

Содержание:

Введение

В настоящее время экономика в России предполагает, что фирмы и организации вынуждены постоянно эволюционировать, чтобы не остаться за бортом прогресса и бизнеса. Насыщение абсолютно всех рынков товарами в такой мере, что компаниям приходится буквально биться за покупателей, приводит к пониманию исключительной роли совершенствования организации коммерческой деятельности, предприятий. Игроки или услуги, должны быть оптимальным образом проданы: то есть, с учетом всех предпочтений и пожеланий клубов и болельщиков, и с получением наибольшей выгоды. Поэтому главная задача любого предпринимателя - идеальным образом совместить желания клиентов и собственные возможности. В этом случае у него будет возможность доказать покупателю неоспоримые преимущества своего кандидата на трансфер. Именно поэтому система сбыта является центральной в организации коммерческой деятельности на предприятии. И если все оказалось так, как и было задумано, то покупатель обязательно заметит товар и прибыль - конечная цель любой предпринимательской деятельности - не заставит себя ждать. В противном случае, ни о каких высоких доходах и говорить не приходится. В бизнесе цена ошибки бывает весьма высока.

Коммерческая деятельность предприятия - финишный комплекс во всей деятельности фирмы по созданию, производству и доведению товара до потребителя. Собственно, именно здесь потребитель либо признаёт, либо не признаёт все усилия фирмы полезными и нужными для себя и, соответственно, покупает или не покупает ее продукцию и услуги.

Объектом исследования курсовой работы является ПФК «ЦСКА Москва»

Целью работы является изучение организации деятельности предприятия в сфере коммерции.

Задачи:

- рассмотреть функции и задачи коммерческой деятельности;

- раскрыть сущность коммерческой деятельности предприятия;
- изучить работу ПФК ЦСКА Москва
- ознакомиться с организационной структурой предприятия;
- ознакомиться с покупателями продукции ПФК ЦСКА
- определить цели и задачи коммерческой деятельности предприятия;
- рассмотреть коммерческие ресурсы ПФК ЦСКА
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность организации.

1. Общая характеристика деятельности предприятия

1.1 Организационная структура и структура управления

Коммерческая деятельность предприятий розничной торговли подразделяется:

- закупочная деятельность (материально-техническое обеспечение);
- логистика;
- сбытовая деятельность.

В связи с переходом на рыночные принципы деятельности, содержание материально-технического обеспечения предприятий существенно изменилось: вместо так называемой «реализации выделенных фондов», являющейся составной частью централизованного распределения материальных ресурсов, предприятия свободно закупают их у поставщиков и других субъектов товарного рынка. В этих условиях при закупке материальных ресурсов предприятия должны руководствоваться свободой ценообразования, максимальной инициативой и предприимчивостью, равноправием партнеров в коммерческих взаимоотношениях, принимать во внимание экономическую ответственность при закупке сырья и материалов, учитывать конкуренцию среди поставщиков и уметь выбрать

экономически выгодного поставщика. При закупках материальных ресурсов предприятие должно изучать рынок сырья и материалов, знать динамику цен на этом рынке, расходы на доставку, возможности эффективной замены одних материалов на другие. Поэтому закупочная коммерческая деятельность на предприятиях складывается из следующих этапов:

- исследование рынка сырья и материалов и организация коммерческих связей с поставщиками;
- составление плана закупок материальных ресурсов;
- организация закупок материальных ресурсов;
- ведение расчетов с поставщиками за купленную продукцию;
- стоимостной анализ заготовительной сферы.

Широкое применение логистики в практике хозяйственной деятельности объясняется необходимостью сокращения временных интервалов между приобретением сырья и поставкой товаров конечному потребителю. Логистика позволяет минимизировать товарные запасы, а в ряде случаев вообще отказаться от их использования, позволяет существенно сократить время доставки товаров, ускоряет процесс получения информации, повышает уровень сервиса. Деятельность в области логистики многогранна. Она включает управление транспортом, складским хозяйством, запасами, кадрами, организацию информационных систем, коммерческую деятельность и многое другое.

Сбытовая коммерческая работа является важнейшим аспектом коммерческой деятельности предприятия. Сбыт – это процесс реализации произведенной продукции с целью превращения товаров в деньги и удовлетворения запросов потребителей. Только продав товар и получив прибыль, предприятие достигает конечной цели: затраченный капитал принимает денежную форму, в которой он может начать свой кругооборот.

Сбытовая коммерческая деятельность на предприятии многогранна и включает в себя такие направления, как исследование рынка, планирования ассортимента и сбыта продукции, установление коммерческих взаимосвязей с покупателями и конечными потребителями. Коммерческая деятельность предприятия по сбыту является составляющей всей системы его функциональной деятельности, комплексной функцией предприятия.

Коммерческая деятельность представляется совокупностью всей функциональной деятельности, осуществляемой после завершения производственной стадии (по окончании изготовления продукции) вплоть до непосредственной продажи товара покупателю, доставки его потребителю и послепродажного обслуживания. Логистический подход к организации функциональной деятельности предприятия обуславливает следующие определения цели, предмета, субъектов и объектов, характера и содержания коммерческой деятельности.

Цель коммерческой деятельности – доведение до конкретных потребителей конкретного товара требуемых потребительских свойств в необходимом количестве, в точное время, в определенном месте, с допустимыми затратами.

Предмет коммерческой деятельности – продукция, услуги торгового предприятия.

Субъекты коммерческой деятельности – торговые предприятия и посреднические сбытовые организации.

Объекты коммерческой деятельности – покупатели товара.

Необходимо отметить, что определение объектов коммерческой деятельности в данном случае дается исходя из конечной направленности коммерческой деятельности. Субъектов и объектов коммерческой деятельности не следует отождествлять с субъектами сделки (в частности, купли-продажи, аренды).

Роль и значение коммерческой деятельности состоят в следующем:

- 1) коммерческая деятельность, являясь в определенном смысле продолжением производственной, не просто сохраняет созданную потребительскую стоимость и стоимость товара, а создает дополнительную, тем самым, увеличивая его общую ценность;
- 2) коммерческая деятельность не только реализует корпоративную миссию, но и в известной мере определяет ее;
- 3) коммерческая деятельность результативна, ибо в определенной мере обуславливает и в конечном итоге проявляет и реализует все экономические и финансовые результаты деятельности предприятия;
- 4) коммерческая деятельность как вид функциональной деятельности предприятия во всей цепочке и системе создания товара является одним из источников его конкурентного преимущества как прямого (в пределах собственной

организации), так и косвенного (в системе организации его хозяйственных связей и деловых отношений с партнерами) эффектов.

