



ПОСТРОЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В
УСЛОВИЯХ УЗБЕКИСТАНА

Маткаримова Наргиз

Узбекский государственный университет

физической культуры и спорта

ORCID: 0000-0001-9717-1460

nar-saidova@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы повышения эффективности управления предпринимательской деятельностью спортивных организаций в условиях Узбекистана. Предложен экономический механизм, направленный на оптимизацию процессов формирования доходов, контроля расходов и повышения общей финансовой устойчивости спортивной организации. Механизм включает в себя финансово-экономический, маркетинговый, организационно-управленческий и контрольно-аналитический блоки. Эффективность предлагаемого механизма показана на примере футбольного клуба «Локомотив», проанализированы его основные источники доходов и направления расходов, а также предложены целевые показатели для оценки результативности.

Ключевые слова: спортивная организация, предпринимательская деятельность, экономический механизм, управление, футбольный клуб, финансовая устойчивость, доходы, расходы, эффективность.

**O'ZBEKISTON SHAROITIDA SPORT TASHKILOTI TADBIRKORLIK FAOLIYATINI
BOSHQARISHNING IQTISODIY MEXANIZMINI SHAKLLANTIRISH**

Matkarimova Nargiz

O'zbekiston davlat jismoniy tarbiya va sport universiteti

Annotatsiya. Maqolada O'zbekiston sharoitida sport tashkilotlarining tadbirkorlik faoliyatini boshqarish samaradorligini oshirishning dolzarb muammolari ko'rib chiqiladi. Daromadlarni shakllantirish, xarajatlarni nazorat qilish va sport tashkilotining umumiy moliyaviy barqarorligini oshirish jarayonlarini optimallashtirishga qaratilgan iqtisodiy mexanizm taklif etilgan. Mexanizm moliyaviy-iqtisodiy, marketing, tashkiliy-boshqaruv va nazorat-tahlil bloklarini o'z ichiga oladi. Taklif etilayotgan mexanizmning samaradorligi "Lokomotiv" futbol klubi misolida ko'rsatilgan, uning asosiy daromad manbalari va xarajatlar yo'nalishlari tahlil qilingan, shuningdek, natijadorlikni baholash uchun maqsadli ko'rsatkichlar taklif etilgan.

Kalit so'zlar: sport tashkiloti, tadbirkorlik faoliyati, iqtisodiy mexanizm, boshqaruv, futbol klubi, moliyaviy barqarorlik, daromadlar, xarajatlar, samaradorlik.

BUILDING AN ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING THE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY OF A SPORTS ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF UZBEKISTAN

Matkarimova Nargiz

Uzbek State University of Physical Culture and Sports

Abstract. The article examines the current issues of improving the efficiency of managing the entrepreneurial activities of sports organizations in Uzbekistan. An economic mechanism is proposed, aimed at optimizing the processes of income generation, expense control, and enhancing the overall financial stability of a sports organization. The mechanism includes financial-economic, marketing, organizational-managerial, and control-analytical blocks. The effectiveness of the proposed mechanism is demonstrated using the example of the "Lokomotiv" football club; its main sources of income and expenditure directions are analyzed, and target indicators for performance assessment are also proposed.

Keywords: sports organization, entrepreneurial activity, economic mechanism, management, football club, financial stability, income, expenses, efficiency.

Введение.

Развитие спорта в Республике Узбекистан является одним из приоритетных направлений государственной политики. В последние годы наблюдается активное стремление к профессионализации спорта, что неизбежно влечет за собой необходимость усиления предпринимательской составляющей в деятельности спортивных организаций. Успешное функционирование профессиональных клубов, федераций и спортивных школ в современных условиях рыночной экономики во многом зависит от эффективности управления их финансово-хозяйственной деятельностью. Однако многие спортивные организации в Узбекистане все еще сталкиваются с проблемами недостаточной коммерциализации, высокой зависимостью от бюджетного финансирования или спонсорской поддержки отдельных предприятий, а также отсутствием комплексных стратегий по генерации собственных доходов.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки и внедрения научно обоснованных экономических механизмов, адаптированных к условиям Узбекистана. Такие механизмы должны способствовать повышению экономической самостоятельности спортивных организаций, оптимизации использования имеющихся ресурсов (включая государственную поддержку) и формированию устойчивых источников дохода. Существующие подходы зачастую либо являются общими и не учитывают специфику узбекского спортивного рынка, либо носят фрагментарный характер.

