

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Сфера физической культуры и спорта очень обширна. Нашу жизнь уже невозможно представить без спорта. В современном мире происходит значительное развитие спорта, происходит рост популярности здорового образа жизни. Это поспособствовало распространению спортивных организаций, работающих на коммерческой базе. Чтобы получить возможность развития, а также обеспечить себе устойчивое положение на рынке услуг, физкультурно-спортивные организации должны сформировать систему менеджмента, способную эффективно работать в современных условиях. Использование менеджмента дает возможность преобразовать в систему цели организации, подобрать наиболее значимые и предложить план достижения главной цели при наилучшем соотношении расходов, рисков и результата.

Актуальность развития темы спортивного менеджмента обуславливается потребностью разумного управления в физкультурно-спортивных организациях с целью получения наибольших доходов, так как после внедрения физкультурно-спортивных организаций в систему рыночных отношений, спорт стал одним из распространённых видов бизнеса.

Сейчас в России наблюдается значительный рост интереса населения к спорту не только к профессиональному, но и как к массовому движению за ведение здорового образа жизни. Государством выделяются достаточно большие средства на развитие спорта. В РФ в сфере физической культуры и спорта действуют более 95 тыс. организаций. В это число входят специализированные государственные учреждения, общественные объединения и коммерческие организации. Однако, стоит заметить, что спортивный менеджмент в России все еще на достаточно низком уровне, что также обуславливает актуальность и практическую значимость данной темы для исследователей.

Теоретической базой исследования являются работы, посвящённые особенностям спортивного менеджмента в России за авторством Алексева, С.В, Алёшина, В.В., Щадиловой, И.С. и других авторов.

Цель исследования – изучить особенности менеджмента спортивной организации на примере футбольного клуба ЦСКА. В связи с обозначенной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность спортивного менеджмента;
- выделить виды спортивных организаций;
- изучить особенности управления спортивными организациями;
- представить общую характеристику футбольного клуба ЦСКА;
- проанализировать организационную структуру ФК ЦСКА и произвести SWOT-анализ организации;
- проанализировать деятельность ФК Спартак как основного конкурента ФК ЦСКА.

Предметом исследования являются особенности менеджмента спортивной организации.

Объектом исследования выступает футбольный клуб ЦСКА Москва.

В работе были использованы такие методы как теоретический научный метод, сравнительный анализ, SWOT-анализ.

Структура работы включает в себя две главы, в каждой из которых по три параграфа, введение, заключение, список использованной литературы.

Первая глава посвящена изучению теоретических основ спортивного менеджмента.

Вторая глава носит практический характер и посвящена анализу деятельности спортивной организации.

В заключении представлены основные выводы по работе. В список использованной литературы входит 15 наименований.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **1.1. Понятие и сущность спортивного менеджмента**

В настоящем параграфе дадим понятие и рассмотрим сущность спортивного менеджмента.

Жизнь общества, деятельность всех организаций, предприятий и учреждений во многом зависит от эффективности управленческой деятельности. В настоящее время все большее значение имеет управленческая деятельность, менеджмент и возможности применения идей и технологий менеджмента в управлении общественными процессами.

Наука управления – менеджмент как система теоретических и практических знаний о принципах, методах, средствах и формах управления производством в целях повышения его эффективности и увеличения прибыли, оформился в период становления и развития рыночной экономики и считается наиболее продуктивным вариантом управленческой деятельности в этих условиях.

Бизнесмены с целью повышения конкурентоспособности своих предприятий попытались изменить систему управления производственными процессами и людьми. Вместо авторитарных методов управления они внедрили новые принципы, формы и способы взаимодействия руководителей и персонала, которые и составили основу типа управления, который назван менеджментом.

В современных условиях сложилась новая система управления, основанная на современных технологиях, информации и знаниях. Менеджмент научно отразил основные принципы и способы организации производства на предприятии, определил функции управления, методы деятельности руководителя и пути обеспечения эффективной деятельности организации, используя знания экономики, организации и управления производством, права, психологии и других наук.

Все это позволяет использовать принципы, способы и методы менеджмента в управлении практически в любой организации, не зависимо от сферы ее деятельности. Большинство специалистов за рубежом уверено, что наряду с производственными организациями методика современного менеджмента должна использоваться также и в государственных и общественных организациях.

Существует множество понятий менеджмента. Так, в Универсальном учебном экономическом словаре дано следующее определение: «Менеджмент – вид деятельности, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты в условиях рыночной экономики формируют организации и управляют ими: ставят цели и разрабатывают способы их достижения.

В отличие от «администрирования», которое присуще системе обезличенного управления, менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации».

Голубева В.В. ссылаясь на В. Зигерта и Л. Ланга, пишет, что менеджмент – это руководство людьми, позволяющее выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем. [\[1\]](#)

Е.В. Глущенко, Е.В. Захарова и Ю.В. Тихонравов считают, что менеджмент – это наука об эффективном управлении. [\[2\]](#) Физическая культура и спорт имеют в обществе большую социальную силу и значимость, так как они являются эффективным средством не только физического развития людей, укрепления и охраны их здоровья, сферой общения и проявления социальной активности, формой организации и проведения досуга, но и влияют на нравственно-интеллектуальное развитие личности, формирование эстетических идеалов и ценностных ориентаций.

Физическая культура и спорт выступают в качестве сложнейшей области общественной практики, социального института, основные задачи которого – воспроизводство духовного, интеллектуального и трудового потенциала нации, а также формирование деятельностной и социально ответственной личности. В области спорта действуют десятки тысяч спортивных организаций и учреждений самой разной направленности и специализации, - среди них добровольные спортивные общества, детско-юношеские спортивные школы, спортивные клубы, профессиональные лиги, фитнес-клубы, федерации и спортивные сооружения.

В связи с этим в сфере управления физической культурой и спортом актуальной становится проблема использования достижений науки управления – менеджмента в профессиональной деятельности руководителя спортивным учреждением.

Современная жизнь, переход в нашей стране к рыночным отношениям делает необходимым не только углубление управленческо-экономической подготовленности специалистов по физической культуре и спорту, но также требует поиска новых форм и направлений работы, таких, например, как менеджмент в профессиональной деятельности руководителей спортивных организаций и учреждений. Современные руководители организаций в сфере физической культуры и спорта наряду с производственными организациями также должны использовать достижения современного менеджмента, если хотят достичь поставленных целей с минимумом затрат и максимумом эффективности.

