



Munich Personal RePEc Archive

The problem of financing of professional sports clubs in Russian Federation

Klypina, Daria

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation

6 December 2015

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/68406/>
MPRA Paper No. 68406, posted 16 Dec 2015 18:20 UTC

ПРОБЛЕМА ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ В РОССИИ

Клыпина Д.Д.

Финансовый университет при Правительстве РФ

Аннотация: В статье рассматривается проблема финансирования профессионального спорта из бюджетных источников, а также методы её решения. Проводится сравнительный анализ источников финансирования профессионального спорта в США и странах Европы. Рассматриваются причины невозможности перехода российских спортивных клубов на коммерческую основу в ближайшие 10 лет.

Ключевые слова: профессиональный, спорт, экономика спорта, финансы в спорте, спортивная организация, управление финансами, прибыль, самоокупаемость, коммерческий.

THE PROBLEM OF FINANCING OF PROFESSIONAL SPORTS CLUB IN RUSSIAN FEDERATION

Klypina D.D.

Financial University under the Government of Russian Federation

Abstract: The article is about the problem of funding of professional sports from budgetary sources and methods of its solutions. The comparative analysis of the sources of financing of professional sports in the United States and Europe. The reasons of the impossibility of the transition Russian sports clubs on a commercial basis in the next 10 years.

Keywords: professional, sport, economics of sports, sports finance, sports organization, financial management, profit, self-supporting, commercial.

Проблема финансирования профессиональных спортивных клубов начала серьезно обсуждаться Правительством Российской Федерации в 2010-11 годах. Неоднократно членами Совета Федерации ФС РФ поднимался вопрос о запрете финансирования спортивных клубов из бюджета субъектов Российской Федерации, а также за счёт средств государственных корпораций.

Последний раз предложение исключить возможность использования профессиональными спортивными клубами бюджетных ассигнований прозвучало в июне 2015 года, аналогичный запрет предполагается распространить на использование клубами денег от госкорпораций и компаний, в которых более 25% голосующих акций или уставного капитала принадлежит государству. Эти предложения содержатся в документе «Основные направления бюджетной политики на 2016 г. и плановый период 2017-2018 гг. (проект)». 25 июня 2015 года документ был одобрен на заседании правительства и опубликован Министерством финансов 1 июля 2015 года [1].

Признано необходимым разработать программу перехода российских спортивных клубов на самоокупаемость. Этот шаг может кардинальным образом изменить соотношение сил на финансовых спортивных полях, от которых существенно зависят конечные результаты клубов в чемпионатах страны и на мировом уровне. В данной статье рассматриваются следующие положения:

- сравнение существующей ситуации с финансированием профессионального спорта в России с европейскими и американскими правилами поведения на спортивном рынке;
- вопросы возможностей существования профессионального спорта в России без бюджетного финансирования и решения проблемы его запрета;
- реальность перехода клубов на коммерческую основу, которого хотят высшие чиновники РФ.

Профессиональный спорт в экономически развитых странах представляет собой систему бизнеса, которая функционирует на основе рыночных принципов. Спрос на

спортивное зрелище, существующий в среде болельщиков и массового потребителя, удовлетворяется участниками спортивных рынков на основе адекватного предложения и равновесных цен. При этом основными источниками финансов являются доходы от продажи прав на трансляцию спортивного события, доходы от продажи абонементов и билетов, доходы от рекламы, доходы от продажи клубной атрибутики и прочих видов коммерческой деятельности.

Российский же профессиональный спорт устроен иным образом. Доходы от продажи билетов или продажи прав на трансляцию здесь играют малую роль. Так, согласно отчёту Союза европейских футбольных ассоциаций (UEFA) за 2014 год, Россия делит 13-е место с Австрией и Норвегией по среднему доходу одного клуба от продажи ТВ-прав – 1,4 млн евро в год (около 3% в структуре общих доходов), что является самым низким показателем среди топ-15 стран.

