
Проблемы взаимодействия государства и бизнеса в отечественном спорте

Алешин Д. В.

На примере ОАО «Олимпийский комплекс «Лужники» автор рассматривает опыт сотрудничества государства и бизнеса как перспективное направление инновационного развития спортивных сооружений в современных условиях. Подчеркивается влияние рыночных принципов функционирования экономики на развитие спортивной инфраструктуры.

Ключевые слова: *государственно-частное партнерство; программы развития спорта; приватизация спортивных сооружений; рыночные институты, инновации*

Taking into consideration the example of JSC «Olympic Complex «Luzhniki» the author considers experience of government and business collaboration as perspective direction of sport facilities innovative development in the contemporary context. The influence of economics operation based on market principles on sport infrastructure development is outlined.

Key words: *private-public partnership, programme of sport development, privatization of sport facilities, market institutions, innovations*

При общественной собственности развитие советской экономики основывалось на директивно-командном управлении, которое позволяло решать производственные задачи, давая предприятиям задания в планово-приказном порядке.

Современная экономика России все активнее становится полноценным участником рыночных отношений. Важным является вопрос о полном использовании государством

институтов рынка. Переход российской экономики на рыночные отношения потребовал от государства и хозяйствующих субъектов иных рычагов повышения самостоятельности и ответственности за результаты производства. Эффективным механизмом взаимодействия государства и бизнеса является государственно-частное партнерство (ГЧП), основными формами которого стали концессионные соглашения, бюджетные инвестиции, банки развития, особые экономические зоны, комплексное освоение территорий и др.

Взаимодействие государства и бизнеса является важным инструментом макроэкономического регулирования экономики, средством предупреждения кризисных явлений и фактором обеспечения экономического роста отраслей народного хозяйства. Бизнес и государство начинают сотрудничать одновременно на различных видах рынка: ресурсов, конечного продукта, товаров и услуг, на финансовом рынке, включающем рынок валюты, ценных бумаг, капитала. Необходимо при этом преодолеть массу проблем, главной из которых является несовершенство нормативно-правовой базы.

В научной экономической литературе взаимоотношения государства и бизнеса чаще всего рассматриваются в рамках общих проблем — рынка и государства, государственного воздействия и регулирования национального хозяйства. В этом контексте они исследовались еще в работах А. Смита и Д. Рикардо. Различные аспекты изложены в работах Д. Бьюкенена, А. Маршалла, Дж. Кейнса, Г. Таллока, П. Самуэльсона, С. Фишера, В. Ойкена, Л. Эрхарда, Ф. Хайека, М. Фридмана, К. Эклунда и др.

Из отечественных специалистов, анализирующих проблемы взаимодействия государства и бизнеса, а также развития государственного регулирования в современных условиях, необходимо назвать С.В. Аникеева, А. Абалкина, А. Балацкого, С. Глазьева, Е.В. Егорова, Е.Н. Жильцова, Г. Журавлеву, И. Илларионову, Н.В. Манохину, Ю. Петрова, А. Пороховского, М. Попова, В. Радаева, М. Сажину, Ф. Шамхалова, Л.И. Яковсона и других ученых.

Как показано в их работах, данная проблема требует серьезного осмысления и детального анализа, которая связана с поиском и обоснованием наиболее приемлемых форм сотрудничества государства и бизнеса. Это касается как применения уже известных мировой практике форм государственно-частного партнерства, так и выработки новых, свойственных только российской экономике. Уже сегодня в России довольно много примеров такого партнерства, но, тем не менее, их явно недостаточно для бурного экономического роста.

Вместе с тем пока еще до конца не сформировался новый тип мышления у многих хозяйствующих субъектов. Современной России нужны специалисты, свободные от сложившихся стереотипов, готовые к равному диалогу с представителями государственных органов, которые, в свою очередь, должны тоже понять необходимость взаимодействия с частными структурами. В этом и будет заключаться успех лидеров нового типа. Сегодня государство и бизнес уже осознали огромную потребность друг в друге. И теперь необходимо понять, в каких направлениях должно развиваться государственно-частное партнерство и на каких началах и принципах будут строиться отношения бизнеса и государства.