Спортивный менеджмент – это управление спортивным движением, включающее в себя принципы, методы, формы, технологические приемы, средства управления для достижения целей обучения и воспитания молодых спортсменов, организации спортивных соревнований. [3]

Спортивные менеджеры участвуют в организации работы по развитию физической культуры и спорта среди различных групп населения, создают условия для охраны и укрепления здоровья спортсменов и других участвующих в спортивных соревнованиях и учебно-тренировочных мероприятиях лиц, обеспечивают спортсменам и тренерам необходимые условия для тренировок, а также иным образом содействуют этим лицам в достижении высоких спортивных результатов.

Управленческая деятельность в спортивных организациях включает целую систему мер организационного характера: правильное использование физкультурных кадров, предполагающее подбор, расстановку и использование работников в соответствии с их профессией, специальностью и квалификацией; регламентацию труда по продолжительности и объему трудовых функций; регулирование заработной платы; управление процессами совместного труда; обеспечение трудовой дисциплины; создание необходимых условий для профессиональной деятельности специалистов; определение форм повышения квалификации.

Перечисленные элементы в своей совокупности определяют основу организации управленческого труда руководителей физической культуры и спорта.

Управленческую компетентность руководителя спортивного учреждения рассматривают как способность с помощью своего опыта, знаний, практических умений, личных качеств осуществлять управленческую деятельность в спортивном движении. Для менеджера спорта необходимо хорошо знать содержание, формы, методы, цели физической культуры и спорта, технологии инновации в подготовке спортсменов, умение разрешать конфликтные ситуации в коллективе.

Специалисты по спортивному менеджменту считают, что ему присущи четыре основные функции:

- планирование формулирует цели различных спортивных организаций и определяет программу действий для их достижения;
- организация устанавливает формальные отношения среди плановых работ и их исполнителей;
- руководство представляет собой процесс влияния на различных членов организации для решения поставленных целей;

- анализ связывает положение организации в целом, ее подразделений и отдельных работников с уровнем работы по ее конечному. [4]

В современной подготовке специалистов по физической культуре и спорту в целях организации управления физкультурным движением необходимо уделять большое внимание подготовке спортивных менеджеров, повышать уровень компетентности управленческих работников различного ранга в вопросах спортивного менеджмента, формировать у руководителей и специалистов сферы физической культуры и спорта управленческие качества. [5]

Современный спортивный менеджер должен обладать высокими техническими умениями: разработка бюджета, смет, составление финансовых отчетов, умения использовать спортивный инвентарь, умения установить взаимосвязи между физическими нагрузками, диетой спортсменов и другими специфическими для спорта умениями.

В то же время спортивный менеджер должен уметь взаимодействовать с сотрудниками своей организации и других, связанных с ним организаций, уметь работать с людьми. Спортивный менеджер должен уметь видеть процесс деятельности спортивной организации в целом, эффективно использовать персональное время, ясно выражать свои мысли, использовать в своей работе нововведения и инновации.

## **1.2. Виды спортивных организаций**

Цель настоящего параграфа заключается в анализе различных типов физкультурно-спортивных организаций. Выделим несколько оснований для классификации:

- 1) размер физкультурно-спортивных организаций;
- 2) форма собственности;
- 3) принципы распределения прибыли;
- 4) цели создания и функционирования организаций.

Первым из классификационных признаков является размер физкультурно-спортивных организаций, которые делятся на малые, средние и крупные.

К малым физкультурно-спортивным организациям относятся те, в которых средняя численность сотрудников – менее 50 человек. Размеры средних физкультурно-спортивных организаций по критерию численности сотрудники колеблются от 100 до 300 человек, а на крупных предприятиях работают более 300 человек.[\[6\]](#)

По форме собственности физкультурно-спортивные организации делятся на государственные, муниципальные, частные и организации, находящиеся в собственности общественных организаций. По отношению к получению прибыли физкультурно-спортивные организации подразделяются на некоммерческие (не имеющие в качестве основной цели получение и распределение полученной прибыли, но имеющими права осуществлять предпринимательскую деятельность для достижения уставных целей) и коммерческие (созданные для получения прибыли и ее распределения между участниками)

Проведение классификации спортивных организаций по целевому признаку дает возможность выделить основные цели и задачи, функции и определить роль каждого объекта в системе управления. По данному признаку физкультурно-спортивные организации можно классифицировать следующим образом

- 1) организации, которые непосредственно осуществляют физкультурно-массовую и учебно-спортивную работу (спортивные школы, КФК, центры олимпийской подготовки);
- 2) организации, которые обеспечивают возможность для занятий физической культурой и спортом (спортивные сооружения, физкультурно-оздоровительные комплексы, парки культуры и отдыха, туристические, водные и лыжные базы, прокатные пункты спортивного инвентаря);
- 3) организации, которые обеспечивают медицинское обслуживание;
- 4) организации, которые занимаются подготовкой физкультурных кадров (высшие и средние специальные учебные заведения физической культуры и спорта);
- 5) организации, которые обеспечивают сферу физической культуры и спорта необходимой информацией и проводят пропаганду физкультурно-спортивных знаний (редакция спортивных журналов и газет).

Учитывая приведенные критерии классификации, на территории РФ можно выделить следующие группы спортивных организаций, которые предоставляют

населению физкультурно-оздоровительные услуги: [7]

1) государственные и муниципальные организации, либо имеющие учредителями какие-либо органы государственного и муниципального управления, либо ни являющиеся подразделениями соответствующих государственных или муниципальных предприятий и учреждений;

2) коммерческие организации, основная цель деятельности которых – извлечение прибыли;

3) некоммерческие организации (спортивные секции, группы, созданные на базе общеобразовательных учебных заведений, вузов, предприятий различных форм собственности);

4) спортивные клубы.

Специфика первой группы физкультурно-спортивных организаций заключается в том, что их имущество находится в муниципальной или государственной собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления (ст. 113 ГК РФ). [8] Поэтому данные спортивные организации являются единственными коммерческими юридическими лицами, которые не обладают правами собственности на имущество, принадлежащее организации.

Ряд авторов указывает на значительные противоречия, связанные с особенностями управления государственными учреждениями социальной сферы на федеральном и региональном уровнях, а также в рамках отдельных ведомственных нестыковок, что негативным образом сказывается на возможности таких организаций распоряжаться имуществом

Основная цель деятельности частных коммерческих физкультурно-спортивных организаций заключается в извлечении прибыли (ст. 50 ГК РФ). [9] Такие организации имеют в собственности обособленное имущество, учитывают его на самостоятельном балансе, могут от своего имени выступать истцом и ответчиком в суде, осуществлять личные имущественные и неимущественные права. Наиболее распространенными формами собственности коммерческих физкультурно-спортивных организаций являются акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью



## 1.2. Особенности управления спортивными организациями

Так как в настоящем исследовании рассматривается деятельность футбольного клуба, необходимо рассмотреть особенности управления спортивными организациями на примере менеджмента в современных футбольных клубах.