Средний доход российского клуба от продажи билетов – 1,7 млн евро в год (те же 3% от общего дохода, при этом среди топ-15 лиг ни у кого этот показатель не опускается ниже 11%) и это также последнее место среди топ-15 стран. Кроме того, ни у кого спонсорские соглашения и иные доходы не перевешивают медиаправа и билеты настолько сильно, как у российской Премьер-лиги.

У российских спортивных клубов, как правило, два основных источника финансов: бюджет региона, который представляет клуб, и (или) деньги частных компаний, а также т.н. госкорпораций. Спортивные функционеры, за редким исключением, предпочитают не раскрывать конкретные размеры бюджетов своих клубов. Балансы дают только статическую информацию, без дополнительных расшифровок их не используют для проведения серьезного анализа. Тем не менее, несмотря на отсутствие в открытом доступе точных сумм, всегда существуют неофициальные данные и собственные исследования различных средств массовой информации (журналы «Финанс», «Форбс» и т.д.).

Как правило, хорошо известно, какие именно компании или бизнесмены финансируют ту или иную спортивную организацию. В целях сравнения ситуации в России с общемировой тенденцией можно рассмотреть размеры бюджетов и источники финансов некоторых профессиональных спортивных клубов США и Европы, представляющих самые популярные игровые виды спорта, и сравнить их с соответствующими данными российских клубов.

1. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ФУТБОЛЬНЫЕ КЛУБЫ

США. Название высшей лиги – MLC (Major league soccer). Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – Los Angeles Galaxy, \$2,95 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: спонсорские соглашения и рекламные контракты с публичными компаниями (главный спонсор: Herbalife; официальные партнёры: Adidas, Alaska, American Express, Chevrolet, Chipotle, Eltorito, City National Bank, O4, Alcatel, Toyota, Nissan и т.д.), реализация прав на трансляции, паркинг. Клуб является прибыльным.

Англия. Название высшей лиги – Premier League. Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – Chelsea F.C., \$427,5 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: частные инвесторы (беспроцентные кредиты клубу от его владельца, Абрамовича Р.А.), спонсорские соглашения и рекламные контракты с публичными компаниями и компаниями с ограниченной ответственностью (главный спонсор: Samsung Electronics; официальные партнёры: Adidas, Yokohama Rubber Company, ПАО «Газпром», Audi, Delta Air Lines, Singha, Hackett, The Coca-Cola Company, EASPORTS и т.д.), доходы от реализации медиаправ, билетов и атрибутики. Клуб стабильно не прибылен.

Германия. Название высшей лиги – Bundesliga. Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – FC Bayern München, \$488,2 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: частные инвесторы (владелец акций АО «ФК Бавария

Мюнхен», компании Adidas и Audi); доходы от реализации прав на трансляцию; продажи билетов; торговые операции. Клуб является прибыльным.

Испания. Название высшей лиги – LaLiga. Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – FC Barcelona, около \$560 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: Спонсорские и рекламные соглашения с публичными компаниями (AudiAG, TurkishAirlines, Nike, EstrellaDamm, LaCaixa, Herbalife, QatarFoundation). Клуб является прибыльным.

Россия. Название высшей лиги – РФПЛ (Российская футбольная Премьер-Лига). Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – ФК «Зенит», около \$300 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: спонсорские и рекламные контракты (главный спонсор: ПАО «Газпром»; спонсоры: «Газпромнефть», «Газпром межрегионгаз», «МегаФон», «Газпромбанк», «Горно-туристический центр ПАО «Газпром», «ЦРТ», «СОГАЗ», «Газпром Германия», GAZPROMSchweiz); доходы от стадиона(аренда для проведения концертов и иных мероприятий, продажа билетов, напитков и еды); продажа атрибутики; продажа медиаправ. Клуб является прибыльным.

«Зенит» является одним из прибыльных российских футбольных клубов и регулярно отчитывается об этом (чистая прибыль около 0,019 млрд руб./год). Показатели рентабельности и прибыльности за последние сезоны среди клубов РФПЛ лучше лишь у ФК «Локомотив» (чистая прибыль около 0,2 млрд руб./год, генеральный спонсор – ОАО «РЖД»).