В последние годы государство выделяет значительные средства для развития физической культуры и пытается восстановить инфраструктуру массового спорта. Разработана Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006—2015 годы», основными направлениями которой являются:

- развитие массового спорта: увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения в Российской Федерации до 30% в 2015 году;
- развитие спортивной инфраструктуры, информационное освещение хода реализации ФЦП, ввод и строительство спортивных объектов, планов инвестиционной деятельности;
- развитие детско-юношеского спорта, увеличение доли обучающихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом;
- развитие спорта высших достижений, информационное освещение спортивных мероприятий, побед и наград российских спортсменов и т.п.;
- развитие и популяризация футбола: информационное сопровождение подпрограммы «Развитие футбола в Российской Федерации на 2008—2015 годы».

Однако государство не в состоянии в полной мере обеспечивать финансирование и полноценное функционирование развития социально ориентированных отраслей. Физическая культура и спорт, как и другие социальные отрасли, — фондоемкая и затратная сфера. Проблема государственно-частного партнерства в области физической культуры и спорта поднимает ряд вопросов: какова позиция государства в отношении бизнеса в спортивной отрасли? Готово ли государство к настоящему партнерству? Что может сделать государство для того, чтобы отрасль стала привлекательной для бизнеса, и что, в свою очередь, может сделать бизнес, чтобы выполнить социальный заказ, который объективно существует в данной отрасли?

Футбольные, хоккейные, конноспортивные, легкоатлетические манежи, стадионы, плавательные бассейны и другие спортивные сооружения являются дорогостоящими объектами не только в строительстве, но и в обслуживании. С учетом нашего климата они используются сезонно. К тому же высокие тарифные ставки

на коммунальные услуги ведут к значительным издержкам. От 30% до 40% прибыли спортсменов уходит на их поддержание в рабочем состоянии и обслуживание.

Многие отечественные специалисты сомневаются в потенциальных возможностях государства самостоятельно восстановить инфраструктуру системы физической культуры и спорта и в дальнейшем полноценно развивать основные фонды этой отрасли. По самым скромным подсчетам, в настоящее время только для формирования спортивной инфраструктуры необходимо от 1 до 1,5 трлн рублей. Очевидно, что в ближайшие годы такие средства вложить в спортивную инфраструктуру государство не сможет. Стоимость всей Федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006—2015 годы» оценивается в 106,5 млрд руб.

Другим важным аспектом дальнейшего развития физической культуры и спорта является проблема эффективности управления отраслью. Все крупные спортивные сооружения страны являются государственной или муниципальной собственностью. Отечественный и зарубежный опыт показывает, что бизнес лучше управляет производством, чем государство. Таким образом, государство объективно вынуждено рассматривать вопрос не только о привлечении в отрасль материальных и финансовых ресурсов частного капитала, но и изучать опыт управления этими активами.

Примером эффективного и социально ответственного взаимодействия государства и бизнеса является ОАО «Олимпийский комплекс «Лужники». «Олимпийский комплекс «Лужники» был создан как акционерное общество 19 лет назад. При этом избрана 2-я модель приватизации, при которой 51% акций был выкуплен трудовым коллективом, а 49% остались у Правительства Москвы. Сегодня акционерами общества являются более 300 из 450 сотрудников «Лужников». По истечении почти двух десятилетий можно сказать, что выбранная модель приватизации собственности «Лужников» позволила сплотить коллектив и удержать

баланс интересов собственников и государства. Стабильное развитие спорткомплекса позволило сконцентрироваться на работе, сохранить и преумножить достижения в развитии физической культуры и спорта.

Деятельность комплекса состоит из занятий населения массовым спортом в «Лужниках» и проведения крупных всероссийских и международных спортивных и зрелищных мероприятий. Стадион «Лужники» один из первых, кто имеет смешанную (долевую) собственность. Проведенный нами анализ эффективности работы 7 крупных московских спортивных сооружений показал наивысшую эффективность финансово-хозяйственной деятельности у стадиона «Лужники». Одна из важных причин успеха — оптимальное сотрудничество государства и бизнеса. За время развития рыночной экономики «Лужники» не потеряли ни одного квадратного метра территории, не ушли с рынка спортивных услуг, более того, преумножили спортивный потенциал комплекса и увеличили объемы физкультурно-спортивных услуг. В 2005 году в «Лужниках» занимались спортом 3,1 млн человек, в 2009 — 3,4 млн. Рост составил 10%. Причем в период кризиса количество занимающихся возросло. В 2005 г. доход на одного сотрудника спортивного комплекса в день составляла 2878 руб., в 2009—6 741 руб., увеличение в 2,3 раза. В «Лужниках» регулярно проводятся крупнейшие спортивные события — кубок УЕФА, отборочные матчи Чемпионатов мира и Европы и др.

