

BÓNG ĐÁ CHUYÊN NGHIỆP VIỆT NAM NHỮNG TỒN TẠI VÀ THÁCH THỨC TRONG QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN

Phạm Ngọc Viễn*

1. Đặt vấn đề

Bóng đá chuyên nghiệp (BĐCN) Việt Nam mặc dù đã qua 17 mùa giải (11 năm thử nghiệm và 6 năm vận hành chính thức cơ chế chuyên nghiệp) vẫn đang ở giai đoạn bán chuyên nghiệp, đang ở thời kỳ quá độ, chuyển đổi cơ chế vận hành phù hợp với nền kinh tế thị trường định hướng XHCN. BĐCN là sản phẩm của nền kinh tế thị trường. Bản thân môi trường kinh tế của nền BĐCN nước ta cũng đang trong quá trình chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường nên chưa đạt được mức độ ổn định, do đó tất yếu sẽ tác động vào hoạt động Bóng đá. Sự thiếu ổn định về vấn đề tài chính, đầu tư có chiều sâu của các doanh nghiệp tư nhân làm Bóng đá theo xu hướng xã hội hoá cũng như sự bao cấp một cách thụ động của nhà nước địa phương và thiếu hành lang pháp lý vô hình chung đã tạo ra những “rào cản” trên con đường chuyên nghiệp hoá Bóng đá ở Việt Nam, bởi thị trường thể thao, thị trường Bóng đá còn quá sơ khai (thị trường chuyên nhượng lao động đặc thù bóng đá, thị trường kinh doanh dịch vụ thi đấu bóng đá, thị trường chứng khoán bóng đá...)

Khách quan mà nói, BĐCN ở Việt Nam đã có sự chuyển biến cơ bản và đạt được một số thành tựu nhất định. Tuy nhiên, để đạt được mục tiêu như trong Chiến lược phát triển Bóng đá Việt Nam đến năm 2020 và định hướng đến năm 2030 trong sự cạnh tranh quyết liệt và sự đầu tư có chiều sâu của các nước trong khu vực, BĐCN nước ta còn bộc lộ những tồn tại và gặp nhiều thách thức lớn.

2. Những tồn tại của Bóng đá chuyên nghiệp ở Việt Nam

2.1. Cơ quan tổ chức giải: Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (VPF)

VPF là công ty cổ phần thể thao với vốn pháp định là 30 tỉ đồng. LĐBĐVN góp vốn 35,4 %,

14 CLB Ngoại hạng và 14 CLB Hạng Nhất góp vốn 64,6%. Hoạt động của công ty VPF được điều hành bởi Hội đồng quản trị gồm 9 thành viên trong đó LĐBĐVN có 3 đại diện, 5 đại diện cho các CLB và 1 thành viên độc lập. Với cơ cấu tổ chức như vậy cho nên ngay từ khi thành lập (12/2011) hoạt động của Công ty đã bắt cập trong công tác quản lý điều hành Giải BĐCN mà ở đó sự xung đột về lợi ích, về thương quyền của Giải đấu với thương quyền của các CLB, cũng như trong quá trình điều hành gặp sự phản kháng của chính các CLB kể cả các thành viên trong Hội đồng quản trị - đại diện cho các CLB. Sự dung hoà lợi ích và quyền hạn điều hành đã làm cho VPF với tư cách là đơn vị tổ chức Giải đôi khi mất khả năng kiểm soát. Hơn nữa, VPF với chức năng được phân định chưa thực sự được giao toàn quyền điều hành giải đấu bởi quyền cấp phép cho các CLB tham gia Giải đấu, quyền bổ nhiệm trọng tài cho các trận đấu, quyền ra các quyết định kỷ luật các đội bóng, cầu thủ, HLV vi phạm Luật và Điều lệ Giải vẫn thuộc về LĐBĐVN. Mọi quan hệ tương tác giữa công ty VPF và LĐBĐVN chưa được phân định. Thiếu uy quyền lực để thực thi chức năng nhiệm vụ của mình là tồn tại lớn nhất ảnh hưởng tới công tác tổ chức, quản lý và điều hành Giải BĐCN trong điều kiện ý thức thượng tôn luật pháp, chấp hành Điều lệ giải và Quy chế BĐCN chưa cao ở các đội bóng, HLV, cầu thủ...