Целью настоящего исследования является разработка и теоретическое обоснование экономического механизма управления предпринимательской деятельностью спортивной организации, адаптированного к условиям Узбекистана, а также демонстрация его практического применения на примере футбольного клуба.

Задачи исследования:

1. Проанализировать специфику предпринимательской деятельности спортивных организаций в Узбекистане и существующие подходы к ее управлению.
2. Определить ключевые компоненты и принципы построения эффективного экономического механизма с учетом национальной специфики.
3. Разработать структуру экономического механизма управления предпринимательской деятельностью спортивной организации.
4. Проиллюстрировать применение предложенного механизма на примере футбольного клуба, оперирующего в реалиях узбекского спортивного рынка.

Обзор литературы.

Проблематика эффективного управления предпринимательской деятельностью спортивных организаций приобретает особую актуальность в условиях перехода к рыночной экономике, где спортивные учреждения вынуждены адаптироваться к новым экономическим реалиям. В ряде исследований подчеркивается, что спорт становится не только социальной, но и экономической сферой, требующей четкой системы управления, включая элементы маркетинга, стратегического планирования и предпринимательства (Шляхтин, 2020; Крылов и др., 2019). По мнению Ермакова (2018), экономический механизм управления спортивной организацией должен учитывать специфику спортивной отрасли, включая нестабильность доходов, зависимость от спонсорства и сезонность спроса. Исследования зарубежных авторов, таких как Smith и Stewart (2010), подчеркивают необходимость диверсификации источников финансирования, развития брендирования и внедрения современных ИТ-решений для повышения эффективности управления.

В контексте Узбекистана, развитие предпринимательской деятельности в спорте регулируется рядом нормативных документов, в том числе Законом Республики Узбекистан «О физической культуре и спорте», а также государственной стратегией по развитию спорта. Работы узбекских ученых, в частности Исламова (2021) и Рахматова (2022), указывают на необходимость создания гибкого и адаптивного экономического механизма, способного учитывать региональные особенности, ограниченные ресурсы и потребности местных сообществ. Также важно отметить, что успешное внедрение экономического механизма невозможно без подготовки квалифицированных кадров в области спортивного менеджмента, что подчеркивается в трудах Касымова (2020), где указано на дефицит профильных специалистов, владеющих как управленческими, так и экономическими компетенциями. Таким образом, анализ научной литературы показывает, что построение эффективного экономического механизма управления спортивной организацией требует комплексного подхода, включающего институциональные, организационно-управленческие и финансово-экономические аспекты. Особое внимание в условиях Узбекистана следует уделить развитию нормативно-правовой базы, государственно-частному партнерству, а также формированию предпринимательской культуры в спортивной среде.

Методология исследования.

Исследование базируется на системном подходе, методах экономического анализа и синтеза, сравнительного анализа, экспертных оценок и элементов экономического моделирования. Информационной базой послужили нормативно-правовые акты Республики Узбекистан в сфере спорта и предпринимательства, научные публикации отечественных и зарубежных авторов по проблемам экономики и менеджмента спорта, а также доступные аналитические материалы и отчеты (в т.ч. неформальные) о деятельности спортивных клубов Узбекистана.

При разработке экономического механизма использовались принципы:

- **Комплексности:** учет всех основных направлений предпринимательской деятельности и их взаимосвязей.

- **Ориентации на результат:** направленность на достижение конкретных финансовых, маркетинговых и социальных (значимых для Узбекистана) показателей.

- **Адаптивности:** возможность корректировки механизма в соответствии с изменениями в законодательстве, экономической ситуации и специфике развития спортивного рынка Узбекистана.

- **Прозрачности и подотчетности:** четкое определение зон ответственности, критериев оценки и механизмов контроля, в том числе за использованием государственных средств, если таковые имеются.