Клубный футбольный менеджмент – это набор принципов и методов управления футбольным клубом. Этот тип управления связан с оптимальным использованием футбольными клубами своих ресурсов (инфраструктуры, игроков, персонала), методов деятельности и финансовых возможностей.

Также для управления клубным футболом большое значение имеет работа с внешней средой (фанаты, спонсоры, СМИ и т. д.). Поэтому задачей управления клубным футболом является разработка механизма взаимосвязи между внешней средой (рынком) и внутренней средой (активами).

Развитие клубного футбольного менеджмента связано с совершенствованием структуры управления и кадровой политики. Актуальными направлениями развития являются такие направления, как:

Оптимизация выручки футбольного клуба:

Применительно к бизнесу экономическая эффективность определяется соотношением полученного результата и расходов или ресурсов, затраченных на его достижение. Как и любой бизнес, футбольный оценивается через его финансовые результаты, то есть разницу между всеми полученными от деятельности доходами и осуществленными в процессе функционирования расходами.

Оптимизация связана с увеличением выручки от футбольного клуба, для чего требуются три основных источника: выручка от продажи билетов, в том числе абонементов; пищевая промышленность; атрибуты; продажа трансляций; средства, полученные от различной коммерческой деятельности (например, доходы от спонсоров). [\[10\]](#)

Также футбольный клуб может получать доходы от трансферов игроков. Дополнительный источник финансовых поступлений может обеспечить и стадион в активе клуба, где помимо домашних матчей могут проводиться различные

мероприятия (выставки, концерты). Кроме того, на территории современного стадиона сегодня обязательно строятся офисы, торговые центры, гостиницы и другие объекты коммерческой недвижимости. Актуально также расширение ритейла за счет открытия фирменных точек торговли на территории стадиона или на прилегающих к стадиону территориях.

Совершенствование инфраструктуры футбольного клуба:

Известно, что основой эффективной коммерческой деятельности любой спортивной организации является владение таким активом, как стадион. Это обуславливается отсутствием необходимости внесения арендной платы спортивным клубом сторонним организациям за право пользования их активами. Наличие стадиона в активах клуба дает возможность ежедневного и разностороннего использования его инфраструктуры (проведение любительских и корпоративных футбольных турниров, организация культурно-зрелищных мероприятий и т.д.).

Работа с болельщиками и их объединениями:

Болельщики являются главными потребителями спортивно-зрелищных услуг. Предоставление таких услуг является основным источником доходов футбольных клубов, следовательно, работа с болельщиками – это одно из приоритетных направлений развития организации. В связи с этим можно рассмотреть актуальный опыт работы футбольного клуба (ФК) «Локомотив». Так, в целях активизации и координации работы с болельщиками ФК «Локомотив» разработана система клубных карт, которые позволяют посещать южную трибуну (фан-зону) не только на домашних матчах, но и на дерби и выездные матчи клуба; участвовать в акциях, розыгрышах призов и приглашений на клубные мероприятия; получать билеты на матч сборной России из специальной квоты; пользоваться скидками и акциями в клубных магазинах.<sup>[11]</sup> Для болельщиков также предусмотрено участие в программе лояльности ОАО «РЖД» - РЖД Бонус; получение специальных предложений от партнёров Локомотива. На стадионе «Локомотив» имеются сектора для разных социальных групп (VIP-ложи; школьный, студенческий и семейный секторы). Для привлечения потребителей физкультурно-спортивных услуг ФК «Локомотив» проводит на территории своего стадиона различные культурно-зрелищные мероприятия, экскурсии по стадиону и созданному музею спортивного клуба и т.д.

Разработка маркетинговой стратегии клуба:

Не один футбольный клуб не обойдётся без маркетинговой стратегии. Её создание включает в себя несколько этапов. Первый этап посвящён исследованию рынка (выявление реальных и потенциальных потребителей услуг клуба); выявление проблем и рекомендаций по их устранению. Щадилова И. С. указывает на то, что исследование рынка предполагает изучение конкурентной среды (наличие клубов-конкурентов); оценку возможностей клубов-конкурентов (инфраструктурной составляющей, количества болельщиков, качества и цен предлагаемых услуг). [\[12\]](#)

На основе полученной информации проводится сопоставление возможностей клуба и клуба-конкурента по различным характеристикам, анализ конкурентных преимуществ клуба. На втором этапе необходимо определить маркетинговые цели клуба. Третий этап предполагает оценку ресурсов и возможностей клуба, которые предусмотрены на реализацию данных целей. На четвёртом этапе проводится формирование проекта стратегии. Дополнительно устанавливается перечень проблем, с которыми придется столкнуться при реализации стратегии, и определяются базовые варианты их разрешения. На заключительном пятом этапе руководители принимают окончательный вариант стратегии и план действий по ее реализации.

Активное применение Интернет-технологий:

Тенденция информатизации общества связана с увеличением доли населения в возрасте 15-72 лет, использовавшего персональный компьютер, а также доли населения, имевшего доступ к сети Интернет, и направлена на повышение уровня удовлетворенности потребности населения в информационных услугах и продуктах. Поскольку в настоящее время происходит стремительный рост пользователей Интернета и существует множество самых различных социальных сетей и сервисов (коммуникационных, новостных, блоговых и т.д.), то руководству футбольного клуба необходимо более эффективно выстраивать свою коммуникационную деятельность и взаимодействие с пользователями посредством применения информационно-коммуникационных технологий. [\[13\]](#)

На сегодняшний день тенденции в применении интернет технологий такие. Все клубы российской футбольной премьер-лиги (РФПЛ) используют в качестве каналов коммуникации четыре основные digital-платформы: VKontakte, Twitter, Instagram и YouTube.

При этом на зарубежную аудиторию ориентируются меньше половины клубов – лишь у шести есть англоязычная версия сайта; в то же время сайт «Зенита»

представлен на 12 языках.

Все клубы РФПЛ используют свои онлайн-площадки для спонсорских активаций, при этом все больше клубов заключают соглашения об инфопартнерстве с социальными сетями (64%). [14] Среди последних трендов – снижение популярности Periscope и увеличение присутствия клубов в Telegram.

