

## **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 баскетбольного 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 баскетбольного клуба ЦСКА;

Предметом исследования являются особенности менеджмента спортивной организации.

Объектом исследования выступает баскетбольный 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.

## **Глава 1. Теоретические основы организации коммерческой деятельности**

### **• 1. Понятие и сущность коммерческой деятельности**

В условиях рыночной экономики господствующими являются товарно-денежные отношения. Поэтому практически каждый продукт труда, произведенный на предприятиях, обязательно продается и покупается, т.е. проходит стадию обмена. Продавцы и покупатели товара заключают сделки купли-продажи, осуществляют сбыт и закупки товаров, оказывают посреднические и другие услуги.

**Коммерция** как разновидность человеческой деятельности у большинства из нас ассоциируется с торговлей. Это совершенно естественно, так как происходит

данный термин от латинского **COMMERCIUM** (торговля).

**Коммерческая деятельность** представляет собой часть предпринимательской деятельности на товарном рынке и отличается от нее по большому счету лишь тем, что не охватывает сам процесс изготовления товара или оказания услуги. В широком смысле любая организация, предлагающая на рынок продукты труда своих работников, а, значит, участвующая в процессе обмена, может быть отнесена к категории субъектов продажи. Важно учитывать, что, если данный субъект предполагает получение доходов от продажи (сбыта) товаров или оказания услуг, превышающих по размеру затраты на их создание, то его деятельность принято квалифицировать как коммерческую. Аналогичным образом формируется и представление о деятельности по приобретению сырья, материалов и изделий для производства товаров и оказания услуг.

Предприниматель всегда стремится приобретать ресурсы и пользоваться услугами в соответствии со своими собственными коммерческими интересами. Задача, которую ставит перед ним рынок, сводит к необходимости создать качественный товар и выгодно его реализовать. Поэтому материально-техническое снабжение (закупки и т.п.), как одно из основных условий создания товара, следует полностью отнести к коммерческой деятельности и рассматривать в качестве ее важнейшего элемента.

Толкование термин «коммерческий» имеет, прежде всего, практическое значение, так как организация работ коммерческих служб предполагает учет множества специфических особенностей, начиная с экономических основ и заканчивая структурой документооборота. Особым образом производится профессиональная подготовка коммерческих работников. Помимо традиционных знаний в области экономики и управления, коммерсант должен обладать рядом специфических навыков в области делового общения и переговоров, уметь принимать нестандартные решения по выявлению высококорентабельных сфер приложения труда.

Профессиональная деятельность коммерсанта осуществляется в сфере производства и товарного обращения и направлена на обеспечение функционирования предприятий всех организационно-правовых форм в целях рациональной организации коммерческой деятельности с учетом отраслевой, региональной и номенклатурной специфики предприятия. Коммерсант должен на основе профессиональных знаний обеспечить эффективную коммерческую деятельность и тем самым способствовать решению важной социально-

экономической задачи – удовлетворению потребностей покупателей.

Объектами профессиональной деятельности коммерсанта являются материальные товары и нематериальные блага и услуги, подлежащие купле-продаже или обмену в сфере обращения.

Основные виды профессиональной деятельности коммерсанта:

- организационно-коммерческая;
- товароведно-экспертная;
- маркетинговая;
- торгово-экономическая;
- аналитическая;
- торгово-закупочная;
- внешнеторговая.

Для науки является весьма важным правильное определение сущности коммерческой деятельности. Множество проблем, связанных с изучением экономических закономерностей в сфере производства и товарного обращения, еще только ожидают своего решения. Среди них наиболее актуальными являются:

- система критериев и методы оценки результатов работы коммерческой службы предприятия;
- система оплаты и экономического стимулирования труда работников коммерческих служб.

Коммерция – вид торгового предпринимательства или бизнеса, но бизнес благородного, того бизнеса, который является основой любой по-настоящему цивилизованной рыночной экономики.

Коммерция – слово латинского происхождения (cottercium – торговля). Однако надо иметь в виду, что термин «торговля» имеет двойное значение: в одном случае он означает самостоятельную отрасль народного хозяйства (торговлю), в другом – торговые процессы, направленные на осуществление актов купли-продажи с целью получения прибыли.

В широком смысле под коммерцией часто понимают любую деятельность, направленную на получение прибыли.

Однако такое широкое толкование коммерческой деятельности не согласуется с ранее изложенным подходом к коммерции как торговым процессам по

осуществлению актов купли-продажи товаров.

## **Виды спортивных организаций**

Цель настоящего параграфа заключается в анализе различных типов физкультурно-спортивных организаций. Выделим несколько основных классификаций:

- Размер физкультурно-спортивной организации
- Форма собственности
- Принципы распределения прибыли
- 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.

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:

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).

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). 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.