Về vấn đề tài chính: Việc khai thác thương quyền của giải bóng đá vẫn còn gặp nhiều khó khăn do thiếu chiến lược xây dựng hệ thống các đối tác thương mại (với các tập đoàn kinh tế, doanh nghiệp lớn) và ký kết các hợp đồng hỗ trợ tài chính cho các mục tiêu phát triển của BĐCN và chưa đảm bảo được quyền lợi của các đối tác thương mại. Giá trị thương mại của Giải

*PGS.TS, Công ty Cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam



Hình ảnh đội tuyển U23 Việt Nam mừng bàn thắng trong trận chung kết giải Vô địch U23 Châu Á đã trở thành biểu tượng của đội tuyển trong lòng người hâm mộ (ảnh: Internet)

đầu thấp chưa tương xứng với giá trị thương quyền: Trung bình chỉ đạt khoảng 90 tỉ đồng một mùa giải trong khi chi phí cho bộ máy và công tác vận hành giải đấu đã chiếm xấp xỉ 60% nguồn thu tài chính. Do đó, việc hỗ trợ lại cho các CLB ngoại hạng và Hạng nhất rất hạn chế khoảng 23 tỉ đồng một mùa giải và đóng góp cho Quỹ đào tạo bóng đá trẻ của LĐBĐVN 11 tỷ đồng một năm.

Nguồn thu tài chính có liên quan trực tiếp tới hình ảnh Giải đấu trong mắt người hâm mộ chưa cao (khán giả trực tiếp đến sân theo dõi các trận đấu liên tiếp sụt giảm trung bình 9000 người/trận năm 2012 xuống còn 5500 người/trận ở Mùa giải 2017 do nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan trong đó có chất lượng chuyên môn của các trận đấu thấp. Trong quá trình mùa giải xảy ra nhiều sự cố về công tác điều hành trận đấu của các trọng tài làm ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp tới kết quả trận đấu gây ra những phản ứng thái quá từ các lãnh đạo đội bóng, HLV, cầu thủ (thí dụ: Sự cố phản ứng tập thể của Đội bóng Long An với quyết định của trọng tài trong trận CLB TPHCM gặp Long An trên sân Thống Nhất ở Mùa giải 2017 đã làm xấu đi hình ảnh của bóng đá Việt Nam). Lối đá thô bạo, thiếu tinh thần thể thao cao thượng (fair play), thiếu tôn trọng khán giả thậm chí vẫn còn, hiện tượng tiêu cực ở một số đội

bóng đã làm xói mòn niềm tin nơi người hâm mộ và các nhà tài trợ giải đấu. Việc công ty TOYOTA không tiếp tục là nhà tài trợ chính cho Giải BĐCN sau 3 năm gắn bó (2015, 2016, 2017) với tổng số tiền là 120 tỷ đồng là một minh chứng. Hiện nay, công tác tìm kiếm nguồn tài chính cho Mùa giải 2018 đang gặp nhiều khó khăn bởi tâm lý của các nhà tài trợ sợ thanh danh của công ty mình bị ảnh hưởng bởi hình ảnh kém chất lượng của Giải đấu.

Bản quyền truyền hình ở các nước Bóng đá phát triển là một nguồn thu quan trọng chiếm từ 25 đến 40% tổng nguồn thu của cơ quan tổ chức giải (thí dụ ở CHLB Đức tiền thu từ bản quyền truyền hình mùa Giải 2014 – 2015 là 140945000 Euro chiếm 28% tổng nguồn thu 504611000 Euro) nhưng ở Việt Nam là một con số không tròn trĩnh và chỉ có giá trị trao đổi quyền phát sóng trực tiếp các trận đấu với việc phát 15 phút quảng cáo (trước, giữa và sau trận đấu) cho các nhà tài trợ của Giải.

Bộ máy tổ chức của công ty VPF quá sơ sài, thiếu các nguồn nhân lực hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh, tài trợ do đó không khai thác có hiệu quả nguồn thu từ các thương quyền của giải BĐCN đặc biệt là chiến lược kinh doanh và tìm kiếm các nhà tài trợ có tiềm năng trong khi làn sóng đầu tư vào Việt Nam đang có chiều hướng gia tăng.