В своей деятельности руководство исходило из принципа: значительная часть прибыли от спортивных услуг направляется в инвестиции, на развитие комплекса. В «Лужниках» возведено защитное перекрытие над Большой спортивной ареной и сделана укладка всесезонного искусственного газона с подогревом, что позволило привлечь на трибуны новых зрителей и сохранить позиции в высшей лиге мировых арен. Это был пример удачного государственно-частного партнерства: перекрытие стадиона, например, было бы невозможно без помощи Правительства Москвы. Вложения каждой

из сторон были примерно одинаковыми и составили в целом более 160 млн. долл. США.

Проблема взаимодействия государства и бизнеса в спорте сегодня стоит не в плоскости «привлекать или не привлекать бизнес в отрасль», а — как привлекать, на каких условиях, для решения каких задач? Физическая культура и спорт — отрасль многосторонняя и неоднозначная: с одной стороны, она социально значимая, имеющая определенные социальные задачи и ответственность перед населением, а с другой — рыночная, в которой есть спрос, платные услуги, предложение и конкуренция. Поэтому государству необходимо выработать взвешенный, сбалансированный подход к партнерству с бизнесом в развитии физкультуры и спорта. Прежде всего, необходимо соблюсти баланс государства, населения и бизнеса.

Интерес государства состоит в том, чтобы обеспечить все социальные группы населения необходимыми условиями для занятий физической культурой и спортом, иметь современную инфраструктуру и квалифицированных специалистов с учетом запросов и возможностей социальных групп, а также соблюсти права в области физической культуры и спорта социально незащищенных категорий населения и обеспечить эффективное функционирование крупных спортивных сооружений.

Интерес бизнеса — извлечение прибыли за счет предоставления конкурентоспособных и востребованных услуг в области физической культуры и спорта и исполнение при этом взятых на себя социальных обязательств.

Интерес населения состоит в том, чтобы иметь возможность (доступность) заниматься спортом. Спортивные сооружения должны располагаться недалеко от дома (шаговая доступность), иметь умеренную дифференцированную цену на спортивные услуги для всех, в том числе для социально незащищенных слоев населения.

В идеале партнерство выгодно и частным компаниям, которые извлекают доход от инвестиций, и государству, поскольку проекты ГЧП имеют значительный социальные эффект при

одновременной экономии бюджетных средств и направлены на реализацию общественных интересов.

Общепринятого концептуального определения ГЧП в России пока не сложилось. В действующем федеральном законодательстве четкие дефиниции государственно-частного партнерства отсутствуют, тогда как в нормативных актах субъектах РФ можно встретить ряд определений, которые зачастую не согласуются между собой либо вызывают вопросы юридического характера. Кроме того, в термин «частно-государственное партнерство» вкладывается смысл, синонимичный ГЧП (например, в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2010 г.). В широком понимании государственно-частное партнерство рассматривается как любое возможное взаимодействие бизнеса, органов власти и общества от благотворительности и социальной ответственности бизнеса до субсидирования частных компаний и приватизации. Однако такой подход не совсем точно отражает суть государственно-частного партнерства. ГЧП многими исследователями понимается как равноправное взаимовыгодное сотрудничество между государством и частным бизнесом в процессе обустройства общественной инфраструктуры и предоставления публичных услуг при условии разделения рисков и ответственности. Данную модель можно использовать на многих крупных спортивных сооружениях.

Федеральный закон Российской Федерации от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» не дает оснований для эффективной деятельности руководителя спортивного сооружения. Статьи 37 и 38 данного закона предписывают организацию деятельности спортивного сооружения исходя из строительных нормативов. Необходимо внести в действующую законодательную базу изменения, направленные на развитие механизма государственно-частного партнерства.

Сегодня оптимального баланса интересов государства и бизнеса в отрасли нет, и парт-

нерство существует либо как случай, либо декларативно. Поэтому первостепенной задачей на сегодняшний день является детальная разработка и внедрение в практику механизма государственно-частного партнерства, в т.ч. оптимальные формы управления своей собственностью. Очевидно, что для выполнения разных социальных задач нужны разные типы спортивных сооружений, соответственно, различные формы собственности и управления ими. Объекты массового спорта, учебно-тренировочные учреждения, сооружения для проведения соревнований международного уровня, универсальные спорткомплексы требуют разного подхода для эффективного управления. В настоящее время организации физической культуры и спорта существуют в виде государственных учреждений и унитарных предприятий, малых предприятий, акционерных обществ и др., т.е. в разных формах собственности, которые, очевидно, необходимо рассматривать как подходящие для решения разных типов социальных задач. Даже из этого перечня видно, что государство может привлекать бизнес в разных ролях: как акционера, как управляющую компанию, как арендатора.