Клубы также экспериментируют с иными digital-инструментами: «Зенит» ведет свою страницу в социальной сети с функцией геопозиционирования Foursquare, «Крылья Советов» представлены в сети микроблогов Weibo, ориентированной прежде всего на китайскую аудиторию, а «Локомотив» использует фотохостинг с функциями социальной сети Pinterest.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА «ЦЕНТРАЛЬНЫЙ СПОРТИВНЫЙ КЛУБ АРМИИ»**

### **2.1. Общая характеристика ФК «ЦЕНТРАЛЬНЫЙ СПОРТИВНЫЙ КЛУБ АРМИИ»**

Страна: Россия

Город: Москва

Полное название: Закрытое акционерное общество «Профессиональный футбольный клуб ЦСКА»

Прозвища: армейцы, красно-синие

Дата основания: 27.08.1911

Стадион: ВЭБ Арена

Официальный сайт: <http://pfc-cska.com/>

Основные цвета: красный, синий

ЦСКА — один из старейших клубов на всем постсоветском пространстве. «Армейцы» — настоящие долгожители отечественного футбола, вскоре они отметят 110-летний юбилей. [15]Интересно, что история футбольного клуба ЦСКА берет свое официальное начало в 1911-м году с... общества любителей лыжного спорта (ОЛЛС). Тогда при московской спортивной ячейке лыжников в качестве эксперимента открылась секция игры в футбол. Развлечение, которое многие называли «ногмячом», быстро нашло серьезный отклик у представителей всех профессий и сословий Москвы. Огромная популярность игры привела к тому, что пришлось формировать не одну, а целых три команды.

Все они были заявлены в низший по статусу класс «Б» чемпионата Москвы. Первым официальным матчем нынешнего ЦСКА принято считать встречу тогдашней основы ОЛЛС с «Вегой». Она состоялась в августе 1911-го года. Победу с разгромным счетом 6:2 отпраздновали более мастеровитые и напористые «армейцы». Спустя шесть лет москвичам покорилось первое серьезное достижение: став чемпионами своей лиги, они квалифицировались в престижный класс «А». Там москвичи выступали вплоть до 1922-го года.

А уже с 1923-го в советском футболе случились фундаментальные изменения. Все коллективы, большинство из которых признали «буржуазными и несоответствующими идеологии нового государства», были расформированы. Вместо них были созданы фактически новые команды, каждая из которых подчинялась какому-то одному ведомству. При этом комплектация проводилась за счет игроков «старого времени». Так что, по своей сути, это были старые клубы в новой обертке.

ОЛЛС подпадало под юрисдикцию опытно-показательной площадки Всевобуча, она же — ОППВ. Это общество относилось к Красной армии и отвечало за работу с допризывной молодежью. Поэтому с 1923-го года ряды московской команды начали пополнять еще и перспективные призывники. Впрочем, первые успехи придут к «армейцам» только двадцать лет спустя.

Первой истинно «золотой эрой» в истории ЦСКА стали первые годы послевоенного периода. «Армейцы», начиная с 1946-го по 1951-й год выиграли пять из шести союзных чемпионатов по футболу. Московский коллектив получил прозвище «команда лейтенантов» благодаря тому, что большинство футболистов ЦСКА отметилось доблестью на фронтах ВОВ. Во главе команды стоял легендарный представитель советской тренерской школы Борис Андреевич Аркадьев.

Главнейшим конкурентом «коней» в борьбе за золотые медали было московское «Динамо». С ними у «армейцев» была очень жесткая конкуренция как в чемпионате СССР, так и в национальном кубке. Зачастую звание победителя доставалось кому-то из них на самой финишной ленточке того или иного соревнования. ЦСКА в кубке везло меньше: в этом временном промежутке они завоевывали престижный трофей только три раза. В 1951-м году «армейцы» в последний раз стали чемпионами под руководством Аркадьева. Следующих золотых медалей пришлось ждать целых два десятилетия.

Приход Валерия Газзаева на тренерский мостик ЦСКА в 2004-м году практически сразу увенчался громогласным успехом. Харизматичному и опытному Валерию Георгиевичу хватило одного сезона, чтобы привести «армейцев» к триумфу в престижном Кубке УЕФА-2005. Поочередно пройдя «Бенфику», «Партизан», «Осер» и «Парму» в раунде плей-офф, ЦСКА вышел в финал международного кубка.

Там соперником «коней» стал португальский «Спортинг», ведомый тренером Жозе Пезейру. Московский клуб в игре с «зелено-белыми» пропустил первым. Но во втором тайме «красно-синие» усилиями Алексея Березуцкого, Юрия Жиркова и Вагнера Лава установили финальный счет 3:1 в свою пользу. Этот трофей стал первым международным достижением для российских клубов за всю историю. Также в 2005-м году ЦСКА стал чемпионом России и завоевал национальный кубок, но уступил в финале Суперкубка УЕФА.

В последние годы московские «армейцы» остаются номинальными претендентами на титул чемпиона России. При этом на внутренней арене «коням» все труднее конкурировать с гегемоном в лице «Зенита», имеющим в несколько раз больший бюджет. Если финансовая ситуация в клубе кардинально не улучшится, то в ближайшие годы максимум для ЦСКА — это борьба за второе место. Также ЦСКА регулярно принимает участие в розыгрышах еврокубков, но похвастаться особыми успехами там не может.

Изучив историю клуба перейдем к рассмотрению структуры доходов и расходов футбольного клуба ЦСКА на 2018 год [\[16\]](#)(Таблица 1).

### **Таблица 1. - Структура доходов и расходов ФК «ЦСКА»**

Доходы

Доходы в дни матчей	9,90%
Коммерческие доходы	16,69%
Доходы от организаторов соревнований	36,58%
Прочие операционные доходы	4,39%
Финансовые доходы	2,26%
Прибыль от выбытия основных средств и нематериальных активов	9,05%
Прибыль от выбытия нематериальных активов (регистрации игроков)	30,14%
Расходы	
Прямые расходы, связанные с реализацией	52,49%
Коммерческие расходы	1,48%
Расходы на недвижимость и спортивные объекты	4,23%
Амортизация ОС и НМА (за исключением регистрации игроков)	7,03%
Прочие операционные расходы	28,17%
Финансовые расходы	6,60%
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	0,00%

Убыток от выбытия нематериальных активов (регистрации игроков) 0,00%

По оценкам экспертов структура доходов ЦСКА выглядит сбалансированной. «Коммерческие расходы» составляют в ней только 16,7%. Зато от продажи игроков клуб получил 30,1%, а от организаторов соревнований (в последние годы ЦСКА регулярно выступал в Лиге чемпионов, выплачивающей крупные призовые всем участникам) – 36,6%. Также у армейцев неплохая по меркам нашего футбола доля доходов от матчевых дней – 9,9%.