### **1.3 Методы стратегического управления в спортивной организации**

Одним из важных условий реализации стратегии развития спортивной организацией является формирование финансово-экономического фундамента его деятельности. Фундамент представляет собой систему факторов экономической стабильности и стратегических приоритетов спортивной организации. Фундамент спортивной организации можно представить в виде так называемой системы «поплавок». На их основе строится система взаимоотношений между всеми элементами в рамках спортивной организации, а также между самим комплексом и руководством. Она включает в себя и спорт высших достижений в виде клубов, и массовые секции, и реальные спортивные объекты, и источники бюджетного дохода, представляющие собой как классические прямые финансовые доходы, так и сокращения бюджетных расходов в связи с улучшением здоровья населения региона. В качестве одного из основных итогов создания системы стратегического управления спортивной организацией может стать достижение регионального социально-экономического баланса. В настоящее время существуют следующие естественные ограничения сферы применения стратегии развития спортивной организацией:

1. Естественное существование того, что может быть выделено как значимый опыт в той области спортивной практики, которую наметили к рассмотрению и из которой этот опыт необходимо извлечь.
2. Существование того, что выделено как важный опыт в наших первых представлениях и описаниях, после того как проделана работа по выделению

интересующего нас объекта изучения из всего многообразия мирового опыта.

3. Существование опыта в процессе изучения и сопоставления его с опытом других стран в организуемых пониманием схемах, образцах и средствах оценки.

4. Существование опыта в процессе обобщения, когда, зафиксированный в наших текстах, он уже теряет связь с изученными образцами спортивной практики, откуда он был извлечен. На этом этапе решающими моментами становятся научные данные и объективно зафиксированные образцы изучаемой деятельности, а также прогнозируемый уровень достижений в изучаемых образцах мировой спортивной практики.

5. Существование опыта в качестве описанного образца в интересах будущих инноваций, в том числе в качестве нормативно заданного соответствующими правомочными органами руководства спортом.

6. Наконец, существование опыта в «живом» функционировании в тех областях спортивной практики стран СНГ, куда он был перенесен. Ведь, очевидно, это уже будет некоторое новое, адаптированное к условиям функционирования и развития другой страны существование привлеченного зарубежного опыта.

Болельщики являются главными потребителями спортивно-зрелищных услуг. Предоставление таких услуг является основным источником доходов баскетбольных клубов, следовательно, работа с болельщиками – это одно из приоритетных направлений развития организации. Для привлечения потребителей физкультурно-спортивных услуг, проводят специальное развлекательное шоу, где гости могут насладиться выступлением группы черлидерш.

Сформулируем основные требования, предъявляемые к спортивной организации при формировании системы стратегического управления:

- территориальная близость: население получает услуги без привязки к конкретному месту оказания услуги, услуга предоставляется там, где удобно населению;
- раскрытие информации: состав мероприятий, обоснование их стоимости, сроков оказания и квалификации специалистов является доступным для населения;
- социальная ответственность: создаваемый спортивный комплекс должен предоставлять населению разнообразные возможности для занятий физкультурой и спортом;
- квалификация: инструкторы, тренеры и обслуживающий персонал участники отношений имеют уровень квалификации позволяющий достичь социально-



экономического эффекта в результате оказания услуг;

- независимость: регион, спортивные организации и население должны быть независимыми друг от друга в части получения социально-экономического эффекта.

Итак, подводя итоги можно сказать, что, управление спортивными организациями это сложный и специфический процесс. Многообразие функций, методов в управлении в спортивной организации открыло ряд недостатков, которые требуют научного изучения и обоснования. Без должной поддержки спортивным организациям, как социально-культурной отрасли на современном рынке добиться успешного и эффективного развития невозможно. Спонсорская поддержка необходима многим спортивным организациям, особенно тем, которые развивают массовый спорт и способствуют повышению уровня жизни населения, а также улучшению здоровья нации.

1. Спортивная организация как самостоятельная отрасль современной социально-экономической инфраструктуры является социальной группой нашего общества, и направленная на достижение определенных целей построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для деятельности человека в области спорта и связанная с окружающей средой. Социально-экономическое управление в спортивной организации проявляется через изучение закономерностей, определяющих социальные предпосылки развития и формирования, содержание и результаты управления жизненным циклом спортивной организации.

2. Функции и структура управления в спортивной организации связаны посредством проектирования работ, причем эта взаимосвязь отражается при формировании социально-экономического управления посредством взаимосвязи интеграции, общих и конкретных функций управления со структурными подразделениями системы.