И тут встает другой важный маркетинговый и одновременно социальный вопрос — для кого и какие спортсооружения мы строим? Проблема в том, что объекты физической культуры и спорта иногда строятся и эксплуатируются без учета интересов и запросов потребителя, т.е. населения в целом и отдельных социальных групп в частности. Нередки случаи, когда возводятся огромные ледовые дворцы, которые посещает ограниченное количество людей. А населению в данном микрорайоне нужен, например, спортивный комплекс с большим количеством разных залов. Суть данной проблемы в том, что часто основанием для строительства объекта спорта или его профилирования являются не маркетинговые аргументы и, в частности, оценка реальных потребностей населения, а лоббирование тех или иных решений представителями отдельных социальных групп.

На наш взгляд, эта проблема может быть решена за счет введения рыночных и конкурентных отношений в предоставлении физкультурно-массовых услуг; а также приобщения к ее решению органов местного самоуправления как главного заказчика в проектировании и загрузке спортивной инфраструктуры. Нужен маркетинговый подход для ясного представления о потребностях населения, проживающего в данном районе или в городе. Именно муниципалитеты лучше других уровней управления знают потребности местного населения. При этом важной задачей является пропаганда здорового образа жизни, физической культуры и спорта. Население может напрямую, минуя органы власти, сформулировать свой социальный заказ посредством использования механизма местного самоуправления.

Следующий важный аспект сотрудничества государства и бизнеса — строительство спортивных сооружений. При строительстве новой инфраструктуры и капитальном ремонте, а также реновации старых спортивных объектов могут создаваться акционерные общества, в которых государство и бизнес могут выступать акционерами. Государство обеспечивает долю своего участия землей и недвижимостью, а бизнес — финансовыми ресурсами. Такая модель сотрудничества работает в газовой, банковской и других сферах. Нет сомнения, что государственный (муниципальный) заказ — эффективный механизм, который превращает социальный заказ в государственный контракт, и, таким образом, формирует конкурентную среду и решает принципиальную задачу привлечения бизнеса в отрасль. Государство и местное самоуправление в лице, прежде всего, муниципальной власти может и должно стать заказчиком, который формирует государственный (муниципальный) заказ в области спортивной инфраструктуры и предоставления услуг физической культуры и спорта в соответствии с социальной политикой государства и социальным запросом населения. Государственный (муниципальный) заказ — фактически контракт между властью

и бизнесом, на основе которого должно вырастать государственно-частное партнерство, когда частный бизнес привлекается как инвестор и ответственный подрядчик. Этот же механизм дает возможность государству, местной власти контролировать партнера: как им выполняются социальные обязательства, насколько эффективно управляется собственность.

Государство может сформировать условия, при которых частным компаниям будет выгодно работать в области спорта и инвестировать свои средства в развитие физической культуры и спорта. Важным условием повышения привлекательности спортивной отрасли (физической культуры и спорта) для бизнеса и нахождения баланса интересов в государственно-частном партнерстве является формирование рынка специализированных управляющих компаний. Для разных спортивных объектов необходимы разные формы собственности и разные формы управления и, соответственно, разные управляющие компании, знающие специфику деятельности спортивных организаций. Не любая компания может успешно справиться с задачей управления спортивным объектом. Это должна быть компания, у которой есть соответствующий опыт. Государству необходимо привлекать такие организации, которые специализируются именно на управлении долевой формой собственности. Главный принцип появления эффективных управляющих компаний для руководства спортивными сооружениями состоит в необходимости создания прозрачных условий конкуренции, не обремененных надуманными ограничениями. Нам не следует повторять ошибки, допущенные при формировании управляющих компаний для ТСЖ. Если будут сформулированы точные квалификационные требования к управляющим компаниям, критерии оценки их эффективности, а также в их работе будут использоваться механизмы открытой состязательности, то это быстро приведет к созданию рынка управляющих компаний.