## **2.2. Организационная структура ФК ЦСКА и анализ существующего положения**

Сегодня структура управления в профессиональном футбольном клубе «ЦСКА» - линейно-функциональная. Она предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления. Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам и т.д.) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с процессом производства.

В руководящий состав футбольного клуба входят (на 2019 год):

- Президент - Евгений Леннорович Гинер
- Генеральный директор - Бабаев Роман Юрьевич
- Коммерческий директор - Зарубьян Андрей Георгиевич
- Исполнительный директор - Егоров Дмитрий Борисович
- Директор по связям с общественностью и информационной политике - Аксенов Сергей Павлович
- Финансовый директор - Яковлева Ирина Михайловна
- Заместитель генерального директора по правовым вопросам - Кедрин Илья Сергеевич
- Директор стадиона ЦСКА - Кононов Дмитрий Александрович
- Заместитель генерального директора по безопасности - Поворин Анатолий Николаевич



- Руководитель селекционного отдела - Дюков Максим Владиславович
- Заместитель генерального директора по развитию - Юрин Владимир Александрович

Рассмотрим существующее положения клуба на сегодняшний день. У ФК ЦСКА на сегодняшний день наблюдаются как проблемы с составом, так и с финансовым положением организации.

Заголовки прессы пестрят информацией об очередном поражении футбольного клуба. Так, например, описывается игра ЦСКА с Рубином 25 августа 2018 года.

«...Ярость Гончаренко (тренер ЦСКА) понятна – вдобавок к девяти ушедшим у ЦСКА почти столько же травмированных - Васин, Дзгоев, Кучаев, Хосонов, Щенников, Макаров (плюс дисквалифицирован Набабкин) - и выбывшего в первом тайме Бийола пришлось заменять Бистровичем, который почти всю неделю не тренировался из-за повреждения.

Травмы чуть ли не в каждой игре - возможно, следствие первой за многие годы предсезонки без фитнес-тренера Паулино Гранеро. Что бы ни было причиной, лавина травм сильно затрудняет построение новой команды, что, конечно, злит Гончаренко.

«К сожалению, мы не можем держать высокий ритм на протяжении всей игры, – сказал тренер ЦСКА после матча. - Связываю это с молодостью и неуверенностью. Когда пропускаем, начинаем играть гораздо лучше, поэтому нам надо стараться от этого избавиться. Слабый первый тайм объясняется тем, что мы не понимали, как действовать против «Рубина». Много новых игроков».

Таким образом, наблюдаются явные проблемы в кадровой политике организации, но помимо проблем в управлении персоналом существуют также финансовые проблемы. Так, в 2017 г. «Темпбанк» через суд потребовал от армейского клуба выплаты 1,17 миллионов евро. Вот полная формулировка иска из материалов дела, оказавшегося в суде 1 августа 2017 года: «...о взыскании задолженности в размере 1 170 000 долларов Евро в российских рублях по курсу ЦБ РФ на дату вынесения решения, процентов за пользование кредитом за период до момента возврата суммы кредита по ставке 18% годовых по день фактического исполнения обязательства, процентов по ст. 395 ГК РФ за период с 01.01.2016 и до момента фактического исполнения обязательства по возврату кредита, процентов по день фактической оплаты задолженности». Таким образом, наблюдается кредиторская задолженность клуба банку.

Для того, чтобы оценить качество управления в ФК ЦСКА произведём комплексный SWOT анализ (анализ сил, слабостей, возможностей и угроз). SWOT анализ был проведён на основе данных официального сайта и изучения публикаций о деятельности ФК ЦСКА.

Сильные стороны:

1. ПФК ЦСКА - известный футбольный клуб, имеющий давние традиции.
2. Высокая, относительно других видов спорта, популярность футбола в стране.
3. Большая армия болельщиков команды в Москве и других городах России и СНГ.
4. Высококвалифицированные футболисты и тренера в команде.
5. Хорошо продуманная ценовая билетная политика.
6. Финансовая поддержка в лице компании Россети (однако, с 2018 г. была скорректирована стоимость соглашения в сторону уменьшения и изменена структура финансирования в рамках холдинга).
7. Одна из самых сильных детско-юношеских спортивных школ в России.

Слабые стороны:

1. Относительно слабая селекция.
2. Последние годы команда не демонстрирует свой прежний уровень и не достигает требуемого спонсорами и болельщиками результата.
3. Уровень Чемпионата России не позволяет приобретать звёздных игроков мирового уровня из чемпионатов топ-уровня и, в случае прогресса доморощенных игроков, удерживать их.
4. Нехватка высококвалифицированных спортивных менеджеров в руководстве клуба, вследствие чего порой принимаются необдуманные и неэффективные решения в управлении клубом.

Угрозы:

1. Вследствие популярности клуба, СМИ довольно часто оказывает давление на него, вызывает нервозность среди игроков и тренерского штаба.

2. В связи с прошедшим кризисом и невыразительными результатами клуба, финансовая поддержка может быть сокращена.
3. На фоне последних результатов клуба, ведущие игроки могут покинуть команду.

Возможности:

1. Смена руководства на квалифицированных спортивных менеджеров.
2. Стажировка менеджеров ПФК ЦСКА в топ-клубах западных чемпионатов
3. Поддержка руководством тренерского состава.
4. Индивидуальная психологическая работа с игроками клуба.
5. Оптимизация доходов футбольного клуба (принятие стратегии самокупаемости)

## **2.3. Анализ футбольного клуба «Спартак» как основного конкурента «Центрального спортивного клуба армии»**

Основными конкурентами футбольного клуба ЦСКА являются футбольные клубы «Спартак» и «Зенит». Первое место по числу реальных поклонников в сезоне 2017-2018 гг. занимает московский «Спартак».

После победного чемпионата ряды его болельщиков несколько увеличились, и их число вплотную приблизилось к 2 млн человек, что составляет 22,8% от всей аудитории РФПЛ. Впрочем, это недотягивает до числа болельщиков красно-белых в середине нулевых — 2,3 млн человек. Правда, тогда и общая аудитория Премьер-Лиги была в 1,5 раза больше текущей.

Традиционно для последнего времени и наличие в призовой тройке «Зенита» и ЦСКА. Причём из этих трёх топ-клубов только «Зенит» по сравнению с серединой прошлого десятилетия увеличил число своих почитателей — с 1,1 млн до 1,6 млн (с 8,7% до 18,5% от всей аудитории соответствующих периодов).

