>

8. Резолюція Організації Об'єднаних Націй «Спорт як средство содействия воспитанию, здоровью, развитию и миру» № A/RES/69/6 от 31.10.2015 г. [Електронний ресурс]. – Нью-Йорк: Організація Об'єднаних Націй, 2015. – Режим доступу: <http://www.un.org/ru/ga/69/docs/69res1.shtml>

9. Olympic Charter [Електронний ресурс] / Comité international olympique / Міжнародний Олімпійський Комітет. – Електронні дані – Лозанна: Міжнародний Олімпійський Комітет, 2015. – Режим доступу: [http://www.olympic.org/Documents/olympic\\_charter\\_en.pdf](http://www.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf)

10. Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union [Електронний ресурс] / Доступ к законодательству Европейского Союза. – Брюссель, 2015. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012E/TXT>

11. EUROPEAN SPORTS CHARTER [Електронний ресурс] / Совет Европы. – Стасбург: Совет Европы, 2015. – Режим доступу: [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)

12. Бич Дж. Маркетинг спорта / Дж. Бич, С. Чедвик. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 706 с.

### *References*

1. The Law of Ukraine “On State Budget of Ukraine for 2013”, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4282-17> (accessed 21 January 2012).

2. The Law of Ukraine “On State Budget of Ukraine for 2013”, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5515-17> (accessed 15 January 2013).

3. The Law of Ukraine “On State Budget of Ukraine for 2014”, available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/719-18> (accessed 10 January 2014).

4. The Law of Ukraine “On State Budget of Ukraine for 2015”, available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/80-19> (accessed 15 February 2015).

5. The Law of Ukraine “On Physical Culture and Sports”, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3808-12> (accessed 30 November 2015).

6. National Bank of Ukraine. Available at: [http://www.bank.gov.ua/files/Exchange\\_r.xls](http://www.bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls) (accessed 3 December 2015).

7. Resolution adopted by the UN General Assembly on 31 October 2014. Sport as a means to promote education, health, development and peace. Available at: [http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/69/6](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/69/6) (accessed 1 December 2015).

8. Olympic Charter. Available at: [http://www.olympic.org/Documents/olympic\\_charter\\_en.pdf](http://www.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf) (accessed 1 December 2015).

9. Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012E/TXT> (accessed 1 December 2015).

10. European Sports Charter. Available at: [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) (accessed 1 December 2015).

11. Chadwick S., Beech J. (2015). The Marketing of Sport. Moscow, Alpina Publ., 706 p. (In Russian).

Процеси реформування соціальних сфер української економіки впливають на систему інституційних відносин у 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.*

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.

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

*Одержано 07.10.2015.*