

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2026.61.38.008

## Эффективность моделей менеджмента российских футбольных клубов в контексте их коммерческой деятельности

**Буланов Даниил Сергеевич**

Студент,  
Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,  
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;  
e-mail: 1032241340@rudn.ru

**Уткин Олег Эрнестович**

Студент,  
Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,  
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;  
e-mail: 1032240520@rudn.ru

### Аннотация

В статье рассматривается эффективность различных моделей менеджмента российских футбольных клубов в контексте их коммерческой деятельности и финансовой устойчивости. Особое внимание уделяется клубам Российской премьер-лиги, для которых в современных условиях важны не только спортивные результаты, но и способность формировать самостоятельные источники дохода. Под эффективностью управления понимается умение клуба диверсифицировать выручку, контролировать расходы, снижать зависимость от владельца или одного крупного спонсора, развивать стадионную аудиторию, академию, цифровые каналы коммуникации и коммерческий потенциал бренда. В работе сопоставляются государственно-корпоративная, частная инфраструктурная, корпоративно-брендовая, регионально-социальная и предпринимательская модели управления. Анализ основан на открытой финансовой отчетности Российского футбольного союза, данных УЕФА, материалах деловых СМИ и отраслевой статистике. Делается вывод, что наиболее перспективной является гибридная модель, при которой внешняя поддержка используется для развития инфраструктуры и долгосрочных активов, а операционная деятельность постепенно ориентируется на рыночные источники дохода.

### Для цитирования в научных исследованиях

Буланов Д.С., Уткин О.Э. Эффективность моделей менеджмента российских футбольных клубов в контексте их коммерческой деятельности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 74-83. DOI: 10.34670/AR.2026.61.38.008

### Ключевые слова

Российская премьер-лига, футбольный менеджмент, модели управления футбольными клубами, коммерческая деятельность спортивных клубов, экономика спорта, финансовая эффективность клубов, цифровизация в спорте, академии футбольных клубов, финансовую устойчивость.

---

## Введение

Футбольный клуб в современной экономике спорта — это не только команда, а портфель активов: бренд, стадионная аудитория, медиаправа, спонсорские контракты, академия, трансферные права, мерчандайзинг и цифровые каналы. В европейских лигах коммерческий успех клуба обычно измеряется ростом выручки от спонсоров, матчдэй-направления, продаж контента и международного продвижения. В России эти же критерии действуют, но в более специфичной среде: с 2022 года российские клубы и сборные отстранены от соревнований FIFA и UEFA, что ограничивает международные призовые, глобальную видимость и трансферную ликвидность [FIFA, 2022].

На этом фоне вопрос эффективности менеджмента становится особенно важным. Если клуб получает крупные средства от владельца или титульного спонсора, это еще не доказывает качество управления. И наоборот, клуб с меньшим бюджетом может быть эффективнее, если он устойчиво монетизирует болельщиков, создает трансферную стоимость и достигает спортивного результата без постоянного увеличения расходов. Поэтому в статье различаются два уровня анализа: масштаб коммерческой деятельности и управленческая эффективность ее организации.

Цель статьи — сравнить основные модели менеджмента российских футбольных клубов и определить, какие из них лучше работают в коммерческом измерении. Для этого используются шесть критериев: диверсификация выручки; доля рыночных доходов в сравнении с поддержкой собственника; способность контролировать зарплатные и трансферные расходы; развитие матчдэй-направления; инвестиции в академию и долгосрочные активы; соотношение спортивного результата и финансовых затрат.

### Материалы и методы

В ходе исследования применялись методы сравнительного, финансового и аналитического анализа. Рассматривались различные модели управления футбольными клубами Российской премьер-лиги с точки зрения их коммерческой эффективности.

Эмпирическую базу исследования составили данные открытой финансовой отчетности клубов, материалы Российского футбольного союза (РФС), Союза европейских футбольных ассоциаций (УЕФА), а также аналитические публикации в области спортивного менеджмента.

