Дата поступления рукописи в редакцию: 22.09.2026 г.
Дата принятия рукописи в печать: 10.11.2026 г.
DOI: 10.24412/2076-2828-2026-4-91-95

КАРИБОВ Джейхун Назимович,
аспирант, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.,
Россия, г. Саратов,
e-mail: mail@law-books.ru

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. *Статья посвящена обзору иммеющихся подходов к пониманию системы финансового управления в физкультурно-спортивных организациях. В статье осуществлен анализ теоретических подходов к целям финансового управления в физкультурно-спортивных организациях. Определяется междисциплинарный характер проблемы организации финансового управления.*

Ключевые слова: *финансовое управление, финансовая политика, механизм финансового управления, физкультурно-спортивная организация.*

KARIBOV Dzheikhun Nazimovich,
postgraduate student, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
Russia, Saratov

SPECIFICS OF THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM IN PHYSICAL CULTURE AND SPORTS ORGANIZATIONS

Annotation. *This article reviews existing approaches to understanding the financial management system within physical culture and sports organizations. It analyzes theoretical approaches regarding the objectives of financial management in such organizations and identifies the interdisciplinary nature of the issue of organizing financial management.*

Key words: *financial management, financial policy, financial management mechanism, physical culture and sports organization.*

Формирование эффективного механизма финансового управления является актуальной задачей для всех субъектов экономики, однако специфика физкультурно-спортивной сферы обуславливает наличие существенных особенностей, которые требуют отдельного теоретического осмысления и научного анализа. Понятие «система финансового управления» в широком смысле трактуется учеными как комплекс взаимосвязанных элементов, включающих методологию, инструменты, организационные структуры и информационные потоки, направленных на реализацию финансовой политики хозяйствующего субъекта. В классической теории финансового менеджмента, базовые принципы которой были заложены Ю. Бригхэмом и М. Эрхардтом, подчеркивается, что ядром такой системы является обеспечение роста стоимости компании и благосостояния ее владельцев [1, с. 49]. Однако данная парадигма, как отмечают многие исследователи, претерпевает существенные трансформации применительно к организациям социальной и непроизводственной сферы, к которым, в большинстве своем, относятся и физкультурно-спортивные организации.

Центральной проблемой, определяющей дискуссию в научной литературе, является двойственность миссии физкультурно-спортивной организации и соответствующая дихотомия целей финансового управления. С одной стороны, физкультурно-спортивные организации являются экономическими субъектами, нуждающимися в финансовой устойчивости и эффективности. С другой стороны, их основная деятельность направлена на создание социально значимых благ: укрепление здоровья населения, развитие массового спорта, достижение высоких спортивных результатов. Этот дуализм порождает множество подходов к пониманию сущности и приоритетов системы финансового управления в данной сфере.

Один из ключевых споров в научной литературе касается приоритетности целей. Сторонники адоптации классической модели (работы В.В. Ковалева, М.Н. Крейниной, И.А. Бланка применительно к коммерческим спортивным клубам и фитнес-индустрии) утверждают, что базовые принципы максимизации прибыли, управления стоимостью компании и рентабельностью капитала остаются универсальными. По их мнению, специфика спорта меняет лишь структуру активов и доходов, но не отменяет конечной финан-

совой цели. Так, Бланк И.А. подчеркивает, что «любая коммерческая деятельность, в том числе и в спорте, не может быть устойчивой без достижения целевого уровня прибыльности, обеспечивающего развитие»[2, с. 94]. В рамках этого подхода система финансового управления в профессиональных спортивных клубах рассматривается как аналог корпоративного финансового менеджмента с особыми рисками (например, зависимостью от спортивных результатов).

Противоположную позицию занимают исследователи, акцентирующие внимание на социально-ориентированной (некоммерческой) природе значительной части физкультурно-спортивных организаций. А.М. Бабич и Л.Н. Гончарова в своих фундаментальных трудах по экономике физической культуры и спорта настаивают, что для государственных и муниципальных учреждений, спортивных школ и большинства федераций высшей целью является выполнение социального заказа [3, с. 24]. Следовательно, система финансового управления должна быть подчинена задаче оптимизации распределения ограниченных ресурсов для достижения максимального социального или спортивного эффекта, а не финансовой прибыли. Финансовая устойчивость и безубыточность в данном контексте выступают не как цели, а как необходимые ограничивающие условия. В.И. Жолдак и С.Г. Сейранов развивают эту мысль, вводя понятие «социально-спортивной эффективности», которая не может быть сведена к стоимостным показателям [4, с. 315]. Они указывают на необходимость разработки специальных критериев оценки работы физкультурно-спортивной организации, интегрирующих спортивные достижения, охват населения и качество услуг.