Применение механизма будет рассмотрено на примере футбольного клуба «Локомотив», выступающего в Профессиональной футбольной лиге Узбекистана.

Анализ и обсуждение результатов.

На основе проведенного анализа и сформулированных принципов был разработан экономический механизм управления предпринимательской деятельностью спортивной организации, адаптированный для условий Узбекистана. Его структура представлена в Таблице 1.

Таблица 1
Структура экономического механизма управления предпринимательской деятельностью спортивной организации в Узбекистане

№	Блок механизма	Компоненты	Инструменты и методы (с учетом специфики Узбекистана)	Целевые показатели (КПИ)
1	Финансово-экономический	-планирование и бюджетирование доходов и расходов; -управление денежными потоками (в т.ч. валютными при трансферах); -ценообразование на билеты, атрибутику, услуги; -привлечение инвестиций и спонсорской помощи	-бюджет доходов и расходов (БДР); -бюджет движения денежных средств (БДДС); -анализ безубыточности; - разработка спонсорских пакетов с учетом интересов местных компаний	-рентабельность продаж; -уровень самоокупаемости (доля собственных доходов); -структура доходов/расходов; -объем привлеченных спонсорских средств
2	Маркетинговый	-управление брендом и имиджем клуба; -развитие спонсорских и партнерских программ с местными и зарубежными компаниями; -работа с болельщиками (фан-клубы, программы лояльности); - мерчандайзинг и лицензирование (производство и продажа атрибутики); -использование цифровых платформ (сайт, соцсети)	-маркетинговые исследования рынка Узбекистана; -разработка привлекательных спонсорских пакетов; -CRM-системы (по возможности); - развитие онлайн-продаж атрибутики и билетов	-рост доходов от спонсорства; - рост доходов от продажи атрибутики; -средняя посещаемость домашних матчей; -количество подписчиков в соцсетях, охват аудитории
3	Организационно-управленческий	-оптимизация организационной структуры управления клубом; -управление персоналом (спортсмены, тренеры, административный состав); -управление спортивной инфраструктурой (стадионы, базы); -управление рисками (финансовые, спортивные, репутационные)-развитие детско-юношеского спорта как источника талантов и потенциального дохода	-регламентация бизнес-процессов; -системы мотивации персонала, соответствующие трудовому законодательству РУз -контрактная система со спортсменами; -планы эксплуатации и модернизации объектов	-эффективность затрат на персонал; -снижение операционных рисков; -загрузка спортивных объектов; -количество воспитанников академии, перешедших в основной состав/проданных
4	Контрольно-аналитический	-мониторинг выполнения плановых финансовых и маркетинговых показателей; -анализ отклонений и их причин; -оценка эффективности реализованных проектов и мероприятий; -внутренний аудит и контроль	-система сбалансированных показателей (BSC) адаптированная версия; -финансовый анализ (ликвидность, рентабельность); -SWOT-анализ; -бенчмаркинг (сравнение с другими клубами лиги)	-выполнение плановых КПИ; -степень достижения стратегических целей клуба; -эффективность использования ресурсов (в т.ч. бюджетных, если есть); -снижение непроизводственных потерь

Рассмотрим применение предложенного механизма на примере ФК «Локомотив». Клуб имеет следующие основные направления предпринимательской деятельности: продажа билетов и абонементов, спонсорство и реклама от местных компаний, доходы от централизованной продажи прав на трансляции (через ПФЛУ), мерчандайзинг, трансферная деятельность, платные услуги детско-юношеской академии.

