

## **Содержание:**

### **Введение**

Проблема оценки эффективности коммерческой деятельности в современных условиях становится все более актуальной. Это определяется, прежде всего, обострением конкуренции физкультурно-спортивных организаций предпринимательского типа, а также необходимостью формирования культуры управления данным видом деятельности в сфере физической культуры и спорта (ФКиС).

Исследование данной проблемы способствует развитию предпринимательства, подготовке специалистов, связавших свою дальнейшую деятельность с изучением рынка товаров и физкультурно-спортивных услуг. Овладение основами оценки эффективности коммерческой деятельности позволит спортивным менеджерам освоить принципы и образ действия в условиях рыночной системы хозяйствования, использовать приемы коммерции в предпринимательской деятельности, обосновании объемов производства товаров и услуг, заключении договоров и контрактов, расширении масштабов бизнеса с учетом его особенностей в сфере ФКиС национальной экономики [4].

Объект нашего исследования - коммерческая деятельность во взаимосвязи с производством товаров и физкультурно-спортивных услуг.

Предмет исследования - экономические отношения между субъектами производственно-коммерческой деятельности по поводу роста ее эффективности.

Цель исследования: изучить особенности коммерческой деятельности физкультурно-спортивной организации на примере футбольного клуба «Спартак-Москва».

Для реализации этой цели в работе ставятся следующие задачи:

1. Определить понятие «коммерческая деятельность»;
2. Рассмотреть футбольный клуб как коммерческая организация;
3. Дать общую характеристику ФК «Спартак - Москва»;

4. Изучить организацию управления ФК «Спартак – Москва»;

5. Проанализировать коммерческую деятельность ФК «Спартак – Москва».

В научное исследование спорта и бизнеса в их различных аспектах большой вклад внесли российские специалисты многих отраслей знания, в частности, педагогики, социологии, экономики, юриспруденции и других дисциплин.

Теоретической и методологической основой представленной работы послужили теоретические положения и концептуальный аппарат, разработанные отечественными и зарубежными учеными в области сферы физической культуры и спорта и предпринимательской деятельности.

## **Глава 1. Теоретические аспекты проблемы коммерческой деятельности спортивной организации**

### **1.1. Понятие и сущность коммерческой деятельности**

Современная теория и практика маркетингового управления организациями показывают, что по мере развития рыночных механизмов содержание экономической деятельности организаций также подвергается определенным трансформациям, наполняясь новыми функциями, порождаемыми потребностями рынка и динамикой платежеспособного спроса потребителей.

В наиболее концентрированном выражении подобные трансформации проявляются в коммерческой деятельности организации, возникшей как экономический феномен в результате разделения труда.

Экономическое содержание коммерческой деятельности характеризуется составом ее структурообразующих элементов, их содержательным наполнением и системой взаимосвязей, предваряя рассмотрение которых, следует конкретизировать сущность самой коммерческой деятельности.

Необходимость такой конкретизации обуславливается тем, что коммерческая деятельность в рамках нашего исследования рассматривается как объект маркетингового управления, без познания сущности которого невозможно определить функциональные процессы, подвергаемые управленческому воздействию в целях обеспечения деятельности организации, ориентированной на конъюнктуру рынка и потребности потребителей.

Проведенное изучение литературных источников показало, что термин «коммерческая деятельность» раскрывается лишь в источниках, непосредственно посвященных сущности, содержанию и предмету коммерческой деятельности.

Справочная и энциклопедическая литература не содержат определений исследуемого термина, в этой литературе приведены лишь трактовки сопряженных с ним понятий «коммерция», «коммерсант», «коммерческий».

В связи с тем, что эти понятия по отношению к коммерческой деятельности выступают в качестве базовых, словообразующих, считаем уместным рассмотреть отдельные из их трактовок, критический анализ которых позволит нам сформулировать авторское определение коммерческой деятельности.

Наиболее полной по содержательному наполнению, по нашему мнению, является трактовка анализируемых понятий, данная в Большой экономической энциклопедии. В частности, ее составители под коммерсантом понимают «гражданина, который осуществляет частную деятельность торгового характера, т.е. занимается профессиональным промыслом» [4, с. 290]. Разделение коммерсантов при этом в энциклопедии производится на «коллективных» и «индивидуальных».

«Коммерцию» Большая экономическая энциклопедия трактует как «вид деятельности, в узком смысле слова означает осуществление торговли, в широком смысле к коммерческой относится деятельность, которая в качестве основной своей цели ставит извлечение прибыли» [4, с. 290], с чем, на наш взгляд, можно в полной мере согласиться.

Однако сложно согласиться с тем, что «в коммерческой деятельности нет необходимости обеспечения производственными ресурсами, связанными с выпуском продукции. Предприниматель перепродает материальные объекты в готовом виде, покупая их у изготовителя или такого же посредника» [там же, с. 290].

Это утверждение правомерно, если субъектом коммерческой деятельности являются предприятия, организации и физические лица, специализирующиеся в сфере торговли.

Но предприятия-изготовители товаров могут самостоятельно, без участия торговых посредников, осуществлять коммерческую деятельность, реализуя произведенную ими товарную продукцию в сети специально создаваемых «фирменных» магазинов. В этом случае субъекты коммерческой деятельности расширяются, в их число входят все хозяйствующие субъекты, производящие товары, полуфабрикаты, запасные части и комплектующие изделия, оказывающие услуги и производящие любые другие значимые для общества продукты, в процессе рыночной реализации которых субъект коммерческой деятельности получает прибыль.

Правомерность такого подхода к определению предмета коммерческой деятельности можно подтвердить выделенными в Большой экономической энциклопедии «видами» коммерческой деятельности: «... непроизводственный бизнес (профессиональный спорт, концертные выступления и т.п.); деятельность предприятий торговли; коммерческое дело в сфере услуг (например, туристический сервис, юридическая контора, парикмахерская); производственный бизнес (доходная работа на предприятиях, в промышленности, сельском хозяйстве, строительстве и других отраслях)» [4, с. 290].

Таким образом, на основании анализа содержания существующих трактовок понятий, выступающих словообразующими для термина «коммерческая деятельность», можно сделать вывод о том, что коммерция отождествляется с торговлей.

В результате изучения литературных источников выявлено, что определения коммерческой деятельности характеризуются не меньшим разнообразием, чем определения коммерческой работы.

Самое лаконичное определение коммерческой деятельности, отождествляющее ее с торговой деятельностью, дано В.В. Бакаевой, по мнению которой «коммерческая деятельность - это совокупность элементов торговой деятельности, направленной на получение доходов» [3, с. 122].

Подобная точка зрения характерна для Е.Е. Прушковской, по утверждению которой «коммерческая деятельность - это деятельность по купле-продаже товаров, нацеленная на обеспечение конкурентоспособности и получение прибыли» [9, с. 100].

Отдельные исследователи, например, С.Н. Виноградова, С.П. Гурская, О.В. Пигунова отождествляют коммерческую деятельность с предпринимательской деятельностью: «коммерческая деятельность - это предпринимательская деятельность, содержательную сторону которой составляет товарный обмен» [6, с. 86].

Макроэкономический аспект сущности коммерческой деятельности отражен в определении, данном Ф.П. Половцевой. В частности, автор считает, что «коммерческая деятельность - неотъемлемое условие потребительского рынка, сферы коммерческого предпринимательства, где происходит обмен денег на товары и товаров на деньги. Под ней следует понимать процессы, связанные с куплей и продажей товаров, удовлетворением спроса покупателей, развитием целевых рынков товаров, минимизацией издержек обращения и получением прибыли» [8, с. 27].