2.2. Các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp

Trong 3 yếu tố của nền BĐCN là Giải BĐCN, CLB BĐCN, HLV, cầu thủ chuyên nghiệp thì CLB đóng vai trò trung tâm. CLB là tế bào sống trong cơ thể Bóng đá, nơi Bóng đá hiện hình và tồn tại như yếu tố quan trọng nhất để các cầu thủ, HLV hành nghề trong môi trường thể thao chuyên nghiệp. Nền tảng cơ bản của BĐCN chính là môi trường hoạt động được hình thành và phát triển dưới ảnh hưởng của môi trường chính trị, kinh tế, xã hội, văn hoá và sự nhiệt tình của các cổ động viên. Thông qua môi trường giải BĐCN, sản phẩm hàng hoá của các chủ doanh nghiệp CLB, chính là chất lượng các trận đấu, các sản phẩm dịch vụ cung cấp ra thị trường cho người hâm mộ (cổ động viên) thưởng thức. Do đó, hình ảnh của các CLB Bóng đá, HLV, VĐV và đội ngũ cán bộ quản lý là phương tiện sản xuất để tạo ra các dòng sản phẩm, hàng hoá (các trận đấu) có chất lượng cao cho người tiêu dùng thể thao (khán giả). Mỗi CLB phải có một đội đại biểu mạnh, dựa vào một nền tài chính mạnh (tài trợ, quảng cáo, truyền hình và tự kinh doanh), một cơ sở hạ tầng vững chắc (sân bãi, trụ sở, văn phòng, nhân sự giỏi (Cán bộ quản lý...) và một lớp khán giả trung thành luôn xem CLB là của chính mình. Xét tất cả các yếu tố đó trong bối cảnh hiện tại của BĐCN Việt Nam nhìn chung các CLB còn chưa đáp ứng được tiêu chuẩn một CLB BĐCN thực thụ mặc dù đã có 5 CLB Hà Nội, FLC Thanh Hoá, Than Quảng Ninh, SHB Đà Nẵng, SLNA đủ các điều kiện tham dự Giải vô địch các CLB châu Á (AFC Champions League) theo 5 tiêu chí bắt buộc: Thể thao, cơ sở vật chất, nhân lực và hành chính, pháp lý, tài chính.

Về việc xây dựng một đội đại biểu mạnh (đội tuyển) của CLB trên cơ sở nền tảng của công tác đào tạo trẻ, hiện nay chỉ có 3 CLB ngoại hạng là Hoàng Anh Gia Lai, Hà Nội và Sông Lam Nghệ An và một CLB Hạng Nhất là Viettel là có đầy đủ các tuyến đào tạo xuyên suốt từ lứa tuổi U11 đến U21. Phần lớn lực lượng VĐV chính của các CLB này tham gia thi đấu đều được bổ xung từ nguồn đào tạo trẻ có chất lượng cao của họ. Đại đa số các CLB còn lại đều là nguồn chuyển nhượng, trao đổi cầu thủ trong thị trường chuyển nhượng theo kiểu “quân vay”, “tướng mượn” nên không tạo nên được bản sắc

truyền thống của địa phương do đó thiếu đi hoặc không có một lớp khán giả trung thành. Nhiều trận đấu trên sân nhà của một số đội Bóng chỉ có không quá 2000 người đến dự khán. Phương thức xây dựng CLB theo mô hình công ty cổ phần bóng đá trong đó có sự tham gia của nhiều doanh nghiệp tại địa phương đang phát huy rất hiệu quả ở nhiều quốc gia như Hàn Quốc, Nhật Bản thậm chí kể cả ở CHLB Đức. Ở đó, CLB BĐCN gắn liền với cộng đồng xã hội thông qua các hoạt động an sinh xã hội tạo ra những ảnh hưởng tích cực của nhân dân ủng hộ CLB và coi CLB là niềm tự hào của người dân địa phương.