## **Глава 2. Анализ баскетбольного клуба ЦСКА**

### **2.1 Анализ ПБК ЦСКА**

Баскетбольный клуб ЦСКА введет свою историю с 1924 года. Точное название с 1928 года. (Часто встречающаяся, в том числе и на официальном сайте ПБК, информация о том, что в 1924 году «в Центральном доме Красной Армии (ЦДКА)

была создана секция баскетбола» и команда сразу получила наименование ЦДКА, по всей видимости, не соответствует действительности, так как Центральный Дом Красной Армии был открыт только в 1929 году). С 1928 – ЦДКА. В 1945 году стал чемпионом СССР, в 1946 и 1947 годах армейцы становятся призерами чемпионата, завоевав соответственно 2-е и 3-е места в первенстве Советского Союза.

В 1949 году команда в полном составе перешла в клуб ВВС МВО, созданный сыном Сталина Василием, который на четыре года становится одним из фаворитов первенства страны, завоевав 3-е место в 1949 и 1950 годах, 2-е — в 1951 году и став чемпионом в 1952 году.

В 1960 году клуб получил свое нынешнее название.

В сезоне 1969/1970 года новым главным тренером стал Александр Яковлевич Гомельский. Именно при нём команда более 10 раз выигрывала первенство СССР и неоднократно была обладателем Кубка Европейских чемпионов. В 1979 год — последний в деятельности Александра Яковлевича в должности главного тренера клуба.

С 1980 года главным тренером ЦСКА становится Юрий Селихов (ученик Гомельского), под его руководством ЦСКА в 1980, 1981, 1983, 1984 годах продолжил свою победную серию в первенстве Советского Союза. А с 1982 году ЦСКА тренирует Сергей Александрович Белов.

В 1992 году ЦСКА возглавил Станислав Георгиевич Еремин. С 1992 по 2000 год он 9 раз подряд привел ЦСКА к титулу чемпиона России. В 1996 году ЦСКА выходит в Финал Четырёх клубного чемпионата Европы, где занимает 3-е место, обыграв мадридский Реал. В 2000 году ЦСКА выигрывает первенство NEBL (Североевропейская лига). По окончании сезона, в 2000 году Еремин перешёл в БК УНИКС (Казань).

В 2000 году клуб возглавил, закончивший карьеру игрока, Валерий Тихоненко. В сезонах 2000—2002 годов в рамках Суперлиги А ЦСКА остался без медалей. Впервые в истории клуба подобный случай произошёл в 1959 году. Однако на международной арене клуб выступил хорошо, в 2001 году завоевав путевку в Финал Четырёх Супролиги ФИБА. В 2002 году армейцы были очень близки к попаданию Финал Четырёх Евролиги УЛЕБ, однако проигрыш в решающей игре лишил их этих шансов.

В межсезонье Александр Яковлевич (в то время - президент клуба) пригласил на должность генерального менеджера Сергея Кущенко, который затевает коренную перестройку в клубе. Меняется инфраструктура, главный тренер и многие игроки. Это в первый же сезон приносит ЦСКА победу в Чемпионате России и выход в Финал Четырех.

В сезонах 2002—2011 годов ЦСКА выиграл все девять первенств России, четырежды завоевав Кубок России.

В сезон 2004—2005 года армейцы установили уникальное достижение: в 64 матчах они одержали 60 побед, в 31 матче в гостях 31 раз они добивались победного результата.

В первый же сезон 2005—2006 года под руководством нового наставника итальянца Этторе Мессина ЦСКА выиграл Кубок Кондрашина-Белова, Кубок России, титул чемпиона России и чемпиона Евролиги.

В течении 2002-2010 гг. ЦСКА неизменный участник Финала Четырех, дважды став чемпионом и дважды играя в финале этого престижного турнира.

Среди знаменитых в прошлом игроков и тренеров прежде всего Александр Гомельский, Арменак Алачачян, Владимир Андреев, Сергей Белов, Александр Волков, Геннадий Вольнов, Валерий Гоборов, Иван Едешко, Станислав Еремин, Алжан Жармухамедов, Виктор Зубков, Андрей Кириленко, Яак Липсо, Андрей Лопатов, Валерий Милосердов, Анатолий Мышкин, Сергей Тараканов, Валерий Тихоненко, Владимир Ткаченко, Александр Травин и многие другие.

## **2.2 Анализ спортивной стратегии**

ПБК ЦСКА объявляет о новом этапе развития коммерческой деятельности. С начала сезона - 2016/17 планируется запустить масштабную программу, направленную на увеличение доходов организации.

План преобразований включает изменения в более чем десяти направлениях работы клуба. Среди новшеств, которые помогут ЦСКА более эффективно работать с поклонниками армейцев, — специальная система по работе с болельщиками, которая позволит централизованно управлять всеми коммуникациями и маркетинговыми инициативами клуба, выпуск лицензионной сувенирной продукции и открытие новых точек питания на аренах. Также клуб уделит большое внимание усовершенствованию официального сайта команды

и созданию мобильных приложений для болельщиков.