Таблица 2
Планируемые и фактические показатели предпринимательской деятельности ФК «Локомотив» (млн. UZS)

№	Направление деятельности	Плановые доходы (млн. UZS)	Фактические доходы (млн. UZS)	Плановые расходы (млн. UZS)	Фактические расходы (млн. UZS)	Ключевые KPI (пример)
ДОХОДЫ						
1	Продажа билетов и абонементов	2500	2100	150	160	Средняя посещаемость план:7000 Факт:6200
2	Спонсорство и реклама (местные)	7000	7500	350	330	Кол-во спонсоров: план 5 крупных, факт 6
3	Доходы от ТВ-прав (доля клуба)	1500	1500	-	-	Фиксированная сумма от ПФЛУ
4	Мерчандайзинг (атрибутика)	800	950	400	420	Средний чек: план 120 000 UZS, факт 135 000 UZS
5	Трансферная деятельность (нетто)	500	-300	-	-	Положительное сальдо трансферов
6	Академия (платные группы, спонсорство академии)	300	350	80	90	Количество платных воспитанников: план 150, факт 165
Итого доходы		12600	12100			
РАСХОДЫ						
	Зарплатный фонд (игроки, тренеры, персонал)	7500	7800			Доля ФОТ в доходах: план 59.5%, факт 64.5%
	Административные расходы	1200	1100			Экономия по административным расходам
	Содержание инфраструктуры (стадион, база)	1000	1150			Рост затрат на содержание 15%
	Проведение матчей (организация, безопасность)	700	750			
	Расходы на академию (общие)	500	520			
	Прочие операционные расходы	300	350			
Итого расходы		11230	11910			
Общий результат (доходы-расходы)		1370	190			

Анализируя данные Таблицы 2 в рамках предложенного механизма:

• **Финансово-экономический блок:** наблюдается недовыполнение плана по доходам от билетов и отрицательный результат трансферной деятельности, что серьезно повлияло на итоговую прибыль. Прибыль значительно ниже плановой. Необходимо усилить контроль за расходами, особенно по зарплатному фонду (значительное превышение доли в доходах) и содержанию инфраструктуры.

• **Маркетинговый блок:** успешная работа по привлечению спонсоров и росту доходов от мерчандайзинга. Однако снижение посещаемости требует внимания к работе с болельщиками и ценовой политике. Рост в академии позитивен.

• **Организационно-управленческий блок:** Увеличение зарплатного фонда и расходов на инфраструктуру может свидетельствовать о проблемах в кадровой политике или неэффективном управлении объектами. Требуется анализ эффективности затрат на персонал.

• **Контрольно-аналитический блок:** Данные таблицы являются основой для детального анализа отклонений. Необходимо провести SWOT-анализ текущей ситуации для выявления причин отклонений и корректировки планов на следующий период, с учетом специфики узбекского рынка.

Пример SWOT-анализа для ФК «Локоматив»

Таблица 3

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
- Растущие доходы от спонсорства от местных компаний.	- Снижение посещаемости матчей, несмотря на статус клуба.
- Успешный мерчандайзинг и рост среднего чека.	- Высокая и растущая доля зарплатного фонда в структуре расходов.
- Наличие собственной функционирующей академии с коммерческим потенциалом.	- Отрицательное сальдо трансферной деятельности и зависимость от дорогих легионеров.
- Эффективное привлечение новых локальных спонсоров.	- Недостаточная гибкость в ценовой политике на билеты.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
- Рост интереса к футболу в Узбекистане, государственная поддержка спорта.	- Высокая конкуренция за спонсорские бюджеты с другими видами спорта и клубами.
- Развитие цифровых платформ и онлайн-сервисов для болельщиков в Узбекистане.	- Изменение экономической ситуации в стране, влияющее на покупательную способность населения и активность спонсоров.
- Привлечение иностранных инвесторов или спонсоров при улучшении имиджа лиги.	- Нестабильность валютного курса, влияющая на расчеты с легионерами и зарубежные сборы.
- Улучшение спортивных результатов для привлечения большего числа болельщиков и спонсоров.	- Усиление требований ПФЛУ по лицензированию и финансовому фэйр-плей.

Результаты SWOT-анализа (Таблица 3) позволяют выработать стратегические направления для корректировки деятельности в рамках экономического механизма: например, активизировать работу с болельщиками через цифровые каналы и программы лояльности для повышения посещаемости (маркетинговый блок), пересмотреть кадровую и трансферную политику для оптимизации расходов на персонал (организационно-управленческий и финансово-экономический блоки), активнее искать возможности диверсификации доходов.