Один из механизмов привлечения бизнеса в отрасль — прямое финансирование органами власти государственных (муниципальных)

услуг в области физической культуры и спорта. Федеральные органы власти, органы власти субъектов РФ, органы власти муниципальных образований могут выступать заказчиками услуг в области физкультуры и спорта. В частности, соответствующий бюджет может оплачивать занятия физической культурой и спортом или оплачивать проведение соревнований либо иных спортивных мероприятий по утвержденным тарифам для определенных категорий населения: детей, малоимущих, пенсионеров, инвалидов и др. Таким образом, государство обеспечивает выполнение своих социальных обязательств, а для управляющей компании выполнение такого заказа может быть одним из пунктов ее договора управления.

Налоги являются значительной частью расходов организации, осуществляющей эксплуатацию спортивных объектов, которые налоговым законодательством неправомерно, по нашему мнению, приравнены к промышленным предприятиям. Разрабатывая основы государственной налоговой политики, необходимо иметь в виду, чтобы в ней гармонично сочетались все функции налогов с учетом выполнения социальных функций, несовместимых с рыночными условиями хозяйствования. Налоговая система должна создавать условия для мотивации деятельности хозяйствующих субъектов независимо от форм собственности, стимулировать предпринимательскую деятельность и трудовую активность, способствовать развитию научно-технического прогресса, внедрению современных экологически чистых технологий производства, ограничивать социально-неоправданные затраты денежных средств отдельных групп населения, осуществлять ограничение роста цен и доходов с учетом инфляции, обеспечивать рост доходной базы бюджетов разных уровней. В этом плане, по нашему мнению, для отраслей социальной сферы, в том числе физической культуры и спорта, следовало бы снизить ставку налога на добавленную стоимость до 10%, наполовину снизить ставку налога на прибыль, ввести пониженные тарифные ставки на коммунальные услуги и т. д.

Представляется целесообразным уменьшить налоги на землю и спортивное имущество, а также отказаться от налога на прибыль для спортивных сооружений, если она направляется на развитие инфраструктуры спорта. Например, земля под спортобъектами (по образцу того, как поступили с религиозными организациями) может быть отдана в безвозмездное пользование собственнику спортивной инфраструктуры. Имущество спортобъекта также может облагаться налогом на льготных, стимулирующих условиях. Что касается налога на прибыль, то государство может сделать так, чтобы прибыль, которая реинвестируется в основные средства, в капитальный ремонт, не облагалась налогом. Так спортивная отрасль довольно быстро может получить дополнительные ресурсы для модернизации основных фондов.

Важным элементом развития физической культуры и спорта является стимул. Кредиты — самый важный и востребованный источник финансирования спорта. Однако в производстве спортивных услуг нет высокой прибыли, чтобы можно было брать кредиты под высокий процент (18—25%) годовых ссудного займа. Государство в состоянии сделать кредитные ресурсы более доступными для инвестиций в спортивную отрасль. Мы видим это на примере сельского хозяйства. Кроме того, подобные механизмы применяются для оптимизации банковской системы России в период кризиса. Речь идет о создании специального государственного банка или назначении уполномоченных банков, кредитующих спортивную инфраструктуру по сниженным ссудным процентам.

Важным направлением заботы государства о развитии физической культуры и спорта являются и тарифные стимулы, т.е. снижение тарифов на коммунальные услуги. Они для спорткомплексов такие же, как для промышленного предприятия, и составляют от 10 до 20% расходов спортивных организаций. Но не следует забывать, что прибыли у спортивных организаций значительно ниже, чем на предприятиях. Государство могло бы ввести

специальные, пониженные тарифы для организаций, оказывающих услуги в области физической культуры и спорта.

Закупки оборудования и инвентаря — еще одна из значительных статей расходов спортивного сооружения. Сейчас приходится очень дорого приобретать все (от кроссовок до тренажера) за рубежом. Индустрия спортивного инвентаря и оборудования в России почти отсутствует. Государство могло бы быть инициатором создания российского производства спортивного инвентаря и оборудования. А спортивная инфраструктура — это готовый огромный рынок сбыта для индустрии спортивного инвентаря.

Выше мы перечислили лишь некоторые принципиальные сферы, которые могут быть катализатором инвестиционной привлекательности спортивной отрасли. Но очевидно, что деятельность сооружения международного уровня и местного (локального) трудно сравнивать. Поэтому для их эффективной деятельности надо применять различные модели управления и, соответственно, различные стимулирующие подходы их деятельности.