Расширительная трактовка сущности коммерческой деятельности, рассматриваемой как система условий для функционирования инфраструктуры рынка, дана Л. А. Брагиным, утверждающим, что «коммерческую деятельность можно рассматривать как систему хозяйственноорганизационных мероприятий по обеспечению деятельности соответствующих производственных, транспортных, складских, торговых, бытовых предприятий в интересах наилучшего удовлетворения потребностей населения в товарах и услугах при наименьших затратах ресурсов» [5, с. 134].

Целевой аспект осуществления коммерческой деятельности, синонимизируемой с торговой деятельностью, выражается точкой зрения М.Н. Агафоновой. Автор утверждает, что «коммерческая деятельность - это умение и искусство хорошо и еще лучше продать товары для своей и потребителя пользы с учетом перспективы, своевременное и гибкое реагирование на изменения конъюнктуры.

Коммерческая деятельность - это все то, что обеспечивает максимальную выгоду торговой сделки для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов промежуточного и конечного потребителя. Коммерческая деятельность включает планирование объемов закупки и реализации (перепродажи) товаров с учетом намеченного уровня прибыли: поиск и выбор наилучшего партнера (поставщика или покупателя); проведение торгов, включая назначение цены, соответствующей качеству товаров и спросу; выявление и активное использование факторов, способных ускорить (или замедлить) реализацию товара и соответственно увеличить (уменьшить выручку)» [2, с. 217].

Сторонниками целевого аспекта раскрытия сущности коммерческой деятельности также являются Ю.А. Аванесов и Е.В. Васькин, предлагающие следующую трактовку коммерческой деятельности: «Цель коммерческой деятельности - максимизация выгоды (дохода, прибыли). Достижение этой цели должно постоянно сопровождать весь процесс коммерческой деятельности с каждым контрагентом по каждому конкретному поводу в конкретных условиях. Гарантией реализации этих целей является содержание коммерческой деятельности, состоящее в изучении процесса формирования рынка товаров и услуг, обосновании направлений и масштабов развития их производства в соответствии с потребностями общества и отдельных потребителей, доведении товаров до потребителей и организации самого процесса потребления, коммерческом посредничестве и установлении договорных связей на рынке товаров и услуг» [1, с. 10]. Авторы выделяют три компонента коммерческой деятельности: производство продукции; коммерция (торговля); коммерческое посредничество.

«Чтобы обеспечить продажи и приобретения товаров, - пишет Б.И. Синецкий, - организации ведут исследования рынков, рекламу, вступают в договорные отношения с посредниками, банками, контролирующими организациями, защищают свои интересы в судах и арбитражах и т.д. Весь этот комплекс операций торговых организаций - производителей товаров и услуг или независимых торговых организаций называется коммерческой деятельностью» [11, с. 22].

В зарубежных литературных источниках определения коммерческой деятельности имеют ярко выраженный маркетинговый аспект трактовки, а ее сущность сводится к общей посылке о том, что коммерческая деятельность существует для того, чтобы с прибылью удовлетворить потребительские требования.

Таким образом, в такой точке зрения под коммерческой деятельностью понимается купля и продажа товаров, нацеленные на спрос покупателей и получение прибыли торговым предприятием.

При этом, как отмечает И. Ф. Шерр, «выражением коммерческой деятельности служит торговое предприятие, т.е. организация труда и средств, необходимая для обращения торгового капитала» [12, с. 41].

Содержательный анализ выше приведенных определений позволяет нам выделить несколько важных теоретических положений, раскрывающих многообразие подходов к определению сущности исследуемого термина.

В наиболее общем виде эти положения сводятся к следующим:

- коммерческая деятельность - товарно-денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торговой организации с ориентацией на потребности рыночного спроса;
- коммерческая деятельность - особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торговой организации;
- коммерческая деятельность - это все то, что обеспечивает максимальную выгодность торговой сделки для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов и запросов потребителей;
- коммерческая деятельность - комплекс операций, обеспечивающих куплю-продажу товаров, и вместе с торговыми процессами, представляющих собой торговлю в широком смысле слова;

- коммерческая деятельность - оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли.

## **1.2. Футбольный клуб как коммерческая организация**

Согласно п.11 ст.2 Закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [4] профессиональный спорт – это часть спорта, направленная на организацию и проведение спортивных соревнований, за участие в которых и подготовку к которым в качестве своей основной деятельности спортсмены получают вознаграждение от организаторов таких соревнований и (или) заработную плату.

Профессиональные спортивные клубы могут создаваться как в форме коммерческой организации (в соответствии с п. 1 ст. 50 ГК РФ), преследующей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, так и в форме некоммерческой организации, которой согласно ст. 2 Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. В зависимости от той или иной организационно-правовой формы профессиональных спортивных клубов их правоспособность будет различаться.

Профессиональные спортивные клубы, создаваемые в формах коммерческих организаций, помимо основной цели – получение прибыли, преследуют также и цели, ради которых создаются некоммерческие клубы.

Сложившаяся в настоящее время практика профессиональных спортивных отношений, субъективный состав данных отношений, и в первую очередь, отсутствие основного элемента предпринимательской деятельности – ее рискованного характера, позволяют заключить, что профессиональный спорт можно признать ограниченной предпринимательской деятельностью, или предпринимательской деятельностью имеющей, свои существенные особенности. А именно:

– во-первых, большая часть профессиональных спортивных клубов финансируется за счет бюджетных средств (как федеральный бюджет, так и бюджет регионов). Здесь можно привести в пример, большинство футбольных, баскетбольных, хоккейных клубов нашей страны. Это футбольный клуб «Рубин» (Мэрия города Казани), баскетбольный клуб «Химки» (администрация Московской области), автономная некоммерческая организация хоккейный клуб «Салават Юлаев» (Республика Башкирия);

– во-вторых, спонсорские средства составляют львиную долю бюджетов профессиональных спортивных клубов. Прекращение бюджетного и спонсорского финансирования приводит, как правило, к ликвидации профессионального спортивного клуба как юридического лица. Так, например, это произошло с футбольным клубом «Москва». Из чего складывается экономика футбольных клубов? Средние показатели доходов 20 крупнейших зарубежных клубов представлены на рис. 1.



Рис.1 Средние показатели доходов 20 крупнейших зарубежных клубов.



В России пока не принято платить за телевизионные права и сфера атрибутики слабо развита. Даже топовые клубы, такие как «Спартак» и «Зенит», зарабатывают на этом совсем небольшие деньги. Это автоматически приводит к тому, что стадионы, которые являются основой для клубов, на самом деле не становятся лакомым инвестиционным проектом, а вынуждены порой существовать. Для содержания новых стадионов в год потребуется от 1,5 до 2,5 млрд долларов.

Дальнейшее использование спортивной инфраструктуры и ее инвестиционная окупаемость для государственного бюджета будет зависеть от популярности футбола и клуба, который возьмет стадион в управление.