Về mặt kinh tế: CLB BĐCN là một thực thể kinh tế nhưng điểm yếu cố hữu của các CLB chuyên nghiệp ở Việt Nam là ở chỗ thu gom tài chính (không có khả năng kinh doanh, doanh thu bán vé vào sân xem thi đấu thấp...) vì thiếu nghiệp vụ kinh doanh (nhân sự ít hoặc không có) và không có chính sách, phương châm kinh doanh đúng đắn cũng như điều tra nghiên cứu thị trường trong khi Bóng đá được coi như một sản phẩm có giá trị nhất về mặt quảng bá thương hiệu cho các doanh nghiệp. Ở các nước Bóng đá phát triển số lượng nhân viên trong các CLB tỉ lệ thuận với hiệu quả kinh doanh trong khi đó ở các CLB Việt Nam nguồn lực con người vừa ít lại vừa không có nghiệp vụ chuyên môn nhất là ở khâu hoạt động kinh doanh. Do đó, nguồn thu từ việc khai thác thương quyền ở các CLB là rất ít. Hơn nữa, cốt lõi của một CLB BĐCN là tồn tại, phát triển như một thực thể độc lập có hạch toán kinh tế thì các CLB ở Việt Nam vẫn chưa thực sự hoạt động kinh doanh ra tiền mà vẫn phải trông chờ vào “bầu sữa mẹ” của các ông chủ doanh nghiệp hoặc nguồn ngân sách địa phương. Có 13/14 CLB kết quả hoạt động kinh doanh năm 2016 thua lỗ, trong đó có 6/14 CLB có ý kiến ngoại trừ của công ty kiểm toán về hoạt động liên tục trong tương lai. Cá biệt có những CLB số lũy kế đã vượt quá nhiều lần vốn góp của chủ sở hữu, giải pháp để hoạt động liên tục là doanh nghiệp phải đi vay.

Hoạt động chuyển nhượng ở Việt Nam thiếu sự minh bạch dẫn tới các giá trị ảo làm ảnh hưởng tiêu cực đến nguồn tài chính của các CLB. Thị trường chuyển nhượng hoạt động không công khai là do những nhà “môi giới

chui” hoặc lãnh đạo các đội bóng ngấm ngấm làm kinh tế ấn định giá chuyển nhượng quá cao so với giá trị thực tế của cầu thủ. Thậm chí ở một số đội bóng việc mua những cầu thủ không trong tầm tuyển chọn của các HLV mà lẽ ra nó phải thuộc về chức năng của HLV trưởng. Theo chức năng của mình, HLV trưởng phải là người quyết định hình thành những chiến lược chủ yếu để đạt được mục đích chuyên môn và kinh doanh (mua, bán cầu thủ; chiến lược đào tạo trẻ...) và điều khiển hoạt động tổ chức của CLB phải vận hành như thế nào để đạt được mục tiêu, đồng thời khi cần thiết có thể ngay lập tức có giải pháp ứng phó kịp thời. Vì thế, nhiều HLV ở các CLB không có được giao quyền cần thiết để chỉ đạo VĐV thực hiện theo đầu pháp đã định trong một số trận đấu dẫn đến những tiêu cực trong quá trình thi đấu làm ảnh hưởng không nhỏ tới chất lượng chuyên môn của Giải.

HLV trưởng có một vị trí quan trọng trong CLB là nhân tố quyết định tới sự thành công của một đội bóng cả về mặt chuyên môn lẫn hiệu quả kinh doanh nhưng ở Việt Nam đại đa số HLV chỉ là người làm thuê, thậm chí cũng không toàn quyền quản lý về mặt chuyên môn.

Trong BĐCN, các cầu thủ trở thành một loại hàng hoá đặc biệt, có giá trị trên thị trường. Tài năng của VĐV là nhân tố quyết định đến giá trị thương phẩm và phải được người hâm mộ, cổ động viên yêu thích. Nhân cách của người cầu thủ là hình ảnh có giá trị trong lòng cổ động viên đặc biệt là sự thu hút tình cảm của họ. Tuy nhiên, ở Việt Nam số lượng cầu thủ thực sự chuyên nghiệp về mặt chuyên môn, phong cách thi đấu, đạo đức nghề nghiệp, sự cống hiến và tận tâm thi đấu, tinh thần trách nhiệm, tôn trọng khán giả còn quá ít. Số đông là các cầu thủ nghiệp dư lĩnh lương cao... thiếu tính chuyên nghiệp trong thi đấu, ứng xử thiếu tinh thần thể thao cao thượng và đạo đức nghề nghiệp còn thấp.