Содержание коммерческой деятельности предприятия определяется совокупным содержанием всех взаимосвязанных последовательных и целенаправленных функциональных действий по распределению, доведению и реализации товара покупателям.

Основной функцией коммерческой деятельности является непосредственно продажа продукции.

Вспомогательными функциями коммерческого характера являются маркетинг и юридические функции. Маркетинговые функции коммерческого характера заключаются в определении, изучении и формировании потребительской реакции на экономическое содержание предмета сбыта и включают две следующие основные группы: изучения и формирования спроса и коммуникационного продвижения. Первая группа функций предполагает изучение потребностей и спроса; поиск и выявление покупателей (потребителей); изучение конъюнктуры рынка; формирование спроса и др. Вторая группа функций предполагает, соответственно рекламную деятельность; связи с общественностью; личное продвижение; стимулирование сбыта.

Юридические функции определяются процессами юридического обоснования и определения правового состояния экономического содержания коммерческой деятельности, юридического сопровождения и защиты. Основными функциями технологического характера являются также две группы относительно самостоятельных функций: хранения – складирования и распределения – доставки.

Функции первой группы могут осуществляться и самим предприятием.

Распределение непосредственно как функциональная деятельность, как функция коммерческой деятельности, предприятия заключается в осуществлении адресного товародвижения и доставки товара конкретным потребителям.

Вспомогательными функциями технологического характера являются функции предпродажной подготовки, послепродажного обслуживания. Эти функции определяются, процессами формирования вещественного воплощения предмета коммерческой деятельности, обуславливающими в результате его экономическое содержание (стоимость и потребительную стоимость).

Содержание коммерческой работы основывается на исследовании рынка; планировании коммерческой деятельности; организации и ведении оперативно-сбытовой деятельности; установлении коммерческих взаимоотношений с покупателями; разработке сбытовой программы; составлении графиков поставки продукции; ведении расчетов и т.п.

Собственная система коммерческой деятельности предполагает осуществление всех сбытовых функций субъектами (складскими, транспортными, торговыми и др.), в организационно-правовом, а также экономическом и административном отношениях зависимыми от предприятия — его непосредственными подразделениями, филиалами и т. п. Предприятие как их фактический владелец осуществляет управление их деятельностью.

Независимая система сбыта предполагает осуществление сбытовых функций независимыми в правовом и экономическом отношениях посредниками.

Наличие или отсутствие посредников обуславливает следующие методы сбыта:

- 1) прямой, или непосредственный, сбыт (на основе прямых контактов с покупателями);
- 2) косвенный, или опосредованный, сбыт (на основе опосредованных связей – услуг различного рода посредников);
- 3) Комбинированный, или смешанный сбыт предполагает использование как прямых, так и опосредованных связей с покупателями.

1.2 Цели и задачи спортивных клубов

Спортивные клубы создаются для определенных целей. Основные из них - это популяризация определенного вида спорта, организация досуга для населения, получение прибыли. Прибыль состоит из призовых, полученных с соревнований, поступлений от телетрансляций, спонсоров, от трансферов спортсменов, от продажи билетов и другой коммерческой деятельности. Многим клубам любого уровня и статуса зачастую удается выполнить только одну цель, а именно организацию досуга. При этом в них вкладываются немалые средства. Анализу источников финансирования для спортивных клубов и возможных путей по извлечению прибыли и будет посвящена наша работа.

Действующее российское законодательство, регулирующее общественные отношения в области физической культуры и спорта, дает следующее определение понятию «спортивный клуб», содержащееся в статье 19 Федерального закона от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»: «Спортивные клубы являются юридическими лицами, осуществляющими учебно-тренировочную, соревновательную, физкультурную и воспитательную деятельность; спортивные клубы независимо от их организационно-правовых форм создаются и осуществляют свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации»[1]. На мой взгляд, данное определение достаточно широко и, по сути, охватывает все физкультурно-спортивные организации. Следуя данному определению, к спортивным клубам можно причислить и спортивные федерации, и детско-юношеские спортивные школы.

Более точным выглядит определение, данное в англоязычной литературе, а именно: «Спортивный клуб – клуб, созданный с целью игры в один или более видов спорта. Спортивные клубы могут классифицироваться как организации, члены которой играют вместе бесплатно и по определенному поводу, и вызывающие интерес для просмотра только у семьи или друзей, так и крупные коммерческие организации с профессиональными игроками, имеющими команду, которая регулярно играет против других клубов и привлекает иногда большую массу готовых платить зрителей. Клубы могут предназначаться только для одного вида спорта, так и для нескольких]. Таким образом, к спортивным клубам можно отнести дворовые, школьные, студенческие, профессиональные и т.д.

В истории становления и развития спортивных клубов в России существовало несколько этапов. В дореволюционной России спортивные клубы организовывались преимущественно по территориальному принципу и были основной формой первичных спортивных организаций. С приходом к власти большевиков дореволюционные спортклубы были закрыты как буржуазные организации, а первичным звеном стали коллективы физической культуры, которые создавались на заводах, фабриках и на базе трудовых коллективов других организаций.

В Советском Союзе спортивные клубы стали возрождаться в начале 60-х годов и создавались по производственному принципу. Звание «Спортивный клуб» присваивалось коллективу предприятия, добившемуся высоких показателей в организации физкультурно-спортивной работы среди трудящихся данного предприятия и выполнившего установленные требования. Сложившаяся традиция организации спортивных клубов по производственному принципу встречается и в настоящее время

Обратимся к типологии спортивных клубов. Все современные спортивные клубы России можно классифицировать с точки зрения обслуживаемого контингента:

- спортивные клубы, созданные на базе промышленных предприятий в форме общественных объединений;
- студенческие спортивные клубы;
- школьные спортивные клубы;
- спортклубы профессионального спорта по игровым видам, являющиеся, как правило, коммерческими организациями (ЗАО, ООО, и др.);
- фитнес-клубы, спортивно-оздоровительные клубы и центры и т.п.;
- физкультурно-спортивные клубы инвалидов.

С организационно-экономической точки зрения все спортивные клубы можно подразделить на клубы любительского спорта, создаваемые в форме общественных объединений, и коммерческие клубы, во-первых, физкультурно-оздоровительной направленности и, во-вторых, профессионального спорта (футбольные, хоккейные, теннисные, волейбола, баскетбола и т.п.) .

Таким образом, спортивный клуб – это организация, созданная на некоммерческой либо коммерческой основе для игры в определенный вид спорта. Спортивные клубы в России имеют многолетнюю историю и создавались изначально по территориальному принципу, а при советской власти – по производственному. По своей типологии, спортивные клубы могут классифицироваться с точки зрения обслуживаемого контингента; с организационно-экономической точки зрения. Обратимся к источникам финансирования спортивных клубов.

1.3 Источники финансирования спортивных клубов

Источниками финансирования спортивных клубов, созданных на некоммерческой основе в большинстве случаев являются поступления от самих членов клуба для содержания команды, либо поступления от организации, создавшей и содержащей клуб. Например, деятельность спортивного дворового клуба чаще всего финансируется участниками данного клуба, деятельность школьного и студенческого спортивного клуба финансируется руководством учебных заведений.

У коммерческих профессиональных клубов появляется больше статей дохода. К ним относятся:

- продажа прав на показ зрелища. К данной статье относятся средства, полученные как от продажи прав на телетрансляцию, так и от продаж билетов, абонементов, клубных карт и т.д.;
- от продажи атрибутики с индивидуальными признаками (клубными цветами, логотипами, рекламой спонсоров);
- поступления от рекламы любого вида. К данной статье дохода относятся средства, полученные от размещения рекламы на спортивном объекте (рекламные щиты, информационное табло, наружная реклама), если данный спортивный объект принадлежит спортивному клубу; от размещения рекламы на атрибутике членов клуба; доходы от участия игрока клуба в рекламах различных продуктов, если по контракту, доходы полученные от данной деятельности не идут игроку в полном объеме;
- поступления от спонсоров;
- от осуществления прочих видов коммерческой деятельности. Например, от продажи игроков спортивного клуба; от сдачи в аренду спортивного объекта другим спортивным клубам; от достижения определенных спортивных результатов.

В странах с развитой экономикой организация деятельности спортивного клуба является одной из форм ведения бизнеса. Из вложенных средств удается получить большую прибыль за счет продаж билетов, телеправ, атрибутики и т.д. Итак, выручка клуба ЦСКА

Москва выглядит следующим образом :

.Выручка, полученная от проведения матчей, то есть от продаж билетов и организации товарищеских матчей с клубами несколько выше выручке от трансляций и коммерческой выручке, при этом нельзя не отметить, что все три статьи дохода достаточно велики, а, следовательно, и важны для клуба.

Итак, мы выяснили, что финансирование спортивных клубов складывается из средств, полученных от спонсоров, рекламы, продаж билетов, телеправ, атрибутики и другой коммерческой деятельности. В большинстве европейских футбольных клубах внимание уделяется получению доходов от всех видов деятельности. В следующей части работы будет рассмотрено, есть ли своя специфика в финансировании российских футбольных клубов.

1.4 Специфика в финансировании российских футбольных клубов

Продажа прав трансляций соревнований и доходы от тикетинга в российских игровых видах спорта (основными из которых являются футбол, хоккей, баскетбол, волейбол) в процентном соотношении в 2-3 раза уступают европейским. И это при том, что стоимость спортсменов, тренеров и их зарплата вполне сопоставимы по своим размерам. Большая часть бюджета финансируется из средств самого владельца клуба, являющегося либо субъектом государства (финансирование из бюджетов краев, республик, областей и муниципальных образований), либо от косвенного финансирования, оказываемого государственными компаниями: Газпром, Роснефть, ВТБ, Транснефть, РЖД и др. Контрольные пакеты указанных корпораций принадлежат государству и полностью контролируются правительством. Таким образом, мы видим, что государство осуществляет моральную и финансовую поддержку профессионального спорта на самом высоком уровне. При этом, получение прибыли перестает быть главной задачей большинства российских спортивных клубов. Рассмотрим, как осуществляется финансирование клубов «Российской футбольной Премьер-Лиги».

| Клуб | Основной источник финансирования |
|----------------|---|
| ЦСКА | Частный клуб. Владелец: Гинер Е.Л. |
| Ростов | Бюджет субъекта |
| Локомотив | Государственная корпорация «Российские железные дороги» |
| Зенит | Государственная корпорация ПАО «Газпром» |
| Краснодар | Частный клуб. Владелец: Галицкий С.Н. |
| Спартак | Частный клуб. Финансирование: ПАО «Лукойл» |
| Терек | Бюджет субъекта |
| Урал | Бюджет субъекта |
| Динамо | Государственная компания ПАО «ВТБ» |
| Рубин | Бюджет субъекта |
| Амкар | Бюджет субъекта |
| Крылья Советов | Бюджет субъекта |
| Уфа | Бюджет субъекта |
| Кубань | Бюджет субъекта |
| Мордовия | Бюджет субъекта |
| Анжи | Частный клуб. Владелец: Керимов С.А. |

Итак, из 16 клубов, только четверть является частными и может быть заинтересована в получении прибыли. Девять находится на содержании субъектов Федерации и три на содержании государственных корпораций. Сложившаяся ситуация мешает построению футбольного клуба как бизнес-проекта и частным

владельцам. Стоит отметить, что для изменения данной негативной ситуации, подобной российской, УЕФА предприняла конкретные реформы, а именно введение финансового фэйр-плей. Следуя данной мере, футбольные клубы ежегодно, для участия в еврокубках, должны подтверждать безубыточность своей деятельности.

2 История и Коммерческая деятельность на примере ПФК ЦСКА Москва

История футбольного клуба ЦСКА началась в 1911 году, когда в Обществе любителей лыжного спорта (ОЛЛС) была организована футбольная секция.[7] На базе этой футбольной секции было сформировано три команды, которые в том же году впервые приняли участие в чемпионате Москвы в классе «Б». 14 (27) августа 1911 год был сыгран первый официальный матч команды ОЛЛС с клубом «Вега». Матч закончился победой футболистов ОЛЛС со счётом 6:2.[7] В 1917 году команда завоевала первое место в Казанской лиге (первенстве команд, располагавшихся в дачных местностях вдоль Казанской железной дороги) и вышла в класс «А» чемпионата Москвы, где выступала до 1922 года.[8]

После сезона 1917 года часть второй команды ОЛЛС перешла в первую.[7] В 1921 году в осеннем первенстве Москвы (Кубке Фульда) чемпион определялся в «золотом матче», в котором принимали участие команды ОЛЛС и КФС. Команда КФС выиграла со счётом 6:0. В сезоне 1922 года футболисты ОЛЛС выиграли весенний чемпионат Москвы[9] и заняли второе место в осеннем.[10] В том же году ОЛЛС выиграло «Кубок КФС — Коломяги», в финале которого по регламенту встречались победители первой и второй лиг московского чемпионата, и «Кубок Столиц», в котором встречались чемпионы Москвы и Петрограда.[10]

Сезон 1922 года был последним, в котором команда выступала под названием ОЛЛС.[10] В сезоне 1923 в советском спорте наступили перемены. «Буржуазный» спорт решили поставить на социалистические рельсы. Все старые спортивные общества были закрыты или расформированы, а на их основе были образованы ведомственные команды. Все члены «старых» команд зачислялись в соответствующие ведомства, а имущество (в том числе стадионы и спортплощадки) передавались новым командам.[11] Спортсмены ОЛЛС влились в новосозданное сообщество Опытно-показательная площадка Всевобуча (ОППВ), созданное под крылом Красной армии. Среди основных целей ОППВ значились работа по общей и военной подготовке допризывников и физическое оздоровление

допризывников и бойцов Красной армии.[12] Также была распущена и Московская футбольная лига. Вместо неё было создано первенство из 8 ведомственных команд, которое в газетах того времени называли «вновь созданная лига при обществе „Динамо“».

В сезоне 1926 года армейцам удалось выиграть первенство Москвы в классе «А» (так стала называться новая лига). Причём фактически чемпионат не был доигран — из-за расширения класса до 14 команд и плохого календаря к ноябрю не были сыграны все матчи, но победителем объявили лидировавший на тот момент ОППВ.[13][14]

2.1 Минусы и неудачи трансферной политики и строительство стадиона

Современные негативные явления – это несоответствие деятельности клубов рыночным ожиданиям. Определенные изменения для сокращения убыточности уже произошли: как уже было сказано ранее, УЕФА были введены правила финансового фэйр-плей, также повлиял на ситуацию экономический кризис, начавшийся в России. При этом, какой-то активности руководства российской Премьер-Лиги для принятия собственных мер, не наблюдается. Рациональным, на мой взгляд, выглядело бы ограничение зарплат и трансферных сумм на покупку игроков и тренеров, что составляет основную часть расходов у большинства футбольных клубов.. При этом стоит учесть риски, связанные с оттоком сильных легионеров из российского чемпионата. Но, даже несмотря на данную негативную черту, российскому чемпионату наконец то удастся осуществлять развитие естественным путем, а не путем искусственного вливания денег без намерения получить прибыль. Например, ЦСКА и политика Евгения Гинера. Евгений Леннорович всегда максимально аккуратно относился к покупке игроков и подбору тренерского штаба. Е.Л. никогда не спешил вкладывать деньги в супер звёзд и уже раскрывшихся молодых талантов. Евгений Леннорович всегда вкладывал деньги в молодых перспективных игроков, которые ещё не раскрылись, но у них был огромный потенциал. И всегда призывал главного тренера команды брать игроков из молодёжной команды и включать их в игровой процесс. Это помогало не только развивать российский футбол молодыми игроками, но и сохранить деньги. Гинер придерживается позиции, что незачем тратить деньги на топ игроков, которые могут не заиграть в России, а потратить деньги на молодого игрока, который не меньше поможет клубу и возможно получится на нём заработать. Гинер всегда

продавал игроков на пике их формы. Как только игроки набирали максимальный ход и форму, Гинер продавал их. Трансферная политика Евгения Ленноровича, это самый сложный интеллектуальный механизм. Вспомним 10 трансферов, в которых Гинер получал деньги или за не достойного тех денег игрока или за тех, кто просто не смог заиграть.

1) Первый из них, Ролана Гусева. Гусев был отличным игроком, но последний 2 сезона Ролану не дали и тогда, Гинер отправил Гусева заканчивать карьеру в Днепр, при этом Гинер, смог получить с уходящего Гусева 1 млн. евро. В Днепре Гусев, разумеется провалился.

2) Следующий на очереди нападающий, купленный почти за 5 млн. евро Маазу. Но сразу же Нигерец полностью расслабился и не показал себя на должном уровне. Кажется, Гинер ошибся. Но это же Евгений Гинер. Он умудряется отдать игрока в 5 подряд платных аренд, которыми окупает половину стоимости. Каждый раз он не мог заиграть ни в одном клубе, но всё равно, каждый раз ему находили новый клуб. В итоге, Гинер даже смог продать Маазу в Тунисский клуб.) Этот пример показывает, не бойся ошибиться, учись зарабатывать на ошибках.

3) Третьей историей будет история о бразильце ДУДУ. Армейцы купили бразильца и в скором времени тот, сел на скамейку. Через некоторое время его получилось продать в бразильский клуб за большие деньги, чем даже за которые покупали.

4) На очереди Юрий Жирков. Гинер продал Юрия на самом пике формы в Лондонский Челси за 21 млн. евро. Это самый дорогой российский трансфер в истории. Это при том, что Юрий пришёл за 300 000 руб. В Челси Жирков не заиграл и Абрамович предложил Гинеру купить его обратно, но Гинер отказался. Вскоре Абрамович продал Юрия в Анжи за 15 млн. По данной истории о трансфере игрока, можно сказать, Не плати за одно и тоже дважды, особенно если второй раз дороже.

5) Пятый, Сергей Семак. Сергей был очень хорош и после матча с ПСЖ, где Семак забил 3 гола, тот же ПСЖ купил Сергея за 2 500 000 евро. А во Франции Семак провалился. Через год, Семак вернулся в Россию, но уже в ФК Москва. Вывод этой истории: Если есть хорошее предложение по почти 30-летнему игроку-продавай.

6) Милош Красич. Юного серба, Гинер купил чуть больше 2 млн. евро. Красич стал лидером ЦСКА и одним из лучших в России. Президент ЦСКА, продал Красича на самом пике формы, как уже принято у Гинера, за 15 млн. евро. Но там, Красич проваливается и уходит в Фенербахче.

7) Седьмой, Иржи Ерошик. В 2003 году, ЦСКА купил чеха за 3 млн. евро. Это была огромная сумма для нашего чемпионата и за такого игрока. Но больше все удивились, когда Гинер продал Иржи в Челси за космическую сумму в 12 млн. евро. Там Ерошик не заиграл и ушёл играть в Селтик. Вывод: Даже за среднего игрока, можно взять денег, как за топового.

8) Бразилец Жо. Жо, продали в Манчестер Сити, за приличные 24 млн. евро. В стане Ман сити, Жо забил лишь 1 гол, после чего отправился за бесплатно на родину. Казалось, что Ман сити были готовы сами доплатить, чтоб этого игрока не было в их клубе.

9) Совсем свежий пример, Сейду Думбия. Талантливый игрок, который разрывал защиты соперников и клепал голы как орешки. Сейду забивает 2 гола в ворота Ман сити и это лучший момент, чтоб его продать. За 14 млн. евро, Сейду уходит играть в Рому. Там он не попадает в состав и уходит в аренду за 1 млн. евро в ЦСКА. В ЦСКА вновь играет на очень приличном уровне и вывел ЦСКА в Лигу Чемпионов. При этом получив ещё 15 млн. евро. То есть, Гинер продал его за условные 14 млн, через пол года обратно забрал за 1 млн и он сразу ещё приносит 15. В несложном подсчёте, можно понять, что Сейду принёс Гинеру 28 млн. евро.

10) Вагнер Лав. Купили армейцы бразильца за 6 млн. евро. Вагнер становится настоящим лидером и даже легендой ЦСКА. Как только Гинер увидел, что пик формы подходит к концу, Гинер продаёт Вагнера в Фламенго за 10 млн евро. Через сезон, игрок возвращается назад в ЦСКА за 6 млн, при этом через короткое время вновь продав его за 12 млн. евро. Там Вагнер не смог показать себя. Вагнер, хотел вернуться назад, но Гинер не стал подписывать с возрасным игроком контракт. И Вагнер уехал в Бразилию.

Так же, можно вспомнить недавний трансфер Ахмеда Муса. Игрок был в стане ЦСКА почти 5 лет. И ушёл в Лестер взрослым, опотным нападающим, хотя когда пришёл играл на фланге полузащиты. В Лестере Ахмед не заиграл и лишь иногда выходит на замену в конце матча.

2.2 Минусы и неудачи трансферной политики и строительство стадиона

Но в последние годы у ЦСКА не так хорошо состоят дела на трансферном рынке. Армейцы почти никого не покупали за последние 3 года. Теперь поговорим о теме

не очень приятной для всех болельщиков. Да, с одной стороны официальные причины гласят, мол в связи со строительством и введением своего нового стадиона, ЦСКА обречен в ближайшие лет этак 5 жить по средствам, сколько заработал столько и потратил. Прикрываются финансовым Fair Play, хотя его должны соблюдать все клубы Европы.



Сколько раз нам твердил Евгений Леннорович Гинер о том, что бюджет клуба никак не привязан к смете затрат на строительство арены. Что там другие спонсоры, что там другие деньги, поэтому если это так, тогда все дальнейшие разговоры об отсутствии средств на трансферы лишь фикция, да? Получается ведь, что деньги клуба-это деньги клуба, что деньги на стройку это деньги на стройку.

Но, вы сами видите, что в итоге тех денег, которые Гинер планировал потратить ему не хватило, из-за санкций, из-за обвала курса рубля по отношению практически ко всем международным валютам, даже к казахстанской «Тенге» и президент ЦСКА был вынужден привлекать деньги из собственного кармана. Это по-мужски, не спорю, но! Этих «но» слишком много.

Можно понять все, что делается в клубе сейчас. Я понимаю прошлого тренера Леонида Слуцкого, который как плакса, вакса, гуталин просит если не умоляет купить ему хоть кого-нибудь достойного и пару раз это сработало, взяв бесплатно Романа Еременко, Бибраса Натхо, даже на Широкова были большие надежды, но там уже больше желание самого Гинера, нежели Слуцкого.

Поэтому все обвинения в том, что Слуцкий виноват в плохой игре также смешны. Рад, что есть много экспертов, которые соглашаются в том, что Слуцкий не волшебник, он слепил из того, что было. Поэтому и играли в прошлых сезонах Игнашевич и Березуцкие, вернее до сих пор, хотя давно уже пора им работать на «МатчТВ» экспертами, рядом с Евгением Алдоным, бывшим армейцем. Они играют потому, что попросту ЦСКА не может купить лучше. Клубу очень повезло в свое время с Марио Фернандесом, прямо сорвали джекпот, но там было более менее с бюджетом и стадион еще не строили, а лишь собирали разрешающие бумаги на строительство.

После расставания клуба с селекционером ЦСКА Антоном Евменовым, трансферы стали носить чисто косметический характер, без прицела на будущее. «Здесь и сейчас» гласит новая трансферная политика клуба, благо что в составе появляется хоть кто-то молодой, я имею ввиду Александра Головина. Надеюсь, что он оправдает, возлагаемые на него надежды. Так вот, говорят, что Антон Евменов покинул клуб именно из-за того, что был куплен Витинью за рекордную для клуба сумму более 10 миллионов долларов. В итоге трансфер на данный момент провальнейший, но кто тогда поверил бы, что юный бразилец так впадет в тоску по дому и всему родному.

Витинью брали как нового если не Неймара, как его называл Гинер, то хотя бы как Вагнера Лав для игры в атаке. Пока был Сейду Думбия, более менее все было хорошо, даже несмотря на то, что ивуариец часто был травмирован и играл в лучшем случае 50% матчей сезона. С его выгоднейшей продажей и дальнейшей продажей Ахмеда Мусы началась эпоха низкой результативности ЦСКА. Сейчас каждый гол на вес платины. Если в форме Дзагоев или Головин, то есть шанс, что ЦСКА забьет более 1 гола за матч, но в целом...

Так и в этом сезоне. Сейчас, когда Витинью единственный форвард основы, игра в нападении такая же невзрачная, как и без него.

Так же вспоминается не очень удачная история с Траоре. Почему-то есть предположение, что брали Траоре без особого контроля последнего года его игры.

За ним не следили, просто он был единственным вариантом, который удалось реализовать на практике. И мне непонятно, как такое может быть, повестись на добром слове и взять совершенно в отвратительной физической форме футболиста. Чем хуже Страндберг?

Всем года 4 уже как каждое лето говорят, что будут покупать игрока для Лиги Чемпионов, но всегда что-то мешает. Можно понять, что нет денег на покупку звезд, но никто и не просит покупать Суаресов, достаточно просто найти игрока, который равен уровню ЦСКА, хотя может сегодняшней и есть этот самый уровень?

Продали Думбия – не купили никого! Прошу не путать с арендой или с бесплатным приобретением. Нет денег? Продали Мусу еще за большие деньги, продали летом прошлого года, не купили никого. Снова нет денег? За двоих отличнейших форвардов ЦСКА получил более 35 миллионов Евро, а если прибавить около 25 миллионов Евро, гарантированных выплат за участие в групповых этапах Лиги Чемпионов, то выходит более 60 миллионов.

И что, не было даже малейшей возможности взять хотя бы 5 миллионов на трансфер нового форварда, пускай не такого известного, но хотя бы? Пришел Ласина Траоре, который не умеет ни прессинговать, ни прыгать, ведь он проигрывает большинство единоборств.

Думается мне, что все ближайшие запланированные и нет доходы клуба будут уходить на погашение кредитов за строительство стадиона. Ну, а нам придется смотреть на этом красавце футбол Витиньо и Арон Оланаре. Сейчас ЦСКА находится в 3-ке РФПЛ и играет на групповом этапе Лиги Чемпионов. В Российском чемпионате рядом по таблице очень богатый и успешный Zenit и очень крепкий Локомотив Юрия Сёмина.

Недавно Е.Л.Гинеру задали несколько вопросов:

– «Zenit» уже купил игроков на 44 миллиона евро. Как конкурировать с таким клубом, если не можешь позволить и половину таких трат?

– Воспитывать своих.

– Но вы же сами сказали, что даже очень хорошая академия не гарантирует постоянного притока игроков.

– Постоянного – не гарантирует. Но конкурировать возможно только так. Или искать игроков не за 15-20 миллионов на разогретом рынке, а наладить хорошую

работу селекционного отдела.

Чтобы купить Диего Косту, Лионеля Месси или Серхио Рамоса, селекционеры не нужны. Нужно искать молодых и неизвестных, потратить на футболистов такого же уровня 4, а не 44 миллиона евро. Только так. И все равно на поле выходят не деньги, а люди.

2.3 Источники финансирования ПФК ЦСКА

Около 51 % акций ЦСКА принадлежит Bluecastle Limited, 49 % АВО-капитал. Спонсор-Россети. Из отчётности также следует, что как минимум 76% акций клуба находятся в залоге у Внешэкономбанка. Стоимость стадиона около 350 млн. доллоров, из которых 240 выдал ВЭБ. Стоит отметить, что стадион рассчитан на 30 000 зрителей. Так же возле одного из углов, есть офисы, на них клуб зарабатывает 770-870 млн. руб. Стоимость услуг на питание составляет 0,5 млн.руб до 10 млн. в день. Не трудно посчитать, что за 22 игры, включая 15 игр РФПЛ и ЛЧ, получаем, что только на питание ,армейцы могут заработать около 65 млн. руб. в год. -Выручка от продаж билетов: 771 млн. руб(доход)

Выручка от продажи билетов, абонементов и лож на «Арена ЦСКА»

| | Места | Стоимость, руб. | Доход, млн руб. |
|-----------------------------------|-------|-----------------|-----------------|
| Вместимость | 30000 | | |
| Средняя посещаемость | 13500 | | |
| Продано абонементов | 7900 | 15000 | 118.5 |
| Продано разовых билетов (22 игры) | 5700 | 1000 | 5.7 |
| ВИП-обслуживание | 127 | 7000000 | 635 |
| Матчи сборной | | | 12 |

| | | | |
|-------|--|--|------------|
| Итого | | | 771 |
|-------|--|--|------------|

-Парковка:62 млн. руб

Концерты: около 30 млн. руб.

-Экскурсии: 20 млн. руб. в год.

Самое доходное у ПФК ЦСКА это конечно, продажа билетов и абонементов на матчи.

2.4 Заработок и затраты ЦСКА на фоне 3 других российских клубов

С каждым годом расходы отечественных клубов растут, доказывая расхожее мнение о том, что футбол дорогое удовольствие. Доходы также поднимаются вверх, но не такими быстрыми темпами, как хотелось бы участникам футбольного рынка. Согласно финансовым отчётам «Спартак», ЦСКА и «Локомотива» за 2014 год, в России есть и прибыльные клубы, но этот статус довольно условный.

-Традиционными источниками дохода российских футбольных клубов является продажа билетов, атрибутики и еды на стадионе, а также реализация медиаправ на трансляции матчей. Значительными являются и коммерческие доходы, состоящие из спонсорских денег и призовых за участие в соревнованиях. Самые большие бонусы начисляются за выступление в Лиге чемпионов. Так, у ЦСКА доходы выросли до 2,490 млрд рублей (это почти на 34% больше, чем в 2013-м). По статье «продажа продукции, товаров, работ и услуг» клуб получил 762 млн рублей. Однако расходы «армейцев» увеличились сильнее — на 86%. Направив на оплату труда 1,268 млрд, клуб за год потратил в общей сложности 3,504 млрд рублей.

ЗАРАБОТАЛИ

| КЛУБ | ПРОДАЖА ПРОДУКЦИИ (МЛРД РУБЛЕЙ) | ОБЩИЙ ДОХОД (МЛРД РУБЛЕЙ) |
|---|------------------------------------|------------------------------|
|  ЗЕНИТ | 6 | 6,3 |
|  ЛОКОМОТИВ | 3,5 | 4,1 |
|  СПАРТАК | 1 | 3,2 |
|  ЦСКА | 0,8 | 2,5 |

ПОТРАТИЛИ

| КЛУБ | ОПЛАТА ТРУДА (МЛРД РУБЛЕЙ) | ОБЩИЙ РАСХОД (МЛРД РУБЛЕЙ) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
|  ЗЕНИТ | 2,2 | 6,3 |
|  СПАРТАК | 1,3 | 4,9 |
|  ЛОКОМОТИВ | 2 | 3,9 |
|  ЦСКА | 1,3 | 3,5 |

2.5 Рентабельность ЦСКА на фоне 3 других российских клубов

Рентабельность - относительный показатель экономической эффективности.

У ЦСКА ситуация хуже, чем у других: отрицательная валовая прибыль клуба Евгения Гинера составляет 1,147 млрд рублей. У «Спартак» и «Зенита» этот показатель равен 993 млн и 824 млн соответственно. «Локомотив» не только не ушёл в убыток, но и показал солидную валовую прибыль — 1,517 млрд рублей.

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

| КЛУБ | ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ/УБЫТОК (МЛРД РУБЛЕЙ) |
|---|--|
|  ЛОКОМОТИВ | 0,2 |
|  ЗЕНИТ | 0,019 |
|  ЦСКА | -0,8 |
|  СПАРТАК | -1,2 |

2.6 Бухгалтерская оговорка

Впрочем, финансовые показатели футбольных клубов в бухгалтерских отчётах могут существенно отличаться от озвучиваемых бюджетов. В отчётности, к примеру, не ясно, за счёт каких источников формируется выручка и расходы. Кроме того, в годовом отчёте по-иному подходят к учёту расходов и доходов. Там, в частности, могут не полностью указываться траты по игроку — доходы от трансфера амортизируются в отчёте в течение срока контракта и расходы по футболисту носят «отложенный» характер. Поэтому цифры в отчёте, в том числе говорящие о прибыльности отдельных клубов, носят условный характер.



2.7 Финансирование ЦСКА за 2014 год

Выручка клуба по итогам 2014 года по МСФО выросла до \$81 млн, а чистый убыток снизился в 11 раз, до \$3 млн, за счет заключения спонсорского контракта с группой «Россети».

Выручка футбольного ЦСКА выросла в 2015 году на 21%, до \$80,9 млн, следует из финансового отчета по МСФО британской компании Bluecastle Enterprises Limited, которая владеет 100% клуба. При этом операционные расходы уменьшились в прошлом году на 9%, до \$90,6 млн. Рост выручки и снижение затрат позволили

ЦСКА сократить чистый убыток в 11 раз.

Увеличение выручки связано с ростом доходов от рекламы и спонсоров. За два года эти поступления выросли в 2,3 раза, до \$41,5 млн. Например, в 2013 году «Башнефть» заплатила \$8 млн, включая НДС, за статус генерального спонсора ЦСКА. За июль 2013 — июнь 2014 года (тогда проходил первый чемпионат России по футболу по системе «осень — весна») «Аэрофлот» выложил \$7,5 млн — в эту сумму включен не только НДС, но и транспортные услуги на \$0,84 млн. Но уже в 2014 году ЦСКА заключил с государственным холдингом «Россети» (№9 в рейтинге РБК 500, выручка — 760 млрд руб.) соглашение о генеральном спонсорстве на пять лет общей суммой в \$133,7 млн. \$26,7 млн в среднем за сезон — это рекордная сумма для российского рынка. Для сравнения, у «Барселоны» тогда действовал контракт с Qatar Foundation, по которому клуб получал €30 млн в год (около \$40 млн в 2014 году). В 2015 году «Барселона» заключила новый контракт с Qatar Airways, по которому клуб будет получать по €65 млн в год (около \$70 млн по текущему курсу).

Так в чем же причина роста доходов ЦСКА от спонсоров?

С 2011 года в Европе действует «финансовый фэйр-плей» (ФФП), набор различных правил, который, по мнению чиновников УЕФА, поможет оздоровить финансы футбольных клубов (подробнее о нем можно почитать по ссылке). Одно из правил ФФП — с 2014 года клубы должны подтверждать свою безубыточность (на самом деле у клуба могут быть убытки, все зависит от конкретной ситуации; также для подсчета безубыточности не учитываются расходы на детские школы, инвестиции в инфраструктуру и т.д.). В случае нарушения ФФП клуб может получить выговор, лишиться очков, призовых денег или даже быть исключен из турниров УЕФА.

И соглашение о спонсорстве с «Россетями», сумма которого в четыре раза больше предыдущего контракта с «Аэрофлотом», очень сильно помогло ЦСКА. В 2013 году убыток клуба сократился в 1,3 раза, в 2014 году — еще в 11 раз и теперь составляет всего \$3,4 млн.

При этом не стоит забывать об особенностях учета финансов футбольных клубов. Отчет о прибылях и убытках у них зачастую «искажен», так как клубы вносят в операционные расходы не расходы на покупку контрактов футболистов, а амортизацию контрактов (стоимость контракта игрока является нематериальным активом, и ее «амортизируют»/списывают ежегодными равными порциями). Из-за

таких стандартов учета клубы также не всегда полностью учитывают доход от продажи футболиста, уменьшая его на оставшуюся сумму амортизационных отчислений (подробнее об особенности учета футбольных финансов читайте по ссылке). Поэтому и прибыль, и убыток вполне могут оказаться «бумажными». Куда более показателен отчет о движении денежных средств, в котором раскрыты поступления и расходы денежных средств за отчетный год.

Благодаря росту поступлений от спонсоров у ЦСКА уже в 2013 году (контракт с «Россетями» начал действовать с июля 2013) был положительный операционный денежный поток — почти \$1 млн. В 2014 году он превысил \$10 млн. Стоит обратить внимание на падение поступлений от генерального спонсора и рост поступлений от рекламы и других спонсоров — это связано с тем, что в 2014 году «Россети» изменили структуру финансирования контракта. Головная компания холдинга осталась генеральным спонсором, при этом к финансированию ЦСКА подключились его дочерние общества, получившие статус премиум-партнеров.

По итогам 2014 года доходы от спонсоров и рекламы у ЦСКА составляют 51% выручки. Это высокий показатель, но в среднем по клубам Российской футбольной премьер-лиги (РФПЛ) он еще выше — 60%. Согласно отчету UEFA Club Licensing Benchmarking Report за 2014 год, по доле доходов спонсоров в выручке клубов РФПЛ занимает первое место среди топ-15 крупнейших футбольных лиг Европы. У клубов английской Премьер-лиги этот показатель равен 28%, немецкой Бундеслиги — 41%, испанской Ла Лиги — 24%.

И если выручка от спонсоров росла, то доходы от билетов у ЦСКА, напротив, упали на 40%, до \$3 млн. Главная причина — девальвация рубля по отношению к доллару. В 2014 году на доходы от билетов и абонементов приходилось менее 4% выручки (у английских клубов — 18%, у немецких — 21%, у испанских — 20%). После введения в строй собственного стадиона ЦСКА планирует как минимум удвоить выручку от билетов и абонементов.

Согласно отчету о движении денежных средств, в последние три года ЦСКА удалось стабилизировать или даже уменьшить почти все расходы, включая налоги. Единственная растущая строка — выплаты процентов по кредитам банков — с пары сотен тысяч долларов в 2011 году до \$6 млн в 2014 году. Причина — изменение модели финансирования клуба и строительство собственного стадиона.

Ранее акционеры ЦСКА во главе с Евгением Гинером, а точнее связанные с ними компании, выдавали клубу беспроцентные займы для покрытия разницы между

доходами и расходами. От года к году это были разные суммы. Например, в 2012 году ЦСКА получил финансирование от акционеров на \$58 млн, в 2013 году — всего лишь \$13 млн. В последние три года акционеры выделяли клубу \$20–30 млн в год, а в 2014 году объем финансирования и вовсе упал до нуля. Причина все та же — ФФП и спонсорский контракт от «Россетей», ежегодный платеж по которому идеально подходит для замещения помощи от акционеров.

На конец 2013 года объем займов от связанных сторон у ЦСКА превысил \$265 млн, на долги остальным финансовым кредиторам приходилось всего несколько миллионов долларов. Чистый долг клуба достиг максимума — \$270 млн.

Но в 2013 году акционеры ЦСКА конвертировали большую часть задолженности — \$202 млн — в акции клуба. И тогда же состоялась сделка с Внешэкономбанком — банк предоставил ЦСКА кредитный лимит на \$280 млн по ставке 6,5% годовых на строительство стадиона, получив в залог 100% акций клуба.

За два года ЦСКА выбрал половину кредитной линии — задолженность перед ВЭБом по итогам 2014 года составляла почти \$140 млн.

Заключение

Подводя итог, можно отметить, что ПФК ЦСКА имеет множество коммерческих прибавок. Это и продажа билетов и абонементов, оплата парковок, возможные концерты, общепит, деньги за выходы в Лигу Чемпионов и Лигу Европы, грамотная политика на трансферном рынке и конечно спонсоры. Самый наибольший доход клуб получает от продажи билетов и абонементов, ведь только для болельщиков и играют в футбол. И когда матч играют без болельщиков, это настоящая трагедия для клубов. Команды подходят на матч с меньшей концентрацией, пропадает задор и есть ощущение, что это обычный товарищеский или тренировочный матч.

Конечно, у команды есть не только доходы и спонсорские надбавки. Так же у футбольного клуба множество расходов. Начиная с зарплат футболистов и заканчивая оплатой света, отопления и воды на стадионе. В данной работе, мы выяснили всю финансовую прибыль и расходы клуба, структуру трансферной политики, сравнили ПФК ЦСКА с некоторыми другими клубами РФПЛ. Узнали, что ЦСКА Москва принадлежит бизнесмену Е.Л. Гинеру. Таких клубов очень мало в России, где президент является 1 человек, который ведёт его один. Чаше

встречаются полностью Спонсорские клубы, как например Зенит и их спонсор Газпром или клубы которые находятся под финансированием своего субъекта.

Так же, стало понятно, что Спортивные клубы создаются для определенных целей. Основные из них - это популяризация определенного вида спорта, организация досуга для населения, получение прибыли. Прибыль состоит из призовых, полученных с соревнований, поступлений от телетрансляций, спонсоров, от трансферов спортсменов, от продажи билетов и другой коммерческой деятельности. Многим клубам любого уровня и статуса зачастую удается выполнить только одну цель, а именно организацию досуга. При этом в них вкладываются немалые средства. Анализу источников финансирования для спортивных клубов и возможных путей по извлечению прибыли и была посвящена наша работа.

Владение клубом, очень увлекательный и в какой то степени прибыльное занятие, но при этом очень трудоёмкий. Если наладить и грамотно выстроить все рычаги клуба. В клубах ведётся каждодневная работа над новыми идеями и улучшения организации спортивных мероприятий. Клуб всегда пытается сблизить команду с болельщиками.

Что касается непосредственно самого Е.Л. Гинера, он рассчитывает на воспитанников и молодых не раскрывшихся талантов. Когда наступает пик формы, игрок сразу продаётся. В работе конкретными примерами эти слова были подтверждены. И это происходит не только на трансферном рынке, но и в целом во всей политике клуба.

Список использованных источников и литературы.

1) Финансовый и операционный анализ деятельности футбольного клуба в целом
http://afdanalyse.ru/news/finansovyj_i_operacionnyj_analiz_dejatelnosti_futbolnogo_kluba/2013-05-10-277

2) <http://www.scienceforum.ru/2016/1596/19175> Финансирования спортивных клубов за последние 4 года

3) <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/ovchinnikov/679049.html> специфика спортивного директора в клубном футболе.

4) <https://rusfootball.wordpress.com/2012/10/28/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%20%D0%B2-%D1%84%D1%83%D1%82%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D0%B5/> Прибыль в

футболе.

5) ПФК ЦСКА Москва

[https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%A1%D0%9A%D0%90_\(%D1%84%D1%83%D1%82%](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%A1%D0%9A%D0%90_(%D1%84%D1%83%D1%82%)

6) Финансирование ЦСКА за 2017 год

<http://www.rbc.ru/business/18/11/2015/564bbe2f9a7947a63e840709>

7) <http://www.rbc.ru/business/24/09/2017/59c6e8fe9a7947639fb25e47> Прибыль ЦСКА за последние 4 года.

8) <http://realitydreams.ru/knigi-o-menedzhmente/li-jakokka-karjera-menedzhera> Ли Якоба Менеджмент и руководство

9) <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/management/?buytab=paperbook> Брайан Трейси Менеджмент

10) <https://www.pfc-cska.com/> Сайт ПФК ЦСКА

11) https://vk.com/pfc_cska Группа в вк ПФК ЦСКА

12) <https://www.sports.ru/> Спортс .ru

13) <https://www.championat.com/business/article-233708-dannye-uefa-o-dokhodakh-i-raskhodov-rossijskikh-klubov-v-2014-godu.html>

Михаил Тяпков «Источник дохода российских клубов» 14) <https://vk.com/osportetv> О спорте ТВ. Трансферная политика Гинера. Александр Журавлёв

15) <https://news.sportbox.ru/> Спорт бокс.ru