С точки зрения величины совокупного бюджета, российский чемпионат (РФПЛ) приближается к ведущим европейским футбольным лигам. Однако существенная часть доходов клубов формируется за счет спонсоров, которые часто являются государственными компаниями и связанными с ними структурами, или же осуществляется прямое финансирование из региональных бюджетов. Сам по себе факт участия государства не является негативным. Проблема заключается в том, что большинство расходов направлено на финансирование текущих расходов, в частности, приобретение футболистов и выплаты зарплат. В ведущих странах государство участвует в развитии лиг и решении долгосрочных задач, в основном, в части развития инфраструктуры: строительства стадионов, полей и детских академий. При этом в ведущих лигах футбол рассматривается, в том числе как бизнес, в то время как в России многие клубы финансируются де-факто государством (по смете) и практически не имеют мотивации для увеличения доходов и повышения эффективности. Более крупные бюджеты российских клубов, спонсируемых государством и государственными компаниями, позволяют клубам регулярно участвовать в еврокубках, однако отсутствие системного подхода и мотивации к долгосрочному и сбалансированному развитию не позволяет российским клубам быть на ведущих позициях в Европе. Отдельные успехи некоторых клубов носят эпизодический характер и достигаются за счет огромных затрат на покупку и содержание игроков.

В большинстве лиг ключевыми участниками коммерческой деятельности являются клубы, которые заинтересованы в максимизации своих доходов. Крупные и успешные клубы имеют лучшие возможности для успешного ведения коммерческой деятельности и зачастую могут получать больше доходов от собственной деятельности, чем при централизованном распределении. Наибольшие доходы от спонсорства лига получает от титульного спонсора лиги. Клубы, как правило, также имеют титульного (jersey) спонсора, а также прочих

спонсоров, каждый из которых является партнером в определенной сфере (официальный перевозчик, поставщик одежды, автомобилей и т. д.). В части мерчендайзинга доходы в основном приходятся на клубы, которые реализуют собственную символику. Однако, в некоторых лигах за право использования логотипа лиги на официальной атрибутике клуба, клуб перечисляет лиге определенные платежи. В развитых лигах задача лиги состоит в том, чтобы помогать клубам продвигать их продукты/инициативы. Так лига может размещать информацию об акциях клуба, продаже атрибутики и т. п. Важную роль играют социальные инициативы, которым европейских странах уделяется существенно больше внимания, чем в России. Помимо того, что они являются элементом социальной ответственности лиги и клубов, они также способствуют улучшению имиджа и популяризации лиги клубов, и футбола в целом.

Зрительская аудитория и лояльные болельщики представляют собой прочную основу для стабильного спортивного бизнеса. Именно они составляют потребительский контингент профессиональных клубов, являются источником материальной и моральной поддержки своих команд. В зависимости от базы болельщиков и качества стадиона, клубы по-разному подходят к вопросу организации продажи билетов и абонементов. В лигах с высокой посещаемостью клубы специально ограничивают количество абонементов, чтобы обеспечить возможность новым болельщикам купить билеты. В лигах, где посещаемость ниже, клубы, как правило, стремятся увеличить долю абонементов для формирования лояльной базы болельщиков и обеспечения стабильности денежных потоков. Как правило, владельцам абонементов предоставляется большее количество сервисов, дополнительных возможностей и скидок в качестве поощрения их лояльности. В настоящее время активно распространяются системы безналичной оплаты билетов, абонементов и услуг на стадионах.

Конечно, в спортивной практике имеют место случаи, когда клубы существуют в основном за счет своих владельцев и спонсоров. Однако такой способ существования неэффективен, так как финансовое благополучие клуба целиком опирается на материальное положение своего владельца и спонсора. Рыночные принципы уходят на второй план, а болельщики перестают играть роль ведущего звена в системе коммерческой деятельности клуба. Такой способ ведения спортивного бизнеса также имеет право на существование, но он менее эффективен и требует регулярных дотаций. Кроме того, не так уж много существует в мире бизнесменов, готовых постоянно нести крупные затраты на содержание собственного спортивного клуба. Один из последних примеров – клуб

«Анжи», когда его владелец С. Керимов резко сократил в 2013 г. спонсирование своего «увлечения», сразу покинул лидирующие позиции в чемпионате России и оказался вообще в первом дивизионе.

Экономический эффект футбола имеет ряд достаточно простых объяснений. Победа (не только футбольная, но и любая другая) неизбежно оживляет рынок сувениров, музыкальных и видеозаписей и пр. Футбольный успех (особенно это заметно в Европе и Латинской Америке) способствует росту индекса потребительского доверия. К примеру, когда в 1988 г. сборная Нидерландов выиграла чемпионат Европы (переиграв сборную СССР в финале), в Голландии был зафиксирован резкий рост этого индекса – он подскочил сразу на 7 %, хотя в течение полугода до этого демонстрировал весьма анемичную динамику. Бизнесы также подвержены воздействию футбола: великие футбольные державы чаще привлекают иностранные инвестиции и обретают новых торговых партнеров.

Таким образом, в заключение можно сделать следующие выводы.

1. коммерческая деятельность - товарно-денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торговой организации с ориентацией на потребности рыночного спроса;
2. коммерческая деятельность - особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торговой организации;
3. коммерческая деятельность - это все то, что обеспечивает максимальную выгодность торговой сделки для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов и запросов потребителей;
4. коммерческая деятельность - комплекс операций, обеспечивающих куплю-продажу товаров, и вместе с торговыми процессами, представляющих собой торговлю в широком смысле слова;
5. коммерческая деятельность - оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли.
6. грамотно организованная работа любого профессионального спортивного клуба, и футбольного в том числе, позволяет получать внушительные доходы.

7. несмотря на то, что клуб тратится на трансфер игроков, подготовку своей команды, членство страны в ФИФА и прочие направления, те преимущества, которые он получает от участия в крупных спортивных мероприятиях позволяют превзойти все понесенные расходы.

8. важность участия страны в чемпионатах мира позволяет в значительной степени обеспечить прирост своей экономике по многим макроэкономическим показателям.

## **Глава 2. Анализ коммерческой деятельности футбольного клуба «Спартак» г. Москва**

### **2.1. Общая характеристика ФК «Спартак - Москва»**

«Спартак-Москва» – один из самых популярных и титулованных клубов нашей страны, на счету которого не только престижные российские награды, но и европейские.

В 1935 году Александром Косарем, председателем ЦК ВЛКСМ основано физкультурно-спортивное общество. Это способствовало развитию спорта, поэтому Всесоюзный совет поддержал. Делали его на базе кружков промкооперации. Для создания общества нужно название, это было ответственное решение, поэтому принимать его решили коллективно [17].

На квартире Старостиных собрались их близкие друзья – Иван Филиппов, Пётр Исаков, Пётр Попов, Станислав Леута и другие. Они долго не могли сойтись во мнениях по поводу названия. В то время было очень популярна книга «Спартак» Джованьоли Раффаэлло. Волей случая, в тот день, она оказалась на столе и привлекла внимание Николая Старостина. Спартак – лидер восстания рабов, символ борьбы. Идея назвать в его честь клуб была принята на ура. Так начинается история футбольного клуба Спартак Москва.

Позже Николай набросал эмблему для «Спартака» – букву «С» в красно-белом ромбике. В 1949 году полоса внутри ромба перешла на другую диагональ. Позже, в 1998 году, команда отделилась от общества Спартак и добавила на логотип футбольный мяч. К 2002 году, клуб имел 5 побед в чемпионатах, поэтому разместил над логотипом золотую звезду [17].

После утверждения устава общества, логотипа, цвета формы «Спартак» получил базу в Тарасовке. Пост начальника занял Н. Старостин в 1934 году.

Команда готовилась к первому чемпионату СССР. В это время Старостин занимает должность руководителя МГС «Спартак». На первом сборе в Сухуми обязанности тренера исполнял Михаил Козлов, но уже перед весенним чемпионатом основным тренером стал Антонин Фивебр. Чемпионат завершился третьим местом с проигрышным счётом 0:3 от ЦСКА. Между чемпионатами команда вылетела из принятия в Кубке СССР в четвертьфинале, из-за проигрыша тбилисскому «Динамо».