3. Những thách thức đối với Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

Bóng đá chuyên nghiệp như cỗ xe đang chạy, nhanh hay chậm phụ thuộc vào chính những người điều khiển, phụ thuộc vào cỗ xe, đặc biệt là cấu trúc bên trong của nó. Do đó thách thức đầu tiên trên con đường chuyên nghiệp hóa là phải thay đổi tư duy, động cơ và thái độ của

những người đang điều hành nền Bóng đá; Cải tổ lại cơ cấu của guồng máy tổ chức Giải BĐCN và các CLB theo xu hướng tự hạnh toán kinh tế theo cơ chế thị trường, phân cấp quản lý và phân quyền đầy đủ...

Giải BĐCN quốc gia (VĐQG cho các đội ngoại hạng, hạng Nhất, Cúp quốc gia, Siêu cúp) là nền tảng cơ bản, là yếu tố quyết định đến chất lượng của đội tuyển quốc gia nói riêng và của cả nền Bóng đá Việt Nam nói chung. Thách thức đầu tiên và cũng là quan trọng là làm sao cho chất lượng chuyên môn của Giải đấu để đáp ứng được kỳ vọng của người hâm mộ, của Lãnh đạo Đảng và Nhà nước ta. Định hướng phải đạt được các mục tiêu đã đề ra trong chiến lược phát triển bóng đá trong khi chúng ta đang phải đối mặt với sự cạnh tranh quyết liệt và đầu tư có chiều sâu để phát triển bóng đá của các nước trong khu vực Đông Nam Á và châu Á.

3.1 Về tổ chức:

Mô hình tổ chức của công ty VPF không phù hợp với chức năng nhiệm vụ tổ chức, quản lý và điều hành Giải BĐCN do đó cần phải chuyển đổi sang mô hình công ty trách nhiệm hữu hạn với đầy đủ quyền hạn (quyền cấp phép cho các CLB tham gia giải, quyền bổ nhiệm trọng tài, giám sát trọng tài cho các trận đấu, quyền đưa ra các quyết định kỷ luật các thành viên tham gia giải đấu (lãnh đạo các CLB, HLV, cầu thủ...). Phải trao đầy đủ quyền hạn cho công ty VPF. Cải tổ lại cơ cấu tổ chức của các phòng chức năng của công ty VPF với chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu tổ chức, quản lý, điều hành giải và hoạt động kinh doanh, khai thác nguồn tài trợ, quảng cáo, các hoạt động dịch vụ khác để đảm bảo được nguồn thu đáp ứng được yêu cầu chi ngày càng cao.

Tổ chức của các CLB hiện nay chưa thực sự là một doanh nghiệp hoạt động độc lập và tự chủ về mặt tài chính, thiếu sự định hướng lâu dài trong việc phát triển CLB (cơ sở vật chất nghèo nàn; thiếu sân bãi tập luyện và nếu có thì chất lượng không đảm bảo; thiếu hệ thống đào tạo VĐV trẻ kế cận hoặc chưa đồng bộ), tính tự phát trong hoạt động quản lý và chưa gắn quyền với môi trường văn hóa - kinh tế - chính trị... của địa phương. Việc chuyển đổi sang mô hình công ty cổ phần Bóng đá, mang hình ảnh và truyền thống của địa

phương là một thách thức không nhỏ trong điều kiện hiện nay, nhưng nó là tất yếu khách quan để đạt được mục tiêu đảm bảo lợi ích xã hội: Hình ảnh CLB là hình ảnh của địa phương.

3.2. Về mặt tài chính:

Đối với công ty VPF phải đảm bảo được nguồn thu ngày càng cao trên cơ sở khai thác có hiệu quả các thương quyền giải BĐCN. Nguồn thu đó ngoài việc tăng chi cho việc điều hành giải đấu với chất lượng chuyên môn cao, thu hút đông đảo người hâm mộ đến sân xem thi đấu và vẫn phải đảm bảo được mục tiêu chia sẻ quyền lợi ngày càng cao cho các CLB tham gia giải. Phải thiết lập được bản quyền truyền hình trên cơ sở nâng cao hình ảnh của giải đấu, hình ảnh các CLB và quyền lợi của các nhà tài trợ... Phải phấn đấu có được nguồn thu từ bản quyền truyền hình và nguồn thu đó phải đạt được tỉ trọng cao trong cơ cấu tổng nguồn thu của công ty VPF.