Компромиссную, интегративную точку зрения представляют такие авторы, как М.И. Золотов и А.А. Передельский [5, с. 21]. Они рассматривают физкультурно-спортивные организации как сложные гибридные организации, сочетающие в разной пропорции коммерческие и некоммерческие начала. С их точки зрения, система финансового управления должна быть гибкой и обеспечивать баланс между двумя группами целей [6, с. 78]. Например, для автономного учреждения, оказывающего платные услуги, система должна позволять одновременно строго исполнять бюджетную смету по субсидиям и эффективно управлять доходами от предпринимательской деятельности для перекрестного субсидирования уставных задач.

Эта дискуссия напрямую влияет на вопрос о ключевых показателях эффективности (KPI) системы. В классических работах по финансовому анализу предлагается стандартный набор коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности [7, с. 615]. Однако их применимость для оценки физкультурно-спортивных организаций ставится под сомнение. Л.Н. Рогачева и О.С. Шестопал эмпирически показали, что рентабельность активов профессионального клуба может быть низкой, в то время как его социальная значимость и медийный эффект – очень высокими [8, с. 44]. Они предлагают дополнять финансовый анализ специфическими отраслевыми метриками: доход на одного зрителя/члена клуба, стоимость подготовки спортсмена разрядника, коэффициент загрузки спортивных сооружений.

Более комплексный подход предлагается в рамках концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard – BSC), адаптированной для некоммерческого сектора. Как отмечает М.А. Вахрушина, BSC позволяет преодолеть ограниченность чисто финансовых измерений, добавив перспективы клиентов, внутренних процессов, обучения и развития [9, с. 128]. Некоторые исследователи, такие как Д.В. Савинков, предпринимали попытки разработать карты BSC для спортивных школ и федераций, выделяя в финансовой перспективе не только рост доходов, но и показатели диверсификации источников финансирования и эффективности использования бюджетных средств [10, с. 74].

Таблица 1. Сравнительный анализ теоретических подходов к целям системы финансового управления физкультурно-спортивной организацией

Теоретический подход	**Ключевые представители (отечественные)**	**Базовая цель системы**	**Критерии эффективности (фокус)**	**Тип физкультурно-спортивной организации, для которого подход наиболее релевантен**
Классический (адаптивный)	И.А. Бланк, В.В. Ковалев	Максимизация рыночной стоимости / прибыли; обеспечение финансовой устойчивости.	Финансовые коэффициенты (рентабельность, ликвидность), стоимость компании, денежный поток.	Коммерческие организации: профессиональные клубы (ООО, АО), фитнес-сети.

Социально-ориентированный	А.М. Бабич, Л.Н. Гончарова, В.И. Жолдак	Оптимизация использования ресурсов для выполнения социального заказа и спортивных задач.	Социально-спортивные результаты (количество занимающихся, спортивные достижения) при заданном бюджете; выполнение госзадания.	Государственные и муниципальные учреждения (ДЮСШ, ЦСП), бюджетные федерации.
Интегративный (гибридный)	М.И. Золотов, А.А. Передельский	Балансирование и достижение синергии между финансово-экономическими и социально-спортивными целями.	Комплексные показатели: сочетание финансовых KPI и специфических отраслевых индикаторов; показатели диверсификации доходов.	Автономные некоммерческие организации (АНО), общественно-государственные организации, клубы со смешанным финансированием.

Следует отметить, что теоретические разногласия проявляются и в подходах к основным функциям системы: планированию, учету, анализу и контролю.

В рамках финансового планирования и бюджетирования в научных работах констатируется, что для физкультурно-спортивных организаций характерно сосуществование различных моделей планирования.

Для коммерческого сегмента актуальны методы бизнес-планирования и гибкого (скользящего) бюджетирования. Особенностью является необходимость учета высокой сезонности и эластичности спроса при планировании доходов и расходов. В профессиональном спорте О.С. Шестопал особое внимание уделяет планированию трансферного бюджета и фонда оплаты труда спортсменов, которые составляют основную статью затрат и требуют многолетнего горизонта планирования [8, с. 65].

Анализ литературы по управленческому учету показывает, что применение классических методов управленческого учета в физкультурно-спортивных организациях сопряжено с трудностями. Проблема калькулирования себестоимости спортивной услуги (тренировочного часа, подготовки спортсмена) обусловлена высокой долей косвенных и накладных расходов, которые сложно корректно распределить между видами спорта или группами занимающихся. В научных публикациях обсуждается вопрос о выборе базы распределения: время использования объекта, численность занимающихся, фонд оплаты труда тренеров.