Перед осенним чемпионатом тренером снова стал Михаил Козлов. Первое чемпионство. «Спартак» выиграл 6 матчей из 7.

1938 и 1939 год стал золотым в карьере клуба – выигрыш чемпионата и Кубка СССР.

22-го июня 1941 года не состоялся матч из-за начала войны. На фронт добровольно ушли начальник клуба, Иван Филиппов и тренер Петр Попов.

Пока шла война, «Спартак» выиграл кубок Москвы. Первый чемпионат после войны проигран, но взят Кубок СССР во главе с тренером Альбертом Вольратом. В следующем сезоне эта история повторилась.

Великие игроки вошли в состав в 1949 году – Никита Симонян и Игорь Нетто. Также в 1948 присоединился Алексей Парамонов.

Подъем клуба начался с 1952 года. Завоёваны золотые медали, разве что в финале за Кубок СССР был проигрыш «Торпедо» со счётом 0:1. Через год «Спартак» терпит 2 поражения в 25 матчах, став пятикратным чемпионом СССР [17].

За следующую пятилетку клуб выигрывает Кубок СССР (в 1958), забирает 2 раза золотые медали, один раз серебряные и один – бронзовые.

После затишья в течение 4 лет команда вновь завоевала чемпионство СССР (в 1962 и 1963). Также в 1963 завоевали серебро.

В 1966 году дебют в европейском Кубке обладателей кубков и ошеломительная победа со счётом 6:1 в 1/16 финала с югославским ОФК.

В 1969 год тренер «Спартака» Никита Симонян привёл клуб к очередному чемпионству в Советском Союзе, снова попадая на участие в Кубке Европейских

Чемпионов.

1974 год – серебро в чемпионате и длинная, чёрная полоса в истории «Спартака». 10 место в 1975, 14 в 1976 весной и 15 осенью (тренер Олег Романцев). В итоге «Спартак» единственный раз за всё время спускается в первую лигу.

Николай Старостин принимает с братом смелое решение – пригласить на место тренера в 1977 году Константина Бескова. Новые игроки сменили аутсайдеров прошлого сезона. Тренер принял Сергея Шавло, Георгия Ярцева, Юрия Гаврилова.

Фанаты всё время верили в «Спартак» – их матчи собирали больше посетителей, чем клубы Высшей лиги.

В команду вернулись сильнейшие, в высшую лигу клуб пробился за два тура до конца турнира. Команда получила заслуженное золото.

В течение 10 сезонов (1979-1989) клуб получает 4 чемпионства, 5 вторых мест и 2 – третьих [17].

С 1980 года началась уникальная серия еврокубков. 1988 год завершён выигрыванием Кубка СССР. Старостин и Белков повздорили, за что первого отправили в отставку. Произошло признание спартаковца Рината Дасаева лучшим вратарём мира.

1989 год – эпоха тренера Олега Романцева. Победа в чемпионате за счёт штрафного попадания Валерием Шмаровым в ворота киевскому «Динамо», и это на 2-й добавленной минуте.

1990 год ознаменовался 5-м местом, выходом в полуфинал еврокубка. Недобрав 2 очка на Кубке СССР, «Спартак» выпустил ЦСКА на 1-е место, оставив себе второе.

В 1992 «Спартак» – последний обладатель Кубка СССР, Чемпион России, вышел в полуфинал Кубка Обладателей Кубков, там уступил бельгийскому «Антверпену». Победа над «Ливерпуль» — 4:2 дома и 2:0 в гостях. Начало карьеры в «Спартаке» Андрея Тихонова.

В последующие 10 лет «Спартак» завоевал ещё 8 чемпионских званий. А в сезоне 1997/98 он дошёл до полуфинала Кубка УЕФА. В Лиге Чемпионов 1995/96 «Спартак» добился 6 побед в 6 матчах группового этапа. Здесь дебютировал Егор Титов.

В чемпионате России «Спартак» становился чемпионом в 1992, 1993, 1994, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001 годах. В истории клуба Спартак Москва это был

золотой период [17].

В 2001 году «Спартак» взял последнее чемпионство в России на данный момент. Президент Андрей Червиченко набирал много игроков, которые исчезали спустя время. Команда рушилась. В Лиге Чемпионов-2001/02 «Спартак» проиграл все 6 матчей с разностью мячей 1-18.

2003 год – 10 место, 2004 – 8. Единственная победа над «Ростовом» в Кубке России со счётом 1:0. Тренер Романцев пытался что-то объяснить президенту Червиченко, но был уволен.

В 2005 году клуб купил Леонид Федун. Он вернул Дмитрия Аленичева. При нём завоёвано серебро в чемпионатах 2005, 2006 и 2007 годов, попадание в финал Кубка России-2006, на еврокубок.

Летом 2007 года тренером стал Станислав Черчесов, в прошлом – знаменитый вратарь клуба. Как результат – 2-е место в Чемпионате России. Следующее лето 2008 года стало символом разгромного поражения – 1:5 дома, от вечного соперника — ЦСКА. Болельщики массово покидали трибуны до конца матча.

Из команды отчислены легенда Егор Титов, посвятивший клубу 25 лет, и Максим Калиниченко, любимец публики. Официальное объединение фанатов «Спартака» FratRIA обратилась к руководству с требованием их вернуть и отставить Черчесова и Шавло.

Сергей Шавло сам подал в отставку 7 августа 2008 года. Пост гендиректора достался Валерию Карпину.

В третьем раунде Лиги Чемпионов-2008/2009 годов, «Спартак» разгромлен в двух матчах киевским «Динамо», со счётом 1:4, дома и в гостях. Между матчами Карпин прислушался к фанатам – заменил Станислава Черчесова, датским специалистом Микаэль Лаудруп. Это было верное решение – проигрышная серия против ЦСКА, длившаяся почти 8 лет, завершилась.

В сезоне 2015/2016 «Спартак» занимает 5 место в чемпионате России, что дает возможность команде выступить в следующем сезоне в Лиге Европы. Однако красно-белые сенсационно уступают в квалификационном раунде кипрскому клубу АЕК и вылетают из европейского турнира в первом же раунде. После этого свой пост покинул главный тренер «Спартака» Дмитрий Аленичев и его помощник Егор Титов.

Сезон 2016/2017 годов стал для футбольного клуба «Спартак» Москва 95-м в его истории. Команда приняла участие в 25-м чемпионате страны и в 25-м розыгрыше кубка.

Впервые с 2000 года «Спартак» по итогам первой половины чемпионата занял первое место. За три тура до конца чемпионата клуб гарантировал себе золотые медали, став 10-кратным чемпионом (впервые с 2001 года). Таким образом, «Спартак» принял участие в своём 40-м еврокубковом сезоне, начав выступление с группового этапа Лиги чемпионов 2017/2018, а также сыграл с «Локомотивом» в матче за Суперкубок России (в третий раз).

Сезон 2017/2018 годов стал для футбольного клуба «Спартак» Москва 96-м в его истории. Команда принимала участие в 26-м чемпионате страны и в 26-м розыгрыше Кубка России.

В этом сезоне «Спартак» в чемпионате провёл наибольшую по продолжительности серию матчей без поражений среди клубов РФПЛ — 18 матчей (с 29 августа 2017 года, 8 тур — 8 апреля 2018 года, 25 тур). По итогам чемпионата, «Спартак» занял третье место (второй раз в истории чемпионатов России), завоевав бронзовые медали, и получил право сыграть в Лиге чемпионов УЕФА 2018/2019, начав с 3-го квалификационного раунда.