В рамках исследования был проведен анализ структуры доходов и расходов клубов, уровня диверсификации источников финансирования и эффективности коммерческой деятельности. Это позволило определить влияние управленческих моделей на финансовую устойчивость и развитие футбольных клубов.

## Экономический контекст РПЛ

РФС с 2019 года раскрывает ключевые финансовые показатели клубов РПЛ, а с 2020 года публикует их в абсолютном выражении. В отчетность включаются не только головные юридические лица, но и клубная группа: академии, инфраструктурные структуры и иная деятельность, связанная с содержанием или арендой стадионов [РФС, 2025]. Это важно для Стр. 2 интерпретации данных: показатели РФС лучше отражают экономику футбольного проекта в целом, но могут отличаться от налоговой отчетности отдельных юрлиц.

По данным УЕФА, выручка клубов РПЛ за сезон 2023/24 составила 981 млн евро, что обеспечило лиге шестое место в Европе по совокупной выручке. Однако структура этой

выручки показывает характерную особенность российского футбола: основная доля приходится на коммерческую деятельность, а матчдэй занимает очень небольшое место [РБК Спорт, 2025]. В европейском контексте это выглядит неоднозначно. С одной стороны, спонсорская база позволяет поддерживать крупные бюджеты. С другой — высокая доля коммерческих поступлений может включать платежи от аффилированных или стратегических компаний, а значит не всегда равна полностью рыночной монетизации бренда.

**Таблица 1- Структура совокупной выручки клубов РПЛ в сезоне 2023/24 по данным УЕФА**

Источник дохода	Сумма, млн евро	Доля в выручке, %
Коммерческая деятельность	579,5	59,1
Телетрансляции	120,7	12,3
Продажа билетов и матчей	51,7	5,3
Прочие доходы	228,8	23,3
Итого	981,0	100,0

Источник: расчет автора по данным РБК со ссылкой на отчет УЕФА [РБК Спорт, 2025].

Внутри лиги сохраняется значительная концентрация ресурсов. По расчетам «Ведомости.Спорт» на основе отчетности за 2025 год, совокупные доходы клубов РПЛ достигли 119,74 млрд руб., а пять наиболее доходных клубов — «Зенит», «Спартак», «Динамо», ЦСКА и «Краснодар» — сформировали 66% всех доходов лиги [Ведомости.Спорт, 2026]. На один «Зенит» пришлось около 21% всех поступлений РПЛ. Расходы также сконцентрированы: в 2025 году клубы потратили 120,4 млрд руб., а зарплаты сотрудников составили 56,39 млрд руб., то есть примерно 47% всех расходов [Ведомости.Спорт, 2026].

Положительный сигнал для коммерции — восстановление стадионной аудитории после периода падения посещаемости и введения Fan ID. В сезоне 2024/25 матчи РПЛ посетили 2 905 433 зрителя, средняя посещаемость составила 12 106 человек за матч; это максимальные значения с момента обязательного введения Fan ID [Чемпионат, 2025]. Тем не менее матчдэй остается слабым звеном: даже при росте посещаемости билеты, ложи, питание, мерч в день игры и стадионные сервисы дают лиге заметно меньше, чем спонсоры и централизованные медиаправа.

### Типология моделей менеджмента

Российские клубы нельзя оценивать по одной шкале, потому что у них разные собственники, миссии и горизонты планирования. Для одних клубов футбол — элемент корпоративной экосистемы и публичного бренда крупной компании. Для других — частный предпринимательский проект с сильным акцентом на инфраструктуру. Для третьих — региональный социальный институт, задача которого состоит не только в прибыли, но и в представлении города или субъекта федерации в высшем дивизионе. Эти различия формируют разные модели менеджмента.