В трудах С.А. Стукова и М.А. Вахрушиной обосновывается целесообразность внедрения в крупных физкультурно-спортивных организациях учета по центрам финансовой ответственности (ЦФО) [9, с. 211]. Это позволяет децентрализовать управление и повысить ответственность руководителей направлений (отделений, филиалов, коммерческих проектов). Однако Л.Н. Рогачева отмечает, что в спортивных школах создание ЦФО по видам спорта может привести к нежелательной внутренней конкуренции за ресурсы и усложнить консолидацию отчетности [8, с. 61].

В разрезе финансового анализа и контроля ученые сходятся во мнении, что традиционный коэффициентный анализ, детально описанный В.В. Ковалевым, является необходимым, но недостаточным. Требуется его углубление за счет отраслевой аналитики. Р.Г. Нолл и У. Андрефф в исследованиях экономики спорта вводят понятия «финансового фэйр-плей» и анализа устойчивости спортивных лиг, что требует от клубов соблюдения определенных финансовых пропорций (например, соотношения фонда оплаты труда к выручке) [10; 11].

В отечественной науке подчеркивается важность анализа структуры и динамики источников финансирования как ключевого фактора автономии физкультурно-спортивной организации [13, с. 132]. Особое внимание уделяется контролю за целевым использованием средств, особенно бюджетных и спонсорских, что требует построения соответствующих внутренних контрольных процедур.

На организационное построение финансовой системы влияют масштаб и правовая форма физкультурно-спортивной организации. В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов отмечаются, что в малых учреждениях и общественных объединениях функции финансового управления часто сведены к бухгалтерскому учету и выполняются главным бухгалтером или даже внешним совместителем. Это приводит к подмене управления учетом, когда система нацелена на ретроспективную фиксацию фактов, а не на перспективное планирование и анализ.

Для крупных коммерческих физкультурно-спортивных организаций характерно выделе-

ние полноценной финансовой службы во главе с финансовым директором (CFO). Исследования зарубежного опыта показывают, что в топ-клубах CFO становится ключевой фигурой в управлении трансферами, медиаправами и долговой нагрузкой.

Важным фактором, определяющим особенности системы, является нормативно-правовая среда. В научных работах Е.В. Семенихиной, А.Р. Агеева детально анализируется влияние налогового, бюджетного и отраслевого законодательства на финансовые решения физкультурно-спортивной организации. Например, особый порядок применения НДС к спортивно-зрелищным мероприятиям или тонкости оформления спонсорских договоров и пожертвований накладывают отпечаток на документооборот и методику учета.

Проведенный анализ отечественной и зарубежной научной литературы позволяет сделать следующие выводы.

Проблема формирования системы финансового управления физкультурно-спортивной организации является междисциплинарной, находящейся на стыке теории финансового менеджмента, экономики спорта и теории управления некоммерческими организациями.

В науке отсутствует единая, общепризнанная теория финансового управления физкультурно-спортивной организацией. Существует несколько конкурирующих подходов – от адаптации классических моделей до утверждения принципиальной уникальности социально-ориентированных систем.

Наиболее перспективным представляется интегративный (гибридный) подход, признающий необходимость синтеза финансовой эффективности и социально-спортивной результативности, однако его методологическая и инструментальная база разработана фрагментарно.

Консенсус в научной среде достигнут по вопросу о необходимости дополнения традиционного финансового анализа специфическими отраслевыми показателями, однако единой системы таких показателей, применимой к разным типам физкультурно-спортивных организаций, до сих пор не предложено.

Внимание исследователей в основном сосредоточено на инструментах планирования и анализа, тогда как вопросы организации финансовой службы, построения внутреннего контроля и адаптации учетных методик к специфике затрат физкультурно-спортивной организации освещены в меньшей степени и носят чаще описательный, нежели методический характер.

Список литературы:

[1] Бригхэм, Ю. Финансовый менеджмент : полный курс : в 2 т. / Ю. Бригхэм, М. Эрхардт ; пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2004. – Т. 1. – 669 с.

[2] Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами : учебник / И.А. Бланк. – Москва : Омега-Л, 2011. – 768 с.

[3] Бабич, А.М. Экономика физической культуры и спорта : учебное пособие / А.М. Бабич, Л.Н. Гончарова. – Москва : Советский спорт, 2021. – 176 с.

[4] Жолдак, В.И. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учебник / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. – Москва : Советский спорт, 2018. – 608 с.

[5] Передельский, А.А. Экономика физической культуры и спорта : учебное пособие / А.А. Передельский. – Москва : Физическая культура, 2016. – 272 с.

[6] Золотов, М.И. Экономика спорта и спортивная индустрия : учебное пособие / М.И. Золотов. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. – 304 с.

[7] Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебник / В.В. Ковалев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2022. – 1104 с.

[8] Рогачева, Л.Н. Финансы спортивных организаций : учебное