Сезон 2018/2019 годов стал для футбольного клуба «Спартак» Москва 97-м в его истории. Команда принимает участие в 27-м чемпионате страны и в 27-м розыгрыше Кубка России. По итогам прошлого чемпионата, «Спартак» занял третье место (третий раз в истории чемпионатов России), завоевав бронзовые медали, и получил право сыграть в Лиге чемпионов УЕФА 2018/2019, начав с 3-го квалификационного раунда.

## **2.2. Организация управления ФК «Спартак - Москва»**

Важное место в системе финансов спортивного клуба занимает маркетинговая деятельность и управление бизнес-проектами, осуществляемых параллельно с проведением спортивных мероприятий. Менеджерам спортивной организации необходимо наилучшим образом управлять торговлей на стадионах и в спортсооружениях, производством и реализацией атрибутики и сувенирной продукции, коммерческими интернет-проектами, работой клубных кафе и



ресторанов, иными бизнес-проектами, которые дают дополнительные доходы спортивной организации (см. рис.2).

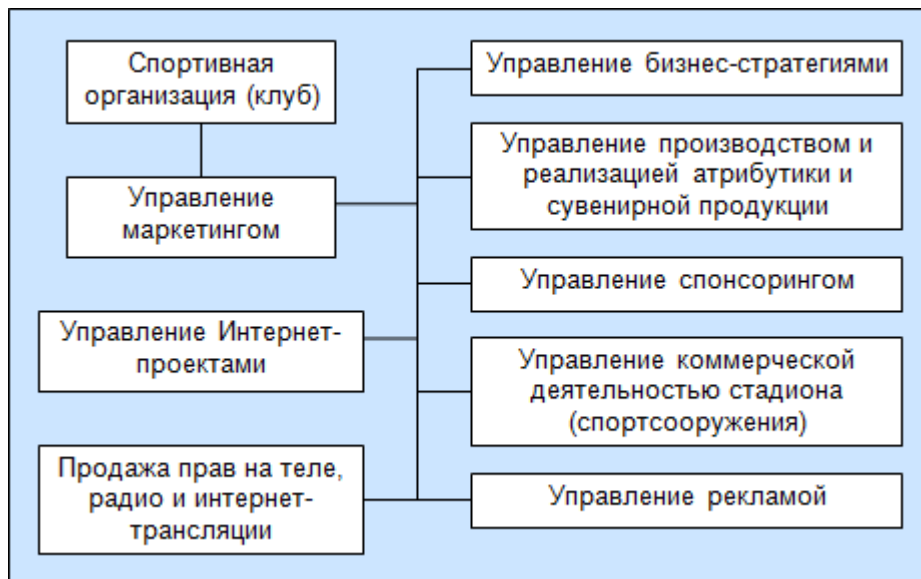


Рис.2. Схема управления маркетингом в спортивной организации.

В современной практике работы спортивными организациями используется широкий спектр маркетинговых инструментов, которые, при умелом управлении, приносят организаторам подобной предпринимательской деятельности существенные доходы. В структуре корпоративного менеджмента спортивной организации в настоящее время имеются соответствующие штатные должности (вице-президентов, директоров и менеджеров по выделенным направлениям), которые занимают специалисты по управлению и маркетингу. В обязанности этих сотрудников входит разработка и реализация проектов по привлечению дополнительных финансовых ресурсов в бюджет спортивной организации. В качестве примера приведем организационную структуру футбольного клуба «Спартак-Москва» (см. рис.3).

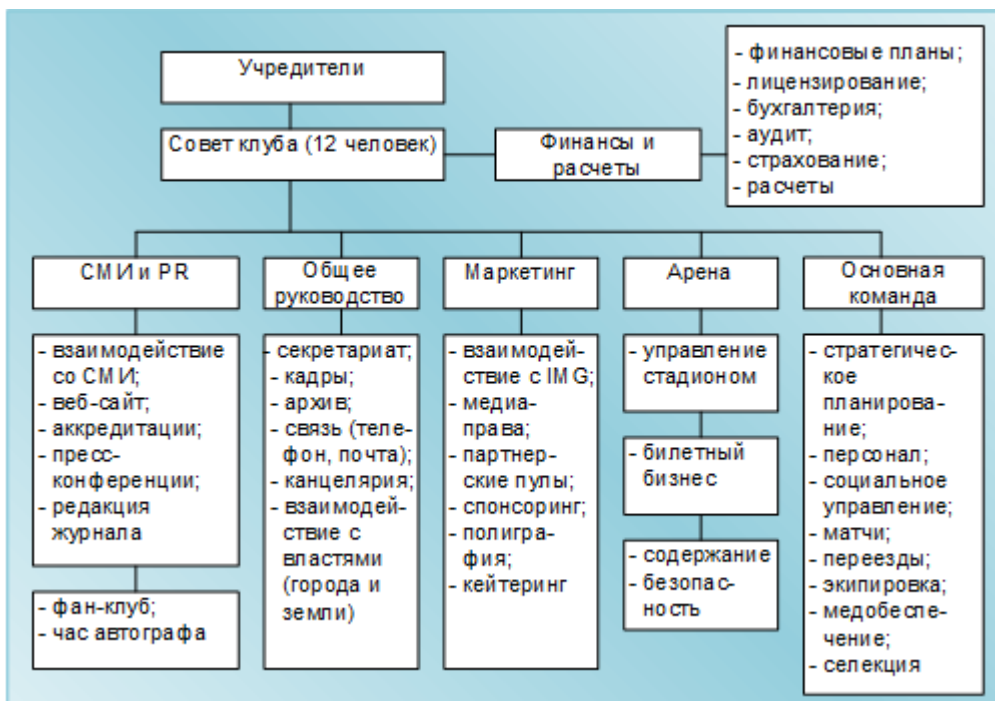


Рис.3. Общая структура управления футбольным клубом «Спартак-Москва».

Из схемы, приведенной на рис.3 видно, что в состав профессионального футбольного клуба входит отдел маркетинга, который осуществляет взаимодействие с компанией IMG (International Marketing Group), реализует медиаправа, осуществляет комплекс работ по привлечению спонсоров и кейтеринговых компаний.

Как правило, в состав финансового менеджмента спортивной организации входит директор по развитию бизнеса (или креативный менеджер), который генерирует бизнес-идеи, предлагает новые, нетрадиционные способы привлечения дополнительных финансовых ресурсов. В обязанности креативного менеджера входит также постановка и режиссура спортивного события, его музыкальное, цветочное и пиротехническое сопровождение, привлечение чирлидеров, артистов эстрады и т.п.

Менеджер по работе с болельщиками управляет процессами привлечения новых любителей спорта и удерживает уже существующий контингент, реализует программы торговли атрибутикой и сувенирной продукцией, взаимодействует с внешними коммерческими организациями.

Работу с рекламодателями осуществляет менеджер по рекламе. В его должностные обязанности входит поиск клиентов и контактирование с заинтересованными предприятиями и организациями, которым требуется

эффективная рекламная поддержка.

Менеджер по тиккетингу отвечает за билетные программы спортивного клуба. В его компетенцию, как правило, входят вопросы ценообразования, Интернет-торговли билетами и абонементом, обслуживания VIP-клиентов.

Функционирование и взаимодействие структурных подразделений отдела финансового менеджмента и управления проектами проиллюстрируем несколькими примерами.