**Таблица 2 - Основные управленческие модели клубов РПЛ и их коммерческая логика**

Модель	Типичные примеры	Сильные стороны	Коммерческие риски
Государственно-корпоративная	«Зенит», «Локомотив», часть клубов с участием	Большие бюджеты, стабильное финансирование,	Зависимость от одного патрона, риск инфляции затрат и

Модель	Типичные примеры	Сильные стороны	Коммерческие риски
	крупных госкомпаний	сильные спонсорские пакеты, инфраструктура	слабая связь расходов с рыночной выручкой
Частный инфраструктурный проект	«Краснодар»	Единая стратегия владельца, стадион, академия, узнаваемая идентичность, контроль спортивной вертикали	Зависимость от владельца и крупных разовых вложений, ограниченная масштабируемость без международного рынка
Корпоративно-брендовая	«Спартак», «Динамо», ЦСКА	Большая фан-база, столичный рынок, развитые партнерства, медиа присутствие	Высокие ожидания, дорогой регулярный менеджмент, репутационные потери при слабом спортивном результате
Регионально-социальная	«Ростов», «Крылья Советов», «Оренбург», «Пари НН», «Ахмат», «Факел»	Лояльность местной аудитории, социальная функция, потенциал недорогого спортивного менеджмента	Ограниченный платежеспособный рынок, зависимость от бюджета и локальных спонсоров
Предпринимательская модель роста	«Акрон», «Балтика» (в период выхода/возвращения в РПЛ)	Гибкость, низкая база для роста, возможность быстро нарастить спонсорские и ТВ-доходы	Нехватка инфраструктуры, риск аренды чужой арены, слабая устойчивость при вылете

Государственно-корпоративная модель дает клубу преимущество масштаба: крупный спонсор или собственник обеспечивает бюджет, сопоставимый с суммой расходов нескольких клубов нижней части таблицы. Но ее эффективность зависит от того, способен ли менеджмент превратить деньги в рыночные активы: рост аудитории, коммерческие партнерства вне периметра собственника, развитие академии и стадиона. Если бюджет растет быстрее качества выручки, модель становится финансово мощной, но управленчески уязвимой.

Частный инфраструктурный проект демонстрирует другую логику. «Краснодар» строился вокруг стадиона, академии и последовательной спортивной идентичности. Это повышает управляемость и снижает хаотичность решений. Однако отчетность «Краснодара» показывает, что существенная часть прибыли 2024 года была связана не с обычными футбольными доходами, а с крупными прочими операционными поступлениями, вероятно, от владельца или связанных структур [Коммерсантъ, 2025а]. Поэтому модель сильна стратегически, но ее нельзя полностью считать самофинансируемой.

Корпоративно-брендовые клубы обладают самым очевидным рыночным потенциалом: узнаваемые бренды, массовая фан-база, столичная платежеспособная аудитория, сильные медийные поводы. Но именно здесь особенно заметна проблема управленческой дисциплины. Убытки «Спартака», высокие агентские и трансферные расходы, а также зависимость результата от дорогих приобретений показывают, что коммерческая известность сама по себе не гарантирует эффективности [Forbes Sport, 2026].

### Сравнение клубных кейсов

Наиболее показательный кейс масштаба — «Зенит». По данным за 2025 год, доходы клуба составили 24,88 млрд руб., а расходы — 22,99 млрд руб.; зарплатный фонд был крупнейшим в РПЛ — 10,03 млрд руб. [Ведомости.Спорт, 2026]. В 2024 году «Зенит» также оставался лидером по операционным доходам: более 25 млрд руб. [Коммерсантъ, 2025а]. С коммерческой точки зрения клуб эффективен как машина привлечения и удержания крупного корпоративного

финансирования. Однако управленческая эффективность в узком смысле требует вопроса о отдаче на рубль: при таком масштабе второе место в чемпионате или отсутствие титула выглядит менее убедительно, чем аналогичный результат клуба с меньшим бюджетом.