Mục tiêu quan trọng của CLB BĐCN phải là một thực thể kinh tế thể thao trong điều kiện của nền kinh tế thị trường, là tổ chức thể thao doanh lợi có số lượng VĐV chuyên nghiệp nhất định để tham gia kinh doanh thể thao. Muốn vậy phải có hệ thống đào tạo VĐV hoàn chỉnh với chất lượng chuyên môn cao trên cơ sở khoa học về đào tạo (tuyển chọn, định hướng đào tạo, cơ sở vật chất và các điều kiện đảm bảo tương ứng).

3.3. Nâng cao chất lượng chuyên môn của Giải Bóng đá chuyên nghiệp

Nâng cao chất lượng chuyên môn của các đội tham dự Giải. Các CLB phải là công ty cổ phần thể thao chuyên nghiệp hoạt động theo Luật doanh nghiệp và đáp ứng được 5 tiêu chí cấp phép CLB chuyên nghiệp của AFC (thể thao, cơ sở vật chất, hành chính và nhân lực, pháp lý, tài chính). Nếu CLB nào không đáp ứng được các tiêu chí cấp phép không được tham gia Giải dù số lượng đội bóng có ít đi so với quy hoạch.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tham gia trực tiếp vào công tác điều hành Giải như giám sát trận đấu, trọng tài và giám sát trọng tài bởi họ là cánh tay nối dài của Ban Tổ chức Giải, là người thực thi công lý trên sân. Đó là một thách thức không hề nhỏ khi niềm tin của các đội bóng, người hâm mộ trong một thời gian khá dài bị đánh cắp. Chọn lọc đào tạo, bồi dưỡng

nghiệp vụ chuyên môn là một quá trình nhưng quan trọng là vấn đề sử dụng nguồn lực đó như thế nào cho thật hợp lý thật không dễ dàng.

Cơ sở vật chất của CLB vừa thiếu lại không đảm bảo về mặt chất lượng. Cả nước chỉ có 3 sân vận động đáp ứng được yêu cầu thi đấu của AFC đó là SVĐ Mỹ Đình, SVĐ Thống Nhất và SVĐ Bình Dương. Đầu tư vào việc sửa chữa, nâng cấp các SVĐ đã được nhiều CLB kết hợp với các địa phương thực hiện nhưng còn rất manh mún và chưa đáp ứng được yêu cầu. Các thượng đế đến thưởng thức trận đấu trong điều kiện dịch vụ kém là một trong những nguyên nhân làm giảm số lượng người đến dự khán.

Trên đây là một số những tồn tại và thách thức cơ bản đối với BĐCN ở Việt Nam. Theo như góp ý của cố Thủ tướng Võ Văn Kiệt: Chúng ta phải xác định Bóng đá Việt Nam đang ở trong giai đoạn rượt đuổi, bắt kịp và muốn vượt lên trên các mục tiêu đang ở phía trước (trước mắt là trong khu vực Đông Nam Á, sau là các nước châu Á) và các mục tiêu đó cũng không phải đứng đợi chúng ta mà họ cũng đầu tư mạnh mẽ để tiến xa hơn. Do đó để vượt họ những người hoạt động trong lĩnh vực Bóng đá nói riêng và cả xã hội nói chung phải làm bóng đá với tinh thần cách mạng tiến công nỗ lực phấn đấu vượt qua mọi thách thức và đầu tư có chiều sâu (nhân tài, vật lực, trí tuệ) để bóng đá phát triển đáp ứng được kỳ vọng của nhân dân, của Đảng và Nhà nước.

Tài liệu tham khảo

1. Phạm Ngọc Viễn (2013), *Nguồn thu tài chính cho hoạt động BĐCN ở Việt Nam*.
2. Phạm Ngọc Viễn (2013), *Giải pháp để phát triển thể thao chuyên nghiệp*, Tham luận tại Hội thảo về kinh tế thể thao tại Trường Đại học TDTT Bắc Ninh.
3. Phạm Ngọc Viễn (2015), *Quản lý CLB BĐCN trong môi trường thể thao chuyên nghiệp Hà Nội*.
4. Phạm Ngọc Viễn (2017), *Thực trạng về nền BĐCN ở Việt Nam*. Kỷ yếu Hội nghị khoa học quốc tế thể dục thể thao trong thời kỳ phát triển và hội nhập quốc tế.