Креативный менеджер в сотрудничестве с маркетологами спортивного клуба выдвинул идею привлечения новых болельщиков посредством реализации программы «Дети – наше будущее. С клубом навсегда».

Хорошо известно, что потребительские предпочтения в спорте складываются еще в детстве. Единожды выбрав клуб, болельщик на протяжении всей жизни оказывается верен любимой команде, переживает за ее успехи и неудачи.

Учитывая это обстоятельство, менеджеры клуба одобрили идею о привлечении болельщиков клуба из числа детей и подростков, воздействуя на целевые контингенты по следующим направлениям:

а) *Спортивные игрушки.* Согласно бизнес-идее менеджеров клуба, в торговлю должны поступать стилизованные игрушки с символикой клуба (например, футболисты, одетые в форму клуба, детские книжки о спорте с изображениями футболистов, настольные игры и проч.);

б) *Компьютерные игры.* Для популяризации данного вида спорта и привлечения дополнительных болельщиков разработчикам компьютерных игр менеджеры спортивного клуба предлагают использовать в соответствующих симуляторах фирменные цвета клуба, его рекламу, фамилии игроков и тренеров и т.д.;

в) *Мобильные телефоны.* С целью привлечения дополнительных болельщиков компаниям, предоставляющим полифонические услуги, предлагают включить в перечень торгуемых мелодий музыкальный гимн спортивного клуба или ритмы фанатских припевов.

Предлагаемые мероприятия косвенным, ненавязчивым образом воздействуют на предпочтения будущих любителей спорта, помогая им определиться с выбором любимой команды или клуба.

Иное направление представляет собой программа «Максимум комфорта для VIP-клиентов», которая сконцентрирована на предоставлении особо комфортных и благоприятных условий наиболее платежеспособным и авторитетным болельщикам – чаще всего, из числа спонсоров спортивной организации.

### **2.3. Оценка результатов и предложения по продвижению коммерческой деятельности ФК «Спартак - Москва»**

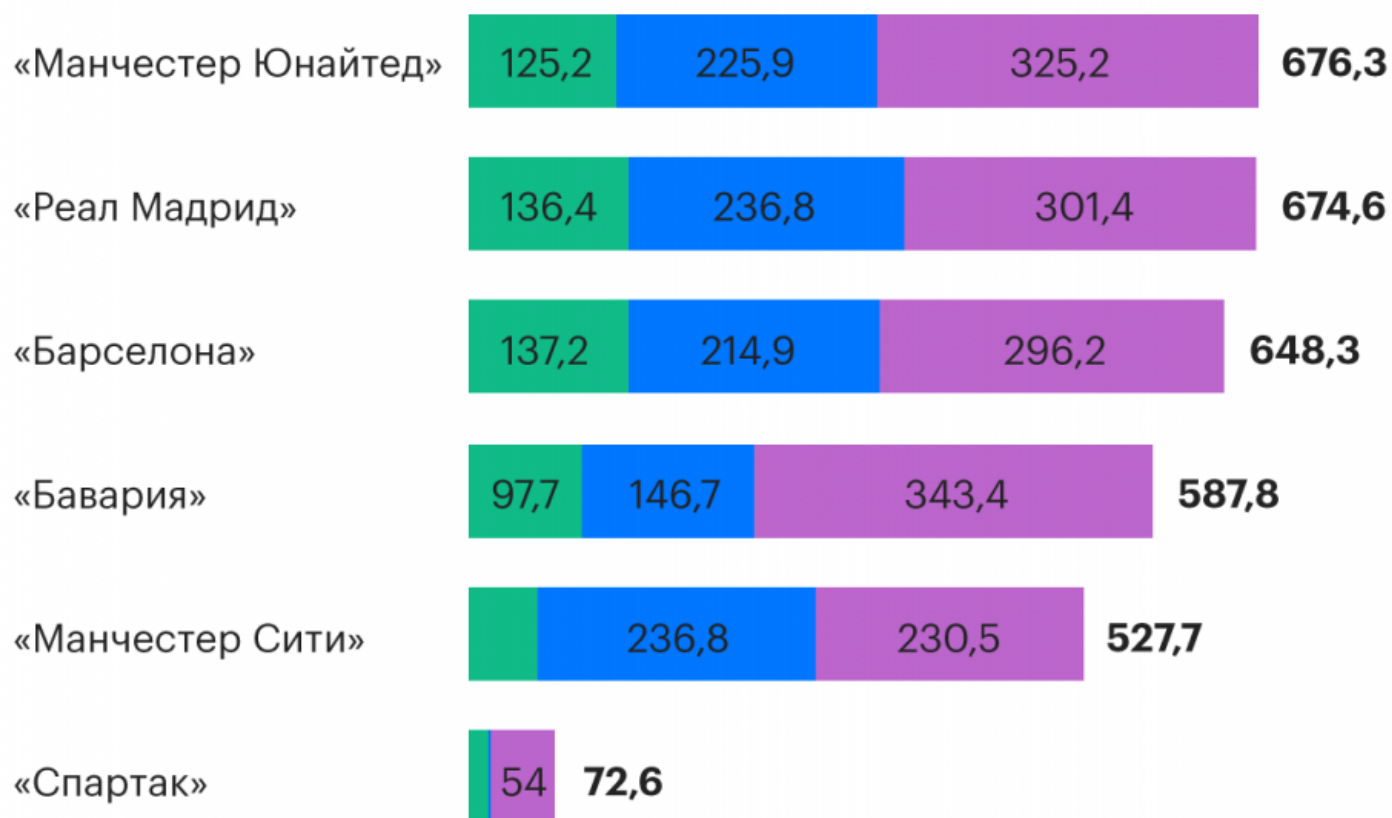
ФК «Спартак» (Москва) подготовил буклет под названием «Путь к чемпионству. Годовые отчеты 2014/15; 2015/16; 2016/17»

Выпущенный «Спартаком» на 262 страницах буклет посвящен трем сезонам, начиная с 2014/15. Данные о сезоне 2017/18, завершившемся в мае 2018 года, в издание не вошли. В буклете представлена информация о всех аспектах деятельности клуба и команды, из них 13 страниц посвящены финансовой информации — доходам, которые получает «Спартак».

# Выручка богатейших футбольных клубов Европы по итогам сезона 2016/2017

- Выручка от проведения матчей
- Выручка от телетрансляций
- Коммерческая выручка

€ млн



Источники: Deloitte, ФК «Спартак», собственные расчеты РБК.

© РБК, 2018

Из отчета «Спартака» следует, что футбольный клуб из Москвы стремится снизить зависимость от спонсорских денег, наращивая выручку от собственной коммерческой деятельности в день матчей, а также используя возможности своего стадиона.

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.

По словам вице-президента «Спартака» Наиля Измайлова, благодаря хорошей посещаемости игр «Спартака» (более 72% заполняемости арены на матчах Чемпионата России в сезоне 2016-2017) и высокой по сравнению с конкурентами цене на билеты и абонементы клуб покрывает расходы на содержание стадиона благодаря своей билетной программе. Продажа билетов и абонементов в чемпионском сезоне 2016/17 принесла «Спартаку» 579,4 млн руб.

Операционной деятельностью ФК «Спартак» занимаются два юридических лица. АО «ФК Спартак-Москва» — юр. лицо футбольного клуба. С этой компанией подписывают контракты игроки, она платит им зарплату, с ней заключаются спонсорские соглашения. ООО «Стадион Спартак» занимается управлением стадионом и продает услуги, не связанные непосредственно с футболом.