Кроме того, «Зенит» и «Локомотив» являются единственными клубами РФПЛ, не просто показывающими прибыльность, но и делающие это стабильно в течение нескольких лет подряд (рост доходов около 10% в год).

Региональные бюджеты и (или)компании с государственным участием имеют отношение к финансированию как минимум9 клубов РФПЛ из 16 участников.При этом наибольший бюджет и наилучшие спортивные результаты имеют именно клубы из числа этих девяти.

Известно, что в мировом футболе даже самые титулованные клубы приносят убытки своим владельцам. Большинство из них обременены огромными долгами. Но даже при этом они зарабатывают намного больше, чем российские клубы. Общий доход клубов РФПЛ в 2014 году составил 800 миллионов евро (в среднем на клуб – 50,2 млн). Это 6-й показатель в Европе, следом за Англией, Германией, Испанией, Италией и Францией.

2. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ХОККЕЙНЫЕ КЛУБЫ

США (Канада). Название высшей лиги – NHL (NationalHockeyLeague). Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – Chicago Blackhawks, около \$67 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: спонсорские соглашения и рекламные контракты с публичными компаниями (Panasonic, Carl Buddig & Co, MB Financial Bank, и т.д.), продажа атрибутики, реализация билетов и абонементов, продажа прав на телетрансляции. Клуб является прибыльным.

Чехия. Название высшей лиги – ELH (Extraliga ledního hokeje). Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – VERVALitvínov, около \$4 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: Спонсорские соглашения и рекламные контракты с публичными компаниями и компаниями с ограниченной ответственностью (генеральные спонсоры: VERVA, Benzina; официальные партнёры: Česká Rafinérská, PETROTRANS, Unipetrol Doprava, Tipsport, Škoda и т.д.), пожертвования владельцев команд. Относительно прибыльности ХК «Литвинов» нет точной информации, но клубы Экстралиги в основном убыточные.

Швеция. Название высшей лиги – SHL (Svenskahockeyligan). Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет –Skellefteå AIK, около \$10 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: продажа билетов (50-60% доходов), спонсорские соглашения и рекламные контракты с публичными компаниями (местные

представительства Reebok, Skoda, Engcon и т.д.; SwedbankSkellefteå, Bygma, StradivariusAB и т.д.), продажа прав на телетрансляцию матчей. Клуб является прибыльным.

Финляндия. Название высшей лиги – Liiga (ранее SM-Liiga). Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – Oulun Kärpät, около \$9 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: Спонсорские соглашения и рекламные контракты с публичными компаниями и компаниями с ограниченной ответственностью (InvestPro OY, LÄHITAPIOLA, Ideapark Oulu, HeadInvest, Wartoir и т.д.), продажа атрибутики и билетов. Относительно прибыльности ХК «Кярпят» нет точной информации, но клубы SM-Лиги в основном прибыльны.

Россия. Название высшей лиги – КХЛ (Континентальная хоккейная лига, 22 российских и 6 иностранных клуба). Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – СКА, около \$40 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: спонсорские и рекламные контракты (ПАО «Газпром», «Газпромбанк», «Газпромнефть», G-Drive, ОАО «Межрегионгаз», «Балтика», Vitawin, Reebok, «Петрович» и т.д.), реализация прав на показ матчей, продажа билетов, абонементов и атрибутики. Клуб не является прибыльным.

Региональные бюджеты и (или)госкомпаниучаствуют в финансировании как минимум 17российских клубов КХЛ из 22 участников. Для КХЛ характерно наличие в лиге большого разрыва между бюджетами команд: в одной лиге играют команды, у которых разница в финансировании достигает трёхкратных размеров. Аналогично РФПЛ, величина бюджета клуба, как правило, соответствует демонстрируемым спортивным результатам.Ни один из клубов лиги пока не сумел стать прибыльным.

Большинство клубов НХЛ не делятся информацией о своем финансовом положении. Однако известно, что даже в сильнейшей хоккейной лиге мира доходы почти половины клубов лиги меньше, чем затраты. Так, в 2009 году 16 клубов НХЛ из 30 участников оказались самокупаемыми, а ещё у 11 команд процент покрытия расходов доходами был больше 90%. В 2010 году на самокупаемость вышли 15 клубов НХЛ.