### **Ключевые параметры плана деятельности:**

- 1. Внедрение системы CRM (Customer Relationship Management), которая позволит более подробно изучить характеристики и предпочтение аудитории. Наличие таких данных дает большое преимущество в формировании спонсорских предложений, особенно в плане привлечения «продуктовых» компаний, рассчитанных на конечного потребителя. Это позволит максимально эффективно проводить совместные маркетинговые акции, а в перспективе даст большее количество интересных спонсорских кейсов.
- 2. Выпуск новой лицензионной сувенирной продукции. Задача в данном направлении – оправдать ожидания болельщиков и произвести больше интересной продукции, с продуманным и современным дизайном, актуальным в условиях современного общества.
- 3. Обновление официального сайта и его оптимизация под мобильные устройства, а также создание мобильных приложений. Пользователи мобильных устройств составляют огромный рынок, который нельзя не учитывать при проведении работы с аудиторией. Среди пользователей интернета в возрасте от 12 лет более 40% входят в сеть с помощью смартфона, а 25% - с помощью планшета. Мы идем в ногу со временем, стараемся сделать свои ресурсы, максимально комфортными для пользователей. Кроме того, клуб уже начал работу по углублению статистической базы данных, которая позволит болельщику легче узнавать о богатейшей истории ЦСКА.
- 4. Продолжение работы по улучшению питания на аренах ПБК ЦСКА. Клуб начал работу в этом направлении в «Мегаспорте» в прошлом сезоне и добился, судя по отзывам болельщиков и коллег, хороший результат. Планируется продолжение активной работы в этом направлении.
- 5. Новые предложения по оптимизации билетной и абонементной программы, работе со спонсорами и многое другое.

Как выяснилось ранее, для постановки клубных целей должно пройти 4 фазы:

1. выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении.

В этой фазе менеджмент клуба должен проанализировать результаты прошедшего сезона, какие конкуренты есть у команды, насколько они сильны (состав, тренер,

трансферная политика, анализ результатов прошедшего сезона), можно ли их обыгрывать.

1. установление целей для организации в целом.
2. построение иерархии целей

В этой фазе руководство команды определилось с приоритетами. Самой приоритетной целью стало выстраивание работы команды, потому что без грамотно построенного коллектива не получится добиться наивысших результатов

1. установление индивидуальных целей.

## **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 баскетбольными клубами можно выделить оптимизацию доходов баскетбольного клуба, разработку маркетинговой стратегии клуба, активное применение интернет-технологий. В век информационного общества важнейшее значение приобретает последняя особенность (применение интернет-технологий в деятельности клуба).

Также можно сделать вывод, что при грамотно сформированной стратегии, команде остается только выполнять последовательно задачи и конечная цель будет достигнута. Проведя анализ объекта, можно четко увидеть, что если клуб выполнит последовательно задачи, то он достигнет конечной цели. Основываясь на этом факте, можно сказать, что менеджмент клуба грамотно сформулировал стратегию, однако в дальнейшем необходимо будет ее немного корректировать. Что касается финансовой стратегии, то можно проследить закономерность в том, что грамотное освоение средств может принести огромную прибыль.

В заключение можно сказать, что формирование финансовой и спортивной стратегий – взаимосвязанные процессы. От грамотного вливания средств зависит спортивный результат, в свою очередь спортивные результаты влекут за собой дополнительные средства в бюджет, поэтому сложный процесс формирования стратегий сложный, требует огромной работы, но оправдывает себя в полной мере.

## **Список использованной литературы:**

1. [https://studopedia.ru/3\\_13353\\_ponyatie-i-sushchnost-kommercheskoy-deyatelnosti.html](https://studopedia.ru/3_13353_ponyatie-i-sushchnost-kommercheskoy-deyatelnosti.html)
2. <https://cskanews.com/pfc-cska/news-pfc-cska/naibolee-sbalansirovannoj-struktura-doxodov-vyglyadit-u-cska/>
3. <https://cskabasket.com/>
4. [http://wreferat.baza-referat.ru/%D0%9F%D0%91%D0%9A\\_%D0%A6%D0%A1%D0%9A%D0%90](http://wreferat.baza-referat.ru/%D0%9F%D0%91%D0%9A_%D0%A6%D0%A1%D0%9A%D0%90)
5. <https://cska.in/basketball/news/text/41300/pbk-cska-predstavlyaet-noviy-proekt-kommercheskoy-deyatelnosti/>
6. Переверзин И. И. Искусство спортивного менеджмента. М. : Сов.спорт, 2004. 216 с.
7. <https://cskanews.com/pbc-cska/news-pbc-cska/vatutin-zdorovya-tem-lyudyam-kotorye-delayut-cska-takim-kakoj-on-est/>