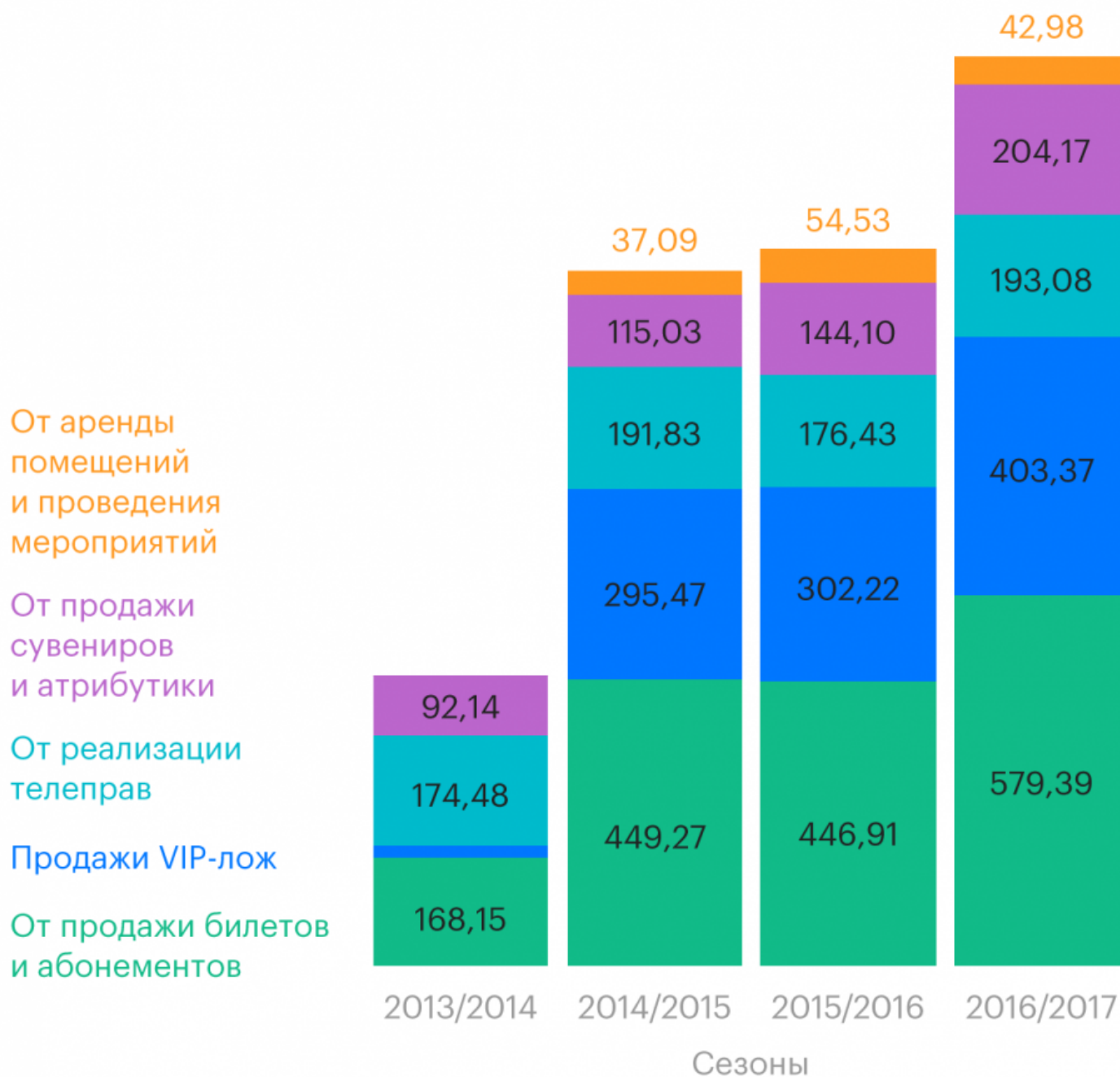
Сопоставимую сумму принесла и продажа VIP-лож. В том же сезоне VIP-болельщики заплатили за лучшие места на арене 403,4 млн руб. Совокупно продажа билетов, абонементов и лож на стадионе «Открытие Арена» позволили «Спартаку» заработать 983 млн руб. за сезон. Почти такую же сумму (1 млрд руб.) называл президент «Спартака» Леонид Федун в 2014 году перед открытием стадиона как ожидаемый годовой заработок от продажи билетов.

Вице-президент клуба «Спартак» Наиль Измайлов рассказал РБК, что повышенный спрос на ложи стадиона привел к тому, что «образовался список ожидания из желающих». Чтобы удовлетворить спрос и получить дополнительный доход, клуб планирует построить дополнительные VIP-ложи на трибуне С, сообщил Измайлов. Сейчас на стадионе 50 лож на трибуне А, из них 48 — в продаже, две закреплены за владельцами «Спартака».

Каждый проходящий на домашний матч «Спартака» посетитель тратил в сезоне 2016/17 в среднем 1,8 тыс. руб. С учетом заполняемости арены за сезон одно кресло на стадионе принесло клубу 20,7 тыс. руб., а средняя выручка с матча составила 58 млн руб.

# Доходы ФК «Спартак»

₽ млн



Источник: ФК «Спартак» (Москва)

© РБК, 2018

В отличие от клубов из сильнейших европейских лиг, получающих от трети до половины дохода от реализации телевизионных прав, российские футбольные клубы не могут рассчитывать на крупные поступления по этой статье. В сезоне

2016/17 «Спартак» получил от продажи ТВ-прав 193 млн. руб., из которых 176,5 млн. руб. от РФПЛ (именно она продает права на все матчи чемпионата России), остальное — от УЕФА за участие в квалификационном раунде Лиги Европы.

Больше, чем на телеправах, «Спартак» заработал на продаже фирменной атрибутики — футболок, шарфов и другой продукции — 204 млн руб. В чемпионский сезон 2016/17 доход по этой статье вырос на 42%. «В первую очередь это связано с расширением каналов продаж — мы открыли интернет-магазин, который сразу дал нам огромную долю в продажах, плюс два магазина работают офлайн», — объясняет позитивную динамику Измаилов.

Еще более 200 млн руб. клуб получил от сдачи стадиона в аренду (на нем проводятся концерты, конференции и другие мероприятия), лицензионной деятельности, продажи туров по стадиону и билетов в клубный музей, а также от реализации различных проектов на территории арены. «Стадион мы стараемся использовать по максимуму для неспортивных мероприятий — здесь проводятся и детские праздники, и тест-драйвы автомобилей, и музыкальные фестивали, здесь снимается кино — тот же «Тренер» [режиссера Данилы] Козловского снимался здесь», — говорит вице-президент «Спартака».

По итогам изучения коммерческой деятельности ФК «Спартак-Москва» сделан ряд выводов:

1. В опубликованном «Спартаком» отчете отсутствуют несколько важных пунктов. Клуб не сообщает о размере поступлений от спонсоров и партнеров. Эти деньги формируют не менее половины доходной части бюджета футбольного клуба.
2. На сайте «Спартака» приводится список из десяти спонсоров и девяти партнеров и лицензиатов клуба. Некоторые из них связаны с бизнесом владельца «Спартака» Леонида Федуна (вице-президент и совладелец ЛУКОЙЛа и глава инвестиционной компании «ИФД КапиталЪ»). Наиль Измаилов называет все спонсорские контракты «Спартака» «абсолютно рыночными». «Ни у какого другого клуба РФПЛ нет такого количества спонсоров, — подчеркивает Измаилов. — 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. — РБК) для партнеров от сотрудничества со «Спартаком».
3. В отчете отсутствует информация о доходе «Спартака» от продажи игроков в другие клубы. Вице-президент Наиль Измаилов утверждает, что эти поступления



не относятся к доходной части коммерческого бюджета.