Столичный ЦСКА за 12 лет растерял по всей стране примерно 100 тысяч болельщиков: в 2005 году их было 1,3 млн, сейчас — около 1,2 млн или 13,9% от общего числа. Таким образом, мы видим, что клуб ЦСКА проигрывает в

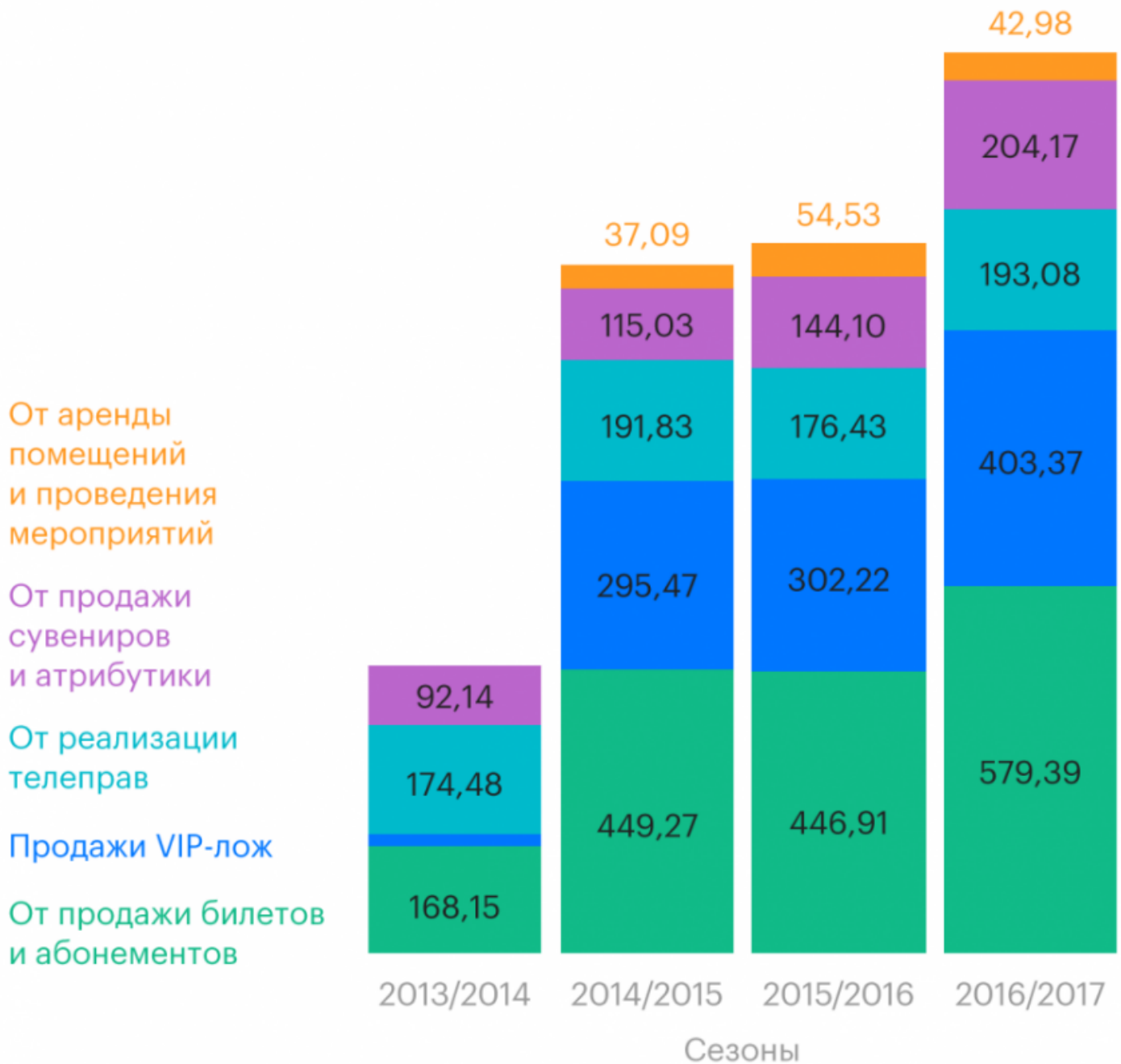
конкурентной гонке ФК «Спартак» и «Зенит».

Основные проблемы клуба ЦСКА были выявлены в ходе SWOT анализа в параграфе 2.3. Дополнительно проведём анализ управленческой деятельности основного конкурента ЦСКА – футбольного клуба «Спартак» для того, чтобы определить дополнительные причины неудач ФК «ЦСКА». «Спартак» выбран в качестве конкурента, так как это самый популярный российский футбольный клуб. Он первый по количеству запросов в поисковиках (данные Яндекса), и по количеству «болельщиков» — пользователей, которые интересовались матчами «Спартака» больше, чем играми других команд.

Итак, в 2018 г. Московский футбольный клуб «Спартак» частично раскрыл структуру своих доходов. Только продажа билетов, лож и абонементов приносит клубу около 1 млрд. руб. за сезон. Доходы футбольного клуба «Спартак» представлены на Рисунке 1.

# Доходы ФК «Спартак»

₽ млн



Источник: ФК «Спартак» (Москва)

© РБК, 2018

Рисунок 1 – Доходы футбольного клуба «Спартак»[\[17\]](#)

Раскрытие «Спартаком» фрагментов своих финансовых результатов связано, во-первых, со стремлением клубов Российской футбольной премьер-лиги (РФПЛ) повысить свою прозрачность, а во-вторых, с позицией европейского футбольного регулятора.

Старший менеджер футбольного клуба Александр Кардаш сообщает следующее: «...УЕФА планирует обязать клубы, участвующие в еврокубках, публиковать отчетность с высокой степенью детализации. Для российских футбольных клубов данная информация всегда была чувствительной, но теперь необходимо будет работать в режиме большей прозрачности. Со стороны «Спартака» это своего рода игра на опережение».

Финансовые отчёты «Спартака» показывают, что московский футбольный клуб ставит своей целью снижение зависимости от спонсорских денег, посредством наращивания выручки от собственной коммерческой деятельности в день матчей, а также используя возможности своего стадиона (то есть стремится к оптимизации финансовой деятельности).

Доходы матчевых дней не являются значимой статьей бюджета большинства российских клубов. По данным УЕФА, выручка от продаж билетов на матчи составляет менее 5% в структуре доходов среднестатистического российского клуба, аналитики PwC оценивают этот вклад в 4,9%. Столь низкая выручка обычно не позволяет клубам даже покрыть расходы на эксплуатацию стадионов.

Вице-президент «Спартака» Наиль Измайлов отметил, что клуб покрывает расходы на содержание стадиона благодаря своей билетной программе. Этому способствует два фактора: хорошая посещаемость игр «Спартака» (более 72% заполняемости арены на матчах Чемпионата России в сезоне 2016-2017) и высокая по сравнению с конкурентами цена на билеты. От продажи билетов и абонементов футбольный клуб в чемпионском сезоне 2016/17 получил 579,4 млн руб.