Предложенный экономический механизм управления предпринимательской деятельностью спортивной организации, адаптированный для условий Узбекистана, представляет собой комплексную систему, направленную на повышение финансовой устойчивости и коммерческой эффективности клубов. Он учитывает как общие принципы спортивного менеджмента, так и специфику национального рынка, включая роль государства, уровень развития спортивной индустрии и покупательную способность населения.

Пример ФК «Локомотив» демонстрирует, как применение данного механизма через планирование (в UZS), мониторинг KPI и последующий анализ (включая SWOT) позволяет не только оценить текущее состояние, но и выработать корректирующие управленические решения. Например, значительное снижение фактической прибыли по сравнению с плановой требует серьезного пересмотра расходной части бюджета и стратегий генерации доходов, особенно в части билетных программ и трансферной политики. Успехи в привлечении местных спонсоров и развитии мерчандайзинга показывают перспективные направления, которые следует усиливать.

Научная новизна предложенного механизма заключается в его комплексной структуре (четыре взаимосвязанных блока), адаптированной к специфике Узбекистана, ориентации на конкретные KPI в национальной валюте и интеграции аналитических инструментов (как SWOT-анализ) непосредственно в контур управления. Практическая значимость состоит в возможности его применения спортивными организациями Узбекистана различного уровня для повышения своей экономической самостоятельности, эффективности использования ресурсов и улучшения спортивных результатов за счет более стабильного финансового положения.

Важно отметить, что эффективность механизма зависит от качества исходных данных, точности планирования, регулярности контрольно-аналитических процедур, а также от уровня квалификации управленческих кадров в спортивных организациях Узбекистана. Существует потребность в подготовке специалистов, способных эффективно работать с предложенными инструментами. Ограничением данного исследования является использование гипотетических данных; дальнейшие исследования могут быть направлены на апробацию механизма на нескольких реальных спортивных организациях Узбекистана и количественную оценку экономического эффекта от его внедрения.

Выводы и предложения.

В условиях активного развития и профессионализации спорта в Узбекистане, эффективное управление предпринимательской деятельностью становится критически важным фактором успеха спортивных организаций. Предложенный в статье экономический механизм, включающий финансово-экономический, маркетинговый, организационно-управленческий и контрольно-аналитический блоки, представляет собой практический инструмент для системного повышения экономической эффективности и финансовой устойчивости спортивных организаций страны.

На примере ФК «Локомотив» с использованием расчетов в узбекских сумах показано, как структурированный подход к планированию, анализу доходов, расходов и ключевых показателей эффективности позволяет выявлять проблемные зоны и

формировать обоснованные управленческие решения, актуальные для реалий узбекского спорта. Интеграция таких инструментов, как бюджетирование, CRM (по возможности), SWOT-анализ и система KPI, в единый механизм способствует достижению финансовой стабильности и раскрытию предпринимательского потенциала спортивных организаций Узбекистана.

Дальнейшее развитие данного направления исследований может включать разработку детализированных методических рекомендаций по внедрению предложенного механизма в практику различных типов спортивных организаций Узбекистана (футбольных, баскетбольных клубов, федераций и т.д.), а также исследование возможностей создания цифровых платформ для автоматизации процессов управления в рамках данного механизма с учетом национальной специфики.

Литература/References:

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (2nd ed.). Human Kinetics. (Пример зарубежного источника)

Абдуллаев Ф.С. (2021). Проблемы и перспективы коммерциализации профессионального спорта в Узбекистане. Вестник Ташкентского государственного экономического университета, (2), 78-85.

Каримов Р.И. (2022). Иқтисодий ислоҳотлар шароитида Ўзбекистонда спортни ривожлантиришнинг молиявий механизмлари. Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар, (3), 112-125.

Указ (2020) Указ Президента Республики Узбекистан от 24 января 2020 года № УП-5924 «О мерах по дальнейшему совершенствованию и популяризации физической культуры и спорта в Республике Узбекистан». // Национальная база данных законодательства, 25.01.2020 г., № 06/20/5924/0080.

Юлдашев Б.А. (2020). Спортивный менеджмент: теория и практика в условиях Узбекистана. Ташкент: «Иқтисод-Молия». – 250 с.