Для исправления неблагоприятных финансовых показателей очень много внимания на Западе уделяется взаимодействию с потенциальными потребителями — правильно выстроенная система этого взаимодействия может существенно повысить эффективность отдела продаж, добиваться высокой посещаемости, увеличивать количество болельщиков и приходящих в кассу клуба денег.

3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАСКЕТБОЛЬНЫЕ КЛУБЫ

США.Названиевысшейлиги – NBA (National Basketball Association). Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – GoldenStateWarriors, более \$100 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: Спонсорские соглашения с публичными компаниями (KIAMotors и т.д.), реализация прав на трансляции, продажа билетов, атрибутики и рекламного пространства. Клуб является прибыльным.

Германия. Название высшей лиги – Basketball Bundesliga. Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – Brose Baskets, около \$8,5 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: спонсорские соглашения и рекламные контракты с публичными и частными компаниями (генеральный спонсор: BroseFahrzeugteileGmbH&Co; официальные партнёры: Marsh, MSIG, Würth, REWE, Toyota, VolkswagenZentrumBamberg, RadioBAMBERG, Ehrmann, BurgerKing, TheCoca-ColaCompanуи т.д.), доходы от участия в международных турнирах (Евролига/Еврокубки), реализация билетов и телеправ. Клуб является прибыльным.

Испания. Название высшей лиги – Liga Endesa. Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – Real Madrid, около \$35 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: спонсорские соглашения и рекламные контракты с публичными и частными компаниями (генеральный спонсор: Teка; основные спонсоры:

Adidas, Mahou, Audi; региональные спонсоры: MMTSeguros, Sanitas, Coca-Cola, SolanDeCabras), доходы от участия в международных турнирах; доходы от продажи билетов и телеправ. Клуб является прибыльным.

Бельгия. Название высшей лиги – Ethias League. Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – BC Ostende, около \$5,5 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: спонсорские соглашения и рекламные контракты с публичными и частными компаниями (Генеральный спонсор: Telenet; официальные партнёры: EuroShop, HyundaiMotor, GroepSleuyter, P&V, Degroote, Spalding, KW, Coca-Cola, Adidas, VolvoAutomobilia, FocusWTV, Scoore!, CasinoO'Ostende); доходы от участия в международных турнирах; продажа билетов и атрибутики. Относительно прибыльности или неприбыльности клуба нет точной информации.

Россия. Название высшей лиги – «Единая лига ВТБ» (9 российских, 7 иностранных клубов). Клуб-чемпион сезона 2014/15 и его годовой бюджет – ЦСКА, около \$35 млн. Основные каналы поступления средств клуба-чемпиона сезона 2014/15: спонсорские соглашения («Норильский никель», «Ростелеком», «Фонд инноваций», ОАК, «Трансаэро»), продажа телеправ, доходы от участия в международных турнирах, продажа билетов и атрибутики. Клуб не является прибыльным.

Очевидно, что самый успешный российский баскетбольный клуб ЦСКА финансируется в основном из компаний с государственным участием. То же самое характерно и для других клубов: в основе бюджета БК «Химки» – деньги бюджета Московской области, на БК «Локомотив» более 550 млн рублей тратит ОАО «РЖД», а «иные доходы» в 50 млн – субсидии Краснодарского края. У БК «Енисей» бюджет небольшой, но команда на 100% бюджетная. И так далее.

Проблемы российского баскетбола заключаются, в первую очередь, в порочности бюджетного финансирования и потолке зарплат в лиге, качестве арен и привлечении зрителей. В России невозможно зарабатывать на трансляциях, что является проблемой всего российского спорта – данная бюджетная статья должна быть основным пунктом дохода любого клуба в любом виде спорта. Так, продажа телеправ приносит БК ЦСКА только 15 млн рублей в год.