Продажа VIP-лож также приносит значительную сумму клубу. В последнем сезоне VIP-болельщики приобрели лучшие места на арене на сумму 403,4 млн руб. Совокупно продажа билетов, абонементов и лож на стадионе «Открытие Арена» позволили «Спартаку» заработать 983 млн руб. за сезон. Президент «Спартака» Леонид Федун перед открытием стадиона ожидал годовой заработок в размере 1 млрд. руб. от продажи билетов. Фактически его ожидания подтвердились.

В интервью «РБК» вице-президент клуба «Спартак» Наиль Измайлов рассказал, что повышенный спрос на ложи стадиона привел к тому, что «образовался список

ожидания из желающих». По словам Измайлова, для удовлетворения спроса и получения дополнительного дохода клуб планирует построить дополнительные VIP-ложи на платформе С. В данный момент на стадионе 50 лож на платформе А, 48 из которых продаются, две из которых принадлежат владельцам «Спартака».

Каждый посетитель, пришедший на домашний матч «Спартака», потратил в среднем 1,8 тысячи рублей в сезоне 2016/17. Учитывая загруженность арены за сезон, одно место на стадионе принесло клубу 20,7 тысячи рублей, а средняя выручка от матча составила 58 миллионов рублей.

Сильнейшие клубы европейских лиг получают от трети до половины дохода от продажи телевизионных прав. Однако, российские футбольные клубы в отличие от вышеупомянутых европейских не могут рассчитывать на крупные поступления по этой статье. В сезоне 2016/17 продажа ТВ-прав принесла «Спартаку» 193 млн руб., из которых 176,5 млн руб. от Российской футбольной премьер лиги (именно она продает права на все матчи чемпионата России), остальное — от УЕФА за участие в квалификационном раунде Лиги Европы.

Больше, чем на телевизионных правах, «Спартак» заработал, продавая фирменную атрибутику – футболки, шарфы и другие товары – 204 миллиона рублей. В сезоне чемпионата 2016/17, доход от этой позиции увеличился на 42%. «Прежде всего, это связано с расширением каналов продаж – мы открыли интернет-магазин, который сразу же дал нам огромную долю продаж, плюс два оффлайн магазина», – так объясняет положительную динамику Измайлов. Более 200 миллионов рублей. клуб получил от аренды стадиона (на нем проводятся концерты, конференции и другие мероприятия), лицензирования, продажи экскурсий по стадиону и билетов в музей клуба, а также от различных проектов на арене. Вице-президент «Спартака» отметил, что стадион используется по максимум для неспортивных мероприятий: «...здесь проводятся и детские праздники, и тест-драйвы автомобилей, и музыкальные фестивали, здесь снимается кино. Так, режиссёр Данила Козловский снимал свой фильм «Тренер» на стадионе спортивного клуба.

Однако, опубликованная «Спартак» упускает некоторые важные пункты. Футбольный клуб не сообщает о размере поступлений от спонсоров и партнеров. Спонсорские поступления формируют не менее половины доходной части бюджета футбольного клуба.

«Ни у какого другого клуба Российской футбольной премьер лиги нет такого количества спонсоров, — подчеркивает Измайлов. — У «Спартака» огромная база

болельщиков, у матчей клуба самые большие рейтинги на ТВ, поэтому партнерство с таким клубом, как «Спартак», интересно большому числу спонсоров. Суммы всех контрактов рыночные из-за высокого media value (охват аудитории без затрат на прямую рекламу) для партнеров от сотрудничества со «Спартаком».

Таким образом, помимо возможностей, выявленных в ходе SWOT-анализа (смена руководства, стажировка менеджеров, поддержка руководством тренерского состава, психологическая работа с игроками клуба) можно выделить также направления совершенствования коммерческой деятельности организации (на примере основного конкурента ФК «Спартак»):

Работа со спонсорами необходима, но вместе с тем клуб должен снижать зависимость от спонсорских денег и кредитов посредством:

- продажи фирменной атрибутики
- повышения посещаемости стадиона (в том числе продажа VIP-лож).
- продажи ТВ-прав.

Вместе с тем ФК «ЦСКА» должен стремиться к «прозрачному раскрытию финансовой информации, поскольку в отличие от ФК «Спартак», который предоставил открытые отчёты подобных данных по клубу ЦСКА не было найдено.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Спортивный менеджмент представляет собой теорию и практику эффективного управления различными организациями физкультурно-спортивного направления в современных условиях. Таким образом, актуальна работа по воспитанию квалифицированных специалистов в сфере спортивного менеджмента.

Современные вызовы и необходимость популяризации здорового образа жизни стали отправной точкой осознания обществом значимости грамотного спортивного менеджмента, так как исключительно специалисты высокого профессионального уровня могут эффективно управлять спортивными инвестициями.

Настоящее исследование было посвящено изучению особенностей менеджмента спортивной организации. В первой главе были рассмотрены теоретические основы спортивного менеджмента. На основании главы можно сделать несколько выводов. Не существует единого определения менеджмента, однако спортивный



менеджмент на сегодняшний день можно определить как управление спортивной организацией. Данное управление включает в себя ряд принципов, методов и форм, а также средств управления для достижения спортивной организацией заявленных целей.

В теоретической части работы также были рассмотрены различные виды спортивных организаций. По такому критерию как размер выделяются малые, крупные и средние организации. Форма собственности физкультурно-спортивных организаций может быть частной, государственной, муниципальной. Кроме того, различные виды организаций выделяются по целевому признаку.

Среди особенностей управления физкультурными организациями, в частности футбольными клубами можно выделить оптимизацию доходов футбольного клуба, разработку маркетинговой стратегии клуба, активное применение интернет-технологий. В век информационного общества важнейшее значение приобретает последняя особенность (применение интернет-технологий в деятельности клуба).

Вторая глава была посвящена анализу менеджмента футбольного клуба «ЦСКА». Футбольный клуб ЦСКА имеет давнюю историю и опыт побед в крупнейших соревнованиях, однако определённых проблем в управлении руководством клуба не удалось избежать.

Проанализировав структуру доходов и расходов ФК ЦСКА мы выяснили, что она является сбалансированной. Клуб получает значительную прибыль от продажи игроков и оптимизирует расходы. Однако, SWOT-анализ позволил выявить ряд проблем в управлении клубом: слабая селекция, нехватка высококвалифицированных спортивных менеджеров, невозможность приобретать игроков мирового уровня и относительно слабая селекция.