Отдельно необходимо сказать еще об одной функции государства, которая очень созвучна нашей теме: отношение общества к бизнесу и предпринимателям. Необходимо, чтобы партнеры (государство и бизнес) уважали друг друга, а не образовывали союз «по необходимости». В настоящее время население относится к бизнесу, к сожалению, с предубеждением. Эта репутация во многом ошибочна и не соответствует реальности. Современный бизнес финансирует развитие производства, создает рабочие места, участвует в создании и реализации социальных программ др. Следовательно, необходимо формировать позитивный образ бизнеса: ответственного, эффективного, партнерского.

Отмеченные выше методические подходы могут быть основой для формирования и развития эффективной модели государственно-частного партнерства в области физической культуры и спорта. Роль государства в данном партнерстве состоит в популяризации здорового

образа жизни населения; изучении потребностей населения в физкультуре и спорте и формировании государственного (муниципального) заказа на строительство спортивных сооружений на основании потребностей населения; участия в формировании инфраструктуры физкультуры и спорта земель, недвижимостью; формировании конкурентной среды; стимулировании бизнеса через налоговую, тарифную политику, гарантии и условия кредитования; контроле за эффективностью реализации госзаказа и управлении собственностью.

Роль бизнеса заключается в эффективном управлении материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами; удовлетворении потребностей населения в услугах физической культуры и спорта; формировании востребованных населением услуг; экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Главный механизм государственно-частного партнерства — формирование государственного (муниципального) заказа и создание акционерных обществ с участием государства и бизнеса.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации. Любое издание.
2. Федеральный закон от 13 января 1999 г. «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». Российская газета. <http://www.rg.ru/2007/12/08/sport-doc.html>
3. Указ Президента РФ от 2 сентября 2005 г. № 1033 «Вопросы Совета при Президенте Российской Федерации по физической культуре и спорту», «Вопросы Федерального агентства по физической культуре, спорту и туризму». Информационно-правовой портал «Гарант». <http://base.garant.ru/188583>. (дата обращения: 14.02.2011)
4. Концепция федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006—2015 годы». <http://www.dmpmos.ru/laws/docitem.asp?DocumId=137714> (дата обращения: 10.02.2011)
5. Материалы доклада Совета при Президенте РФ по физической культуре и спорту «О состоянии развития физической культуры и спорта в стране и кардинальном повышении эффективности спорта в решении социально-экономических, демографических, оздоровительных и воспитательных задач, стоящих перед обществом». <http://archive.kremlin.ru/text/stcdocs/2002/01/30258.shtml> (дата обращения: 10.02.2011)
6. Заключение Олимпийского комитета РФ по проекту ФЗ «О физической культуре и спорте в РФ», внесенному в Государственную Думу РФ. <http://www.duma.gov.ru>. (дата обращения: 16.02.2011)
7. Игнатюк Н.А. Комментарий к федеральному закону о физической культуре и спорте в Российской Федерации. — М.: Юстицинформ, 2002.
8. Введение в теорию физической культуры / Под редакцией Л.П. Матвеева. М.: Физкультура и спорт, 2001. — 264 с.
9. Ашмарин Б.А. Теория и методики физического воспитания: Учебник для ВУЗов / Под ред. Б.А. Ашмарина. М.: Просвещение, 2000. — 304 с.
10. Базунов Б.А. Спорт XX век. Хроника отечественного и мирового спорта. М.: Советский спорт, 2002. — 376 с.
11. Горбылева З.М. Экономика спорта туризма.— Минск: БГЭУ, 2001. — 154 с.
12. Менеджмент и экономика физкультуры и спорта: Учеб. пособ. / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутпов, С.Г. Сейранов. М.: Академия, 2001. — 432 с.
13. Менеджмент спорта и туризма: Экономика спорта и туризма. М.: Финансы и статистика, 2001. — 320 с.
14. Нормативно-правовое обеспечение спортивно-туристской деятельности в Российской Федерации. М.: АЛБТ-М, 2003. — 28 с.
15. Сенин В.С. Введение в спорт и туризм: Учебное пособие. М.: Просвещение-АСТ, 1993. — 328 с.
16. Столбов В.В. История физической культуры и спорта. / Под общ. ред. В.В. Столбова. М.: Физкультура и спорт, 2004. — 324 с.
17. Физкультура и Спорт. Малая энциклопедия. М.: Радуга, 1982. — 344 с.
18. Царик А.В. Справочник работника физической культуры и спорта. М.: Советский спорт, 2003. — 700 с.
19. Экономика физкультуры и спорта/ Завадская З.И. и др. М.: Спорт Академия Пресс, 2000. — 494 с.