БК «Красный Октябрь» из Волгограда, спонсируемый одноимённым металлургическим комбинатом, стал единственным прибыльным российским клубом баскетбольной лиги ВТБ в сезоне-2014/15. Его доходы (включая операционные) составили 164,090 млн рублей, расходы — 164,076 млн рублей. Таким образом, прибыль волгоградского клуба составила 14 тыс. рублей. Все остальные клубы работают в лучшем случае «в ноль».

Из проведенного анализа нескольких профессиональных спортивных лиг очевиден тренд в сторону бюджетного финансирования у российских спортивных клубов. Теперь, согласно плану, необходимо рассмотреть возможность существования этих клубов без бюджетного финансирования, что является актуальным вопросом, поскольку власти ряда российских регионов (Красноярский край, Омская область и т.д.) с 2015 года начинают делать первые шаги к постепенному сокращению бюджетного финансирования базирующихся на территории региона профессиональных клубов.

Оценивая нынешнее состояние российского спортивного рынка, можно утверждать, что отказ от бюджетного финансирования и переход на коммерческую основу в ближайшее время (как минимум, в ближайшее десятилетие, по различным оценкам) скорее невозможен. И для этого есть ряд причин.

1. Привычка российских спортивных клубов к наличию государственной поддержки. В данной ситуации спортивные менеджеры не видят смысла искать дополнительные или в принципе иные источники финансирования, если имеются дотации от правительств разных уровней, и постепенно теряют способности к каким-либо самостоятельным действиям.

2. Подвержение процесса развития профессионального коммерческого спорта в России активному влиянию «национального фактора». Так, серьёзно тормозит как экономическое, так и качественное развитие российского спорта лимит на легионеров, устанавливаемый на государственном уровне «в интересах национальных сборных России». Наличие лимита стало одной из важнейших причин того, что качественный профессиональный спортсмен с российским паспортом оказался дефицитным товаром, что привело к взрыву на трансферном рынке, гонке зарплат и искусственному ослаблению конкуренции в самих клубах, где даже россияне достаточно слабого уровня получили преимущество перед своими иностранными партнерами.
3. Неэффективное распределение средств в российских спортивных организациях. Как уже было указано выше, клубы тратят большую долю (до 92%) своих бюджетов на зарплаты своим игрокам, вместо направления части средств на решение острых проблем: покупку современного оборудования для улучшения качества трансляций, повышения ассортимента и качества продаваемой атрибутики и прочих вещей, способных принести клубу доход. Эта причина напрямую связана с переоцененностью российских спортсменов на местном рынке.
4. Плохое состояние инфраструктуры. Состояние ряда стадионов и тренировочных залов (катков) неудовлетворительное, или же города, где базируются спортивные клубы, испытывают недостаток в современных залах, и ремонт помещений становится ещё одной незапланированной статьёй клубных расходов, измеряющейся в миллионах рублей.
5. Низкий уровень жизни россиян, которые не готовы платить большие деньги за билеты или платные трансляции. Так, согласно данным Eurostat за 2014 год, Россия находится на 29 месте в ТОП-30 европейских стран по размеру средней заработной платы. Впереди неё находятся все исследуемые выше страны – Бельгия, Чехия, Германия, Испания, Финляндия, Швеция и Англия.

С точки зрения взаимодействия спортивных клубов с госсектором можно выделить несколько путей решения появившейся проблемы:

- 1) обход запрета путём создания промежуточного фонда между государственным бюджетом и клубом или финансирования через дочерние предприятия госкомпаний;
- 2) обход запрета путём документального переоформления объекта финансирования;
- 3) договоры оказания рекламных услуг: полученные по ним от спонсоров деньги клубы тратят на свое усмотрение.

Поскольку рассматриваемый в Правительстве РФ законопроект не предполагает прерывание вложений госсектора в инфраструктуру клуба и развитие клубных школ, следует постепенно сокращать (но не резко прерывать) те поступления денег, которые, согласно законопроекту, должны прекратиться полностью. Предлагаемый план по снижению этих затрат не менее чем на 10% ежегодно выглядит приемлемо, но одновременно с его реализацией необходимо проделать ряд действий с точки зрения вопроса развития российского профессионального спорта в долгосрочной перспективе.