4. «Бюджет клуба состоит из двух частей. Первая: бюджет постоянных доходов и расходов клуба. Вторая: трансферный бюджет. Он зависит от турнирных показателей и необходимости приобретения или продажи того или иного игрока, — объясняет Измайлов. — Это два абсолютно разных документа, которые связаны только общими операционными целями. Операционные цели ставятся перед началом сезона. То есть если мы ставим целью игру в групповом этапе Лиги чемпионов, то, исходя из решения этой задачи, мы и формируем бюджеты — и тот и другой».

5. «К сожалению, мы пока не умеем дорого продавать игроков, мы только учимся этому ремеслу, — добавляет Измайлов. — К тому же перед «Спартак» всегда ставится амбициозная задача все время быть чемпионом, все время играть в Лиге чемпионов, а это создает дополнительные вызовы при покупке и продаже игроков. Продавая сильного игрока, мы понимаем, что теряем какие-то функциональные возможности, которые потребуется компенсировать. И это риск для достижения поставленных спортивных целей. Клубам без таких задач работать на трансферном рынке проще».

6. Также «Спартак» не раскрыл структуру расходов клуба, что позволило бы оценить его рентабельность.

## **Заключение**

На основании результатов данной работы можно сделать вывод о высокой значимости в нынешних условиях такого фактора и обстоятельства как эффективно работающая система анализа и управления финансами спортивной организации. Создание эффективного механизма финансового анализа и управления – это первостепенная задача руководства спортивной организации, так как именно от ее успешного решения во многом зависит прибыльность и эффективность деятельности.

В данной работе были рассмотрены основные теоретические принципы анализа и управления финансами спортивной организации, взаимосвязь данного аспекта управления с другими структурами и подсистемами спортивной организации, влияние ее функционирования на основные аспекты спортивно-экономической и инвестиционной деятельности хозяйственного субъекта.

Также для лучшего понимания существующего состояния был проведен подробный анализ всех аспектов спортивно-экономической деятельности и финансовой спортивной организации и его управленческой структуры, целью которого стало выявление и оценка факторов, влияющие и зависящих от функционирования системы финансового анализа и управления, ее влияние на принятие решений.

По итогам проведенного исследования сделан ряд выводов:

Коммерческая деятельность - товарно-денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торговой организации с ориентацией на потребности рыночного спроса;

Коммерческая деятельность - особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торговой организации;

Коммерческая деятельность - это все то, что обеспечивает максимальную выгоду торговой сделки для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов и запросов потребителей;

Коммерческая деятельность - комплекс операций, обеспечивающих куплю-продажу товаров, и вместе с торговыми процессами, представляющих собой торговлю в широком смысле слова;

Коммерческая деятельность - оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли.

Грамотно организованная работа любого профессионального спортивного клуба, и футбольного в том числе, позволяет получать внушительные доходы.

Несмотря на то, что клуб тратится на трансфер игроков, подготовку своей команды, членство страны в ФИФА и прочие направления, те преимущества, которые он получает от участия в крупных спортивных мероприятиях позволяют превзойти все понесенные расходы.

Важность участия страны в чемпионатах мира позволяет в значительной степени обеспечить прирост своей экономике по многим макроэкономическим показателям.

В опубликованном «Спартаком» отчете отсутствуют несколько важных пунктов. Клуб не сообщает о размере поступлений от спонсоров и партнеров. Эти деньги формируют не менее половины доходной части бюджета футбольного клуба.

На сайте «Спартак» приводится список из десяти спонсоров и девяти партнеров и лицензиатов клуба. Некоторые из них связаны с бизнесом владельца «Спартак» Леонида Федунa (вице-президент и совладелец ЛУКОЙЛа и глава инвестиционной компании «ИФД КапиталЪ»). Наиль Измайлов называет все спонсорские контракты «Спартак» «абсолютно рыночными». «Ни у какого другого клуба РФПЛ нет такого количества спонсоров, — подчеркивает Измайлов. — У «Спартак» 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. — РБК) для партнеров от сотрудничества со «Спартаком».

В отчете отсутствует информация о доходе «Спартак» от продажи игроков в другие клубы. Вице-президент Наиль Измайлов утверждает, что эти поступления не относятся к доходной части коммерческого бюджета.

«Бюджет клуба состоит из двух частей. Первая: бюджет постоянных доходов и расходов клуба. Вторая: трансферный бюджет. Он зависит от турнирных показателей и необходимости приобретения или продажи того или иного игрока, — объясняет Измайлов. — Это два абсолютно разных документа, которые связаны только общими операционными целями. Операционные цели ставятся перед началом сезона. То есть если мы ставим целью игру в групповом этапе Лиги чемпионов, то, исходя из решения этой задачи, мы и формируем бюджеты — и тот и другой».

«К сожалению, мы пока не умеем дорого продавать игроков, мы только учимся этому ремеслу, — добавляет Измайлов. — К тому же перед «Спартаком» всегда ставится амбициозная задача все время быть чемпионом, все время играть в Лиге чемпионов, а это создает дополнительные вызовы при покупке и продаже игроков. Продавая сильного игрока, мы понимаем, что теряем какие-то функциональные возможности, которые потребуются компенсировать. И это риск для достижения поставленных спортивных целей. Клубам без таких задач работать на трансферном рынке проще».

Также «Спартак» не раскрыл структуру расходов клуба, что позволило бы оценить его рентабельность.

## **Список литературы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, N 31, ст. 4398.
2. Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 06.04.2015) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 10.12.2007, N 50, ст. 6242. Аванесов Ю.А., Васькин Е.В., Клочко А.Н. Основы коммерции. - М.: ТОО «Люкс-арт», 2009. - 180 с.
3. Агафонова М.Н. Оптовая и розничная торговля. - М.: Бератор-пресс, 2012. - 464 с.
4. Бакаева В.В. Технология продаж. - Новосибирск: Изд-во СИБУПК, 2017. - 204 с.
5. Большая экономическая энциклопедия. - М.: ЭКСМО, 2017. - 816 с.
6. Брагин Л.А. Экономика торгового предприятия: торговое дело. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 314 с.
7. Виноградова С.Н., Гурская С.П., Пигунова О.В. Организация коммерческой деятельности. - Мн.: Высшая школа, 2010. - 464 с.
8. Галкин В. В. Конкурентоспособность спортивного бизнеса. Спортивные и финансовые результаты. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 314 с.
9. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2016. - 328 с.
10. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 248 с.
11. Прушковская Е.Е. Использование методологии маркетинга при осуществлении коммерческой деятельности по оптовым закупкам // Вестник БУПК - 2016. - № 2(16). - С. 100-103.
12. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интелсинтез»», 2009. - 784 с.
13. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности. - М.: Юристъ, 2018. - 659 с.
14. Шерр И.-Ф. Учение о торговле: пер. с нем. - М.: Перспектива, 2013. - 146 с.
15. Официальный сайт инвестиционного агентства Goldman Sachs - <http://www.goldmansachs.com>
16. Официальный сайт Международной футбольной Ассоциации - [www.fifa.com](http://www.fifa.com)
17. Официальный сайт ФК «Спартак» - <http://spartak.com>