Для того, чтобы определить направления развития ФК ЦСКА мы провели сравнительный анализ клуба с ФК «Спартак». Сильной чертой менеджмента ФК «Спартак» является снижение зависимости от спонсорских денег (продажа фирменной атрибутики, повышение посещаемости стадиона (в том числе продажа VIP-ложе), продажа ТВ-прав).

В своей управленческой деятельности руководство ФК ЦСКА может использовать опыт конкурентов. Кроме того, возможностями для футбольного клуба «Спартак» являются смена руководства, стажировка менеджеров, поддержка руководством тренерского состава, психологическая работа с игроками клуба.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аббосов Б.А., Худайбердиева Д.А. Спортивный менеджмент/ Аббосов Б.А., Худайбердиева Д.А.// Проблемы и достижения современной науки. - 2019. - № 1. - С. 75-76.
2. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: учебник / С.В. Алексеев. – М.: Советский спорт, 2018. – 687 с.
3. Алёшин В.В. Менеджмент спортивных сооружений/ Алёшин В.В. // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 6. - С. 912.
4. Антонов, Д.А. Организация менеджмента в современных футбольных клубах/ Антонов Д.А. // Международный студенческий научный вестник. - 2018. - № 5. - С. 99.
5. Багиев, Б.И. Пути улучшения организационно-управленческой деятельности в физкультурно-спортивной организации / Б.И. Багиев, Г.Ф. Агеева // Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Казань, 2017. – С. 21-23.
6. Голубева В.В. Концептуальные подходы к понятию управления в сфере физической культуры и спорта/ Голубева В.В. // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Политология и социология. - 2018. - № 1. - С. 56-58.
7. Кашина А.П., Ткачева Е.Г. Спортивный менеджмент: проблемы и перспективы развития/ Кашина А.П., Ткачева Е.Г.// Наука-2020. - 2019. - № 31. - С. 125-128.
8. Мельникова Н.Ю., Трескин А.В., Леонтьева Н.С. Олимпийское Образование. Учебное пособие для студентов РГУФКСМиТ. – / Н.Ю. Мельникова, А.В. Трескин, Н.С. Леонтьева.– М.: РГУФКСМиТ, 2016. – 118 с.
9. Паршикова Н.В., Изаак С.И., Малиц В.Н. Развитие физической культуры и спорта: стратегия будущего // Теория и практика физической культуры. – 2017. – № 12. – С. 3-5.

10. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие. М.: Спорт, 2016. – 149 с.

11. ПФК ЦСКА – Официальный сайт // Источник: <https://pfc-cska.com/>

12. Российская футбольная премьер-лига: комплексное исследование экономики российского футбола // Источник: <https://www.pwc.ru/ru/assets/pwc-rfpl-research-2018.pdf>

13. Управление физкультурно-спортивной организацией: учеб.пособие / Д. А. Обожина ; М-во образования и науки Рос.Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2017. — 76 с.

14. ЦСКА НЬЮС // Источник: <https://cskanews.com/pfc-cska/news-pfc-cska/naibolee-sbalansirovannoj-struktura-doxodov-vyglyadit-u-cska/>

15. Щадилова, И.С. Коммерческая деятельность в спортивной индустрии: учебное пособие. – М.: МГУПС (МИИТ), 2017. – 141 с.

16. Экономика Спартака: сколько клуб заработал на чемпионстве // Источник: <https://www.forbes.ru/biznes/372691-ekonomika-spartaka-skolko-klub-zarabotal-na-chempionstve>

1. Голубева В.В. Концептуальные подходы к понятию управления в сфере физической культуры и спорта/ Голубева В.В. // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Политология и социология. - 2018. - № 1. - С. 56. [↑](#)
2. Там же. - С.57 [↑](#)
3. Алёшин В.В. Менеджмент спортивных сооружений/ Алёшин В.В. // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 6. - С. 912. [↑](#)
4. Аббосов Б.А., Худайбердиева Д.А. Спортивный менеджмент/ Аббосов Б.А., Худайбердиева Д.А.// Проблемы и достижения современной науки. - 2019. - № 1. - С. 75. [↑](#)

5. Кашина А.П., Ткачева Е.Г. Спортивный менеджмент: проблемы и перспективы развития/ Кашина А.П., Ткачева Е.Г.// Наука-2020. - 2019. - № 31. - С. 127. [↑](#)
6. Мельникова Н.Ю., Трескин А.В., Леонтьева Н.С. Олимпийское Образование. Учебное пособие для студентов РГУФКСМиТ. – / Н.Ю. Мельникова, А.В. Трескин, Н.С. Леонтьева.– М.: РГУФКСМиТ, 2016. – С.43. [↑](#)
7. Управление физкультурно-спортивной организацией : учеб.пособие / Д. А. Обожина ; М-во образования и науки Рос.Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2017. — С. 30. [↑](#)
8. 2Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: учебник / С.В. Алексеев. – М.: Советский спорт, 2018. – С.325. [↑](#)
9. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие. М.: Спорт, 2016. – С.67 [↑](#)
10. Антонов, Д.А. Организация менеджмента в современных футбольных клубах/ Антонов Д.А. // Международный студенческий научный вестник. - 2018. - № 5. - С. 99. [↑](#)
11. Багиев, Б.И. Пути улучшения организационно-управленческой деятельности в физкультурно-спортивной организации / Б.И. Багиев, Г.Ф. Агеева // Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Казань, 2017. – С. 22. [↑](#)
12. Щадилова, И.С. Коммерческая деятельность в спортивной индустрии: учебное пособие. – М.: МГУПС (МИИТ), 2017. – С.73. [↑](#)
13. Паршикова, Н.В., Изаак, С.И., Малиц, В.Н. Развитие физической культуры и спорта: стратегия будущего // Теория и практика физической культуры. – 2017. – № 12. – С. 3. [↑](#)

14. Российская футбольная премьер-лига: комплексное исследование экономики российского футбола // Источник: <https://www.pwc.ru/ru/assets/pwc-rfpl-research-2018.pdf> [↑](#)
15. ПФК ЦСКА – Официальный сайт // Источник: <https://pfc-cska.com/> [↑](#)
16. ЦСКА НЬЮС // Источник: <https://cskanews.com/pfc-cska/news-pfc-cska/naibolee-sbalansirovannoj-struktura-doxodov-vyglyadit-u-cska/> [↑](#)
17. Экономика Спартака: сколько клуб заработал на чемпионстве // Источник: <https://www.forbes.ru/biznes/372691-ekonomika-spartaka-skolko-klub-zarabotal-na-chempionstve> [↑](#)