1. Инвестировать (в российском случае, в основном, государственные) денежные средства в строительство новых или реконструкцию существующих спортивных сооружений. Когда клуб начнёт зарабатывать самостоятельно, дальнейшие вложения в развитие собственной инфраструктуры будут одними из самых разумных – со временем спортивное сооружение окупается и начинает приносить инвестору доход.
2. Отменить лимиты на легионеров и инвестировать в развитие клубных школ – улучшение инфраструктуры, повышение заработных плат тренеров и т.д. Отсутствие конкуренции для российских атлетов неизбежно ведет к снижению как их собственного уровня, так и качества демонстрируемой ими игры, что ведет к снижению доходов спортивной организации. Отмена лимита может стать экономически выгодной для клубов, поскольку упадут цены на российских спортсменов и расходы клубов под данной статьёй сократятся.

3. Вести активную деятельность по популяризации видов спорта, привлекать зрителей на трибуны и развивать телевизионный рынок. Эта позиция напрямую связана с вопросом качества спортивного зрелища – маркетинг в спорте, в первую очередь, базируется на высоких спортивных достижениях и результатах. Кроме того, нужно стремиться к тому, чтобы бесплатных трансляций профессионального спорта на российских каналах не стало в принципе.
4. Отрегулировать разрешение ситуаций с клубами-должниками, которые из-за финансовых проблем рискуют прекратить своё существование. В случае если у профессионального клуба, который финансируется из регионального бюджета или местной госкомпании, обнаруживается критический недостаток денег, необходимо найти средства для того, чтобы закрыть существующие долги по прошлому и текущему сезонам, и только затем распускать команду или опускать её в более низкие по уровню лиги или туда, где у руководства будет достаточно средств на содержание команды. Данный путь решения таких ситуаций является наиболее цивилизованным.
5. Стремиться к ликвидации недостатка квалификации у менеджеров спортивных команд. Экономическую службу клуба должен возглавлять компетентный специалист, хорошо разбирающийся как в спорте, так и в финансах. К первоочередным задачам российских высших спортивных менеджеров можно отнести: упор на долгосрочное финансовое планирование спортивной организации, усиление активности по привлечению в процесс частных спонсоров, а также грамотный выбор коммуникационной стратегии с потенциальными потребителями (болельщиками).

Анализ тенденций развития индустрии спорта в России показал, что в последнее время появились новые условия её развития, которые необходимо учитывать. Для успешного развития индустрии профессионального спорта необходимо признание государством этой индустрии как многоотраслевой функциональной подсистемы экономики, способной приносить доходы, окупать бюджетные, корпоративные инвестиции и повышать имидж страны на международных спортивных аренах.

Библиографический список:

1. Основные направления бюджетной политики на 2016 г. и на плановый период 2017-2018 гг. (проект) [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=64713 (Дата обращения: 6.12.2015).
2. Федеральный закон от 04.12.2007 г. № 329-ФЗ (ред. от 03.11.2015) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (Дата обращения: 20.11.2015).
3. Постановление Правительства РФ от 11.01.2006 г. № 7 (ред. от 29.09.2015) "О Федеральной целевой программе "Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006-2015 годы" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89958/ (Дата обращения: 17.11.2015).
4. Гуськов С.И., Линец М.М., Платонов В.Н., Юшко Б.Н. Профессиональный спорт. – Киев: Олимпийская литература – 2000. – 391 с.
5. Калужский М.Л., Сараев А.Р. Экономика Западной Сибири: Омская область. Учебное пособие. – М.: Директ-Медиа, 2013. – 697 с.
6. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации. Учебное пособие. – М.: ОАО "Издательство "Физкультура и спорт", 2006. – 434 с.
7. Ферова И.С., Григорьева Е.Г., Шилина О.Н., Казаков А.А. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта. Практикум Учебно-методическое обеспечение

практических занятий и самостоятельной работы студентов. –Красноярск: СФУ,2008.
–149 с.