«Краснодар» — главный пример эффективности результата относительно ресурсов. В сезоне 2024/25 клуб впервые стал чемпионом России, при этом, по разбору данных РФС, имел только пятый бюджет среди клубов РПЛ [4]. Финансово 2024 год выглядел исключительным: прибыль до налогообложения составила 13,051 млрд руб., операционные доходы — 16,25 млрд руб., расходы — 7,3 млрд руб.; матчдэй принес 944 млн руб., коммерческие доходы — 2,59 млрд руб., поступления от организаторов соревнований — чуть более 1 млрд руб., а прочие операционные доходы — 11,695 млрд руб. [Forbes Sport, 2025]. Это позволяет сделать двойной вывод: спортивно-управленческая модель «Краснодара» очень сильна, но финансовый результат требует отделять рыночную выручку от владельческих вложений.

«Спартак» показывает противоположный парадокс: огромная фан-база и высокие ожидания не превращаются автоматически в финансовую устойчивость. Forbes Sport, анализируя отчетность за 2025 год, указал, что клуб получил крупнейший убыток среди исследованных футбольных клубов — более 3,65 млрд руб. [Forbes Sport, 2026]. При этом посещаемость домашних матчей и партнерские возможности у «Спартака» остаются высокими. Следовательно, главная проблема не в спросе на бренд, а в управлении затратами, трансферной политике и способности превращать популярность в прибыльные продукты.

«Динамо» и ЦСКА занимают промежуточное положение. В 2025 году «Динамо» показало наибольшую чистую прибыль среди клубов РПЛ — 1,25 млрд руб.; ЦСКА также завершил год с прибылью 653,7 млн руб. [Ведомости.Спорт, 2026]. Оба клуба усиливают спонсорские направления, работают с молодежной аудиторией и используют столичный рынок. В их случае эффективность будет зависеть от того, смогут ли они закрепить рост доходов не только за счет разовых контрактов, но и через постоянные продукты: абонементы, семейные форматы, CRM, цифровой контент, клубные подписки и мерч.

«Локомотив» демонстрирует риски корпоративной зависимости. Forbes отмечал, что по данным РФС это был единственный клуб РПЛ, чьи операционные доходы снижались с 2019 по 2024 год; в пояснениях к отчетности за 2024 год руководство связывало убыток примерно в 1 млрд руб. с уменьшением спонсорской поддержки от РЖД [Forbes Sport, 2025]. При этом у клуба есть сильная школа, исторический бренд и собственная аудитория. Это означает, что коммерческая задача «Локомотива» — перейти от модели ведомственного финансирования к более широкому набору рыночных партнерств и продуктов для болельщиков.

**Таблица 3 - Коммерческая эффективность выбранных клубных моделей**

Клуб / модель	Финансовый маркер	Что работает	Главный риск
«Зенит» / гос-корпоративная	Доходы 2025 г. — 24,88 млрд руб.; расходы — 22,99 млрд руб. [Forbes Sport, 2025]	Масштаб, спонсорская база, устойчивый ресурс для состава и инфраструктуры	Низкая ресурсная эффективность при спортивной неудаче, зависимость от крупного патрона
«Краснодар» / частный инфраструктурный проект	Прибыль до налогообложения 2024 г. — 13,051 млрд руб. [Коммерсантъ, 2025a]	Академия, стадион, единая стратегия, чемпионство при не максимальном бюджете	Значительная роль прочих поступлений и владельческих капиталов
«Спартак» / корпоративно-брендовая	Убыток 2025 г. — более 3,65 млрд руб. [Forbes Sport, 2026]	Большая фан-база, высокий медиа-потенциал, сильная медийность	Рост расходов, трансферные ошибки, слабая конверсия бренда в прибыль

Клуб / модель	Финансовый маркер	Что работает	Главный риск
«Динамо» и ЦСКА / столичная гибридная	Прибыль 2025 г.: «Динамо» — 1,25 млрд руб., ЦСКА — 653,7 млн руб. [Forbes Sport, 2026]	Сильный рынок, рост партнерств, работа с молодежной аудиторией	Необходимость закрепить доходы в долгосрочных продуктах
Региональные клубы	Бюджеты ниже топ-группы, зависимость от локальных источников [Ведомости.Спорт, 2026]	Лояльность города, социальная миссия, возможность эффективно-сти через селекцию	Ограниченный рынок и риск вылета как коммерческого шока

Источник: составлено автором на основе финансовой отчетности футбольных клубов Российской премьер-лиги, данных Российского футбольного союза, официальных отчетов клубов и аналитических материалов [Коммерсантъ, 2025a; Ведомости.Спорт, 2026; Forbes Sport, 2026].

## Коммерческие драйверы и ограничения

Главный драйвер российских клубов — спонсорские и партнерские поступления. В отчетах они часто проходят как коммерческие доходы, но их качество неодинаково. Сделка с независимым рыночным партнером, который платит за доступ к аудитории и бренду, отличается от платежа компании-собственника или связанного спонсора. Именно поэтому при оценке эффективности важно задавать вопрос: клуб сам продает ценность рынка или получает финансирование внутри корпоративной экосистемы? В первом случае менеджмент создает коммерческий актив; во втором — поддерживает спортивный проект за счет патрона.

Второй драйвер — централизованные доходы лиги. Новый контракт РПЛ с «Матч ТВ» на цикл 2026/27–2029/30 оценивается в 28,5 млрд руб. чистыми, а с учетом оплаты VAR и продакшена может превысить 30 млрд руб. [Ведомости.Спорт, 2025]. Это повышает предсказуемость доходов клубов и снижает риск резких провалов. Но в сравнении с ведущими европейскими лигами российский ТВ-контракт остается скромным; следовательно, медиаправа не могут заменить клубам собственную коммерческую работу.

Третий драйвер — партнерский пул РПЛ. С сезона 2026/27 титульным партнером лиги станет Альфа-банк, который сменит платежную систему «Мир»; Коммерсантъ отмечал, что этот договор должен дать лиге дополнительные доходы не менее 200 млн руб. ежегодно, а РПЛ также продлила ключевые контракты с «Матч ТВ» и Winline [Коммерсантъ, 2026]. Для клубов это важно не только как источник распределяемых денег, но и как сигнал: рынок готов вкладываться в футбол, если лига предлагает понятный коммерческий цикл и аудиторию.

Матчдэй остается самым недооцененным направлением. Рост посещаемости сезона 2024/25 показывает, что спрос восстанавливается [Чемпионат, 2025], но доля билетных доходов в совокупной выручке РПЛ по данным УЕФА — около 5% [РБК Спорт, 2025]. Это означает большой резерв: динамическое ценообразование, семейные сектора, клубные музеи, туры по стадиону, сезонные абонементы, корпоративные ложи, питание, фанатские события и персонализированная работа с базой болельщиков могут увеличивать доход даже без резкого роста средней посещаемости.

Трансферная модель в России ограничена международной изоляцией. В сезоне 2023/24 трансферный баланс клубов РПЛ был отрицательным — минус 34 млн евро [РБК Спорт, 2025]. По данным разборов отчетности РФС, положительный трансферный баланс для российских клубов скорее исключение, чем правило [Т---Ж, 2025]. Поэтому ставка на академию должна рассматриваться не как социальная программа, а как коммерческая стратегия: воспитанники снижают расходы на трансферы и создают активы, которые можно продавать при открытии

международных возможностей или на внутреннем рынке.

### **Оценка эффективности моделей**

Если считать эффективность только по абсолютной выручке, лидер очевиден — «Зенит». Однако такой подход неполон: он не показывает, насколько менеджмент сам создает доход, а насколько использует силу собственника. Если считать эффективность по соотношению результата, расходов и долгосрочных активов, наиболее убедительно выглядит «Краснодар»: клуб построил узнаваемую идентичность, стадионную культуру и академическую вертикаль, а затем превратил это в чемпионство. Но и здесь требуется оговорка: крупные прочие поступления в отчетности не позволяют считать модель полностью рыночной [Коммерсантъ, 2025а].

Корпоративно-брендовые клубы Москвы обладают самым большим коммерческим потенциалом после «Зенита». «Спартак» может монетизировать массовую аудиторию, «Динамо» активно работает с амбассадорами и новыми группами болельщиков, ЦСКА имеет сильную спортивную идентичность и историю. Но именно в этой группе разница между потенциалом и реализацией максимальна. Успешный менеджмент здесь должен быть не только спортивным, но и продуктовым: клуб обязан продавать не просто матч, а регулярный опыт, сообщество и цифровой сервис.

Региональные клубы нельзя оценивать по тем же показателям, что топ-группу. Их эффективность часто выражается не в прибыли, а в умении оставаться в РПЛ, сохранять аудиторию, развивать местных игроков и не допускать финансовой перегрузки. Для них коммерческий рост возможен через локальный бизнес, городские события, региональный туризм, социальные программы и качественную работу с малым и средним бизнесом. Однако без расширения центральных доходов и профессионализации маркетинга эта модель остается наиболее уязвимой.

В целом российский футбол пока находится между двумя логиками. Первая — патронатная: клуб получает крупный ресурс от собственника, государства, региона или стратегической компании. Вторая — клиентская: клуб зарабатывает на болельщике, партнере, контенте и игроках как активах. Наиболее эффективной в долгосрочной перспективе будет гибридная модель, где патронат используется для инвестиций в инфраструктуру и академию, но операционная коммерция постепенно становится самостоятельной.

### **Рекомендации для повышения коммерческой эффективности**

Во-первых, клубам следует разделять в управленческой отчетности рыночную выручку и поддержку связанных сторон. Такой подход не обязательно уменьшит бюджеты, но сделает понятнее, какие подразделения реально создают доход. Для акционеров, болельщиков и потенциальных партнеров это повысит доверие к финансовой модели.

Во-вторых, необходимо развивать матчдэй как отдельный продукт. Российские клубы часто считают посещаемость итогом спортивного результата, хотя она может быть управляемой переменной. Клубный CRM, программа лояльности, персональные предложения, семейные тарифы, продажа впечатлений вне игрового дня и качество стадионного сервиса способны увеличить доход на одного зрителя.

В-третьих, нужна жесткая дисциплина затрат. В условиях ограниченных международных доходов зарплаты, агентские выплаты и трансферные минусы быстро уничтожают

коммерческий эффект. Оптимальная модель — зарплатная политика, привязанная к выручке, бонусам за результат и развитию молодых игроков, а не только к конкуренции за дорогих легионеров.

В-четвертых, академии должны стать центрами стоимости. Для этого мало содержать молодежные команды: нужна связка скаутинга, тренерской методологии, интеграции в первую команду, юридически грамотных контрактов и стратегии продаж. «Краснодар» показывает, что академия может быть не только имиджевым проектом, но и фундаментом спортивной и коммерческой устойчивости.

В-пятых, РПЛ как лига может стимулировать клубы через распределение части централизованных доходов по коммерческим КРІ: посещаемость, заполняемость, рост Стр. 7 абонементной базы, молодежные минуты, цифровая аудитория, прозрачность отчетности. Это не заменит спортивный принцип, но создаст мотивацию развивать рынок, а не только бороться за субсидии.

## Заключение

Эффективность моделей менеджмента российских футбольных клубов зависит не от одного показателя, а от баланса между ресурсом, рынком и результатом. «Зенит» остается лидером по масштабу коммерческой деятельности и финансовой мощи, но его модель нуждается в постоянной проверке на ресурсную эффективность. «Краснодар» — наиболее убедительный пример стратегической управляемости: инфраструктура, академия и идентичность дали спортивный результат при меньших расходах, хотя финансовая самостоятельность модели ограничена ролью владельческого капитала. «Спартак» демонстрирует, что популярность бренда без контроля затрат может приводить к крупным убыткам. «Динамо» и ЦСКА показывают потенциал гибридной модели, где столичный рынок и партнерства сочетаются с более дисциплинированной финансовой политикой. Региональные клубы эффективны тогда, когда превращают локальную лояльность в устойчивую систему выживания и развития.

## Библиография

1. Ведомости.Спорт. «Зенит» лидирует по расходам, «Динамо» — по прибыли: экономика клубов РПЛ. 22.04.2026. URL: <https://www.vedomosti.ru/sport/football/articles/2026/04/22/1192350-ekonomika-klubov-rpl> .
2. Ведомости.Спорт. Телеконтракт РПЛ и «Матч ТВ» превысит 30 млрд рублей. 31.10.2025. URL: <https://www.vedomosti.ru/sport/football/news/2025/10/31/1151465-rpl-match-tv-30-mlrd> .
3. Коммерсантъ. «Краснодар» возглавил РПЛ по доходам. 30.05.2025а. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7773152> .
4. Коммерсантъ. И целого «Мира» мало: Альфа-банк стал титульным партнером Российской премьер-лиги. 17.04.2026. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8603866> .
5. РБК Спорт. УЕФА подсчитал общую выручку клубов РПЛ за прошлый сезон. 07.03.2025. URL: <https://www.rbc.ru/sport/07/03/2025/67cb04069a79474e731040af> .
6. РФС. РФС публикует ключевые финансовые показатели клубов за 2024 год. 30.05.2025. URL: <https://www.rfs.ru/news/222454> .
7. Т---Ж. Бюджеты клубов РПЛ: сколько зарабатывают и тратят футбольные команды. 04.08.2025. URL: <https://t-j.ru/russian-footballbudget-stats/> .
8. Чемпионат. Посещаемость матчей РПЛ в сезоне-2024/2025 показала максимум с введения Fan ID. 16.07.2025. URL: <https://www.championat.com/football/news-6090020-poseschaemost-matchej-rpl-v-sezone-2024-2025-pokazala-maksimum-s-vvedeniya-fanid.html> .
9. FIFA. FIFA/UEFA suspend Russian clubs and national teams from all competitions. 28.02.2022. URL: <https://inside.fifa.com/tournaments/mens/worldcup/qatar2022/media-releases/fifa-uefa-suspend-russian-clubs-and-national-teams-from-allcompetitions> .

10. Forbes Sport. Убытки «Спартака», успех «Зенита» и рост доходов «Динамо»: РФС раскрыл финансы клубов. 01.06.2025. URL: <https://www.forbes.ru/sport/538568-ubytki-spartaka-uspeh-zenita-i-rost-dohodov-dinamo-rfs-raskryl-finansy-klubov> .
11. Forbes Sport. «Спартак» с 3 млрд убытка, «Динамо» с 1,2 млрд прибыли: сравниваем доходы клубов. 15.04.2026. URL: <https://www.forbes.ru/sport/559221-spartak-s-3-mlrd-ubytki-dinamo-s-1-2-mlrd-pribyli-sravniваем-dohody-klubov> .
12. UEFA. New report highlights record revenues and increasing investment into European football. 26.02.2026. URL: <https://www.uefa.com/news-media/news/02a2-200452a66064-0cfd3f86b94f-1000--new-report-highlights-record-revenues-and-increasing-inv/> .

## **Effectiveness of Management Models of Russian Football Clubs in the Context of Their Commercial Activities**

**Daniil S. Bulanov**

Student,  
Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,  
117198, 6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 1032241340@rudn.ru

**Oleg E. Utkin**

Student,  
Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,  
117198, 6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 1032240520@rudn.ru

### **Abstract**

The article examines the effectiveness of various management models of Russian football clubs in the context of their commercial activities and financial sustainability. Particular attention is paid to clubs of the Russian Premier League, for which in modern conditions not only sporting results are important, but also the ability to generate independent sources of income. Management effectiveness is understood as the club's ability to diversify revenue, control costs, reduce dependence on the owner or a single major sponsor, develop stadium audience, academy, digital communication channels, and the commercial potential of the brand. The paper compares state-corporate, private infrastructure, corporate-brand, regional-social, and entrepreneurial management models. The analysis is based on open financial statements of the Russian Football Union, UEFA data, business media materials, and industry statistics. It is concluded that the most promising is a hybrid model, in which external support is used to develop infrastructure and long-term assets, while operating activities are gradually oriented towards market sources of income.

### **For citation**

Bulanov D.S., Utkin O.E. (2026) Effektivnost' modeley menedzhmenta rossiyskikh futbol'nykh klubov v kontekste ikh kommercheskoy deyatel'nosti [Effectiveness of Management Models of Russian Football Clubs in the Context of Their Commercial Activities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 74-83. DOI: 10.34670/AR.2026.61.38.008

---

**Keywords**

Russian Premier League, football management, football club management models, commercial activities of sports clubs, sports economics, financial efficiency of clubs, digitalization in sports, football club academies, financial sustainability.

**References**

1. Championat. (2025). \*Attendance at Russian football matches reached a maximum since the introduction of Fan ID in the 2024-2025 RPL season\* [in Russian]. <https://www.championat.com/football/news-6090020-poseschaemost-matchej-rpl-v-sezone-2024-2025-pokazala-maksimum-s-vvedeniya-fanid.html>
2. FIFA. (2022). *FIFA/UEFA suspend Russian clubs and national teams from all competitions*. <https://inside.fifa.com/tournaments/mens/worldcup/qatar2022/media-releases/fifa-uefa-suspend-russian-clubs-and-national-teams-from-allcompetitions>
3. Forbes Sport. (2025). *Spartak's losses, Zenit's championship, and Dynamo's revenue growth: RFU reveals club finances* [in Russian]. <https://www.forbes.ru/sport/538568-ubytki-spartaka-uspeh-zenita-i-rost-dohodov-dinamo-rfs-raskryl-finansy-klubov>
4. Forbes Sport. (2026). *Spartak with 3 billion in losses, Dynamo with 1.2 billion in profit: comparing club revenues* [in Russian]. <https://www.forbes.ru/sport/559221-spartak-s-3-mlrd-ubytki-dinamo-s-1-2-mlrd-pribyli-sravnivae-m-dohody-klubo>
5. Kommersant. (2025a). *Krasnodar earned money in the RPL* [in Russian]. <https://www.kommersant.ru/doc/7773152>
6. Kommersant. (2026). *The whole world and little Mir: Alfa-Bank became the title partner of the Russian Premier League* [in Russian]. <https://www.kommersant.ru/doc/8603866>
7. RBC Sport. (2025). *UEFA calculated the total revenue of RPL clubs for last season* [in Russian]. <https://www.rbc.ru/sport/07/03/2025/67cb04069a79474e731040af>
8. Russian Football Union. (2025). *RFU publishes key financial indicators of clubs for 2024* [in Russian]. <https://www.rfs.ru/news/222454>
9. T-J. (2025). *Budgets of RPL clubs: how much football teams earn and spend* [in Russian]. <https://t-j.ru/russian-footballbudget-stats/>
10. UEFA. (2026). *New report highlights record revenues and increasing investment in European football*. <https://www.uefa.com/news-media/news/02a2-200452a66064-0cfd3f86b94f-1000--new-report-highlights-record-revenues-and-increasing-inv/>
11. Vedomosti.Sport. (2025). *RPL and Match TV contract exceeds 30 billion rubles* [in Russian]. <https://www.vedomosti.ru/sport/football/news/2025/10/31/1151465-rpl-match-tv-30-mlrd>
12. Vedomosti.Sport. (2026). *Zenit leads in expenses, Dynamo in profit: economics of RPL clubs* [in Russian]. <https://www.vedomosti.ru/sport/football/articles/2026/04/22/1192350-ekonomika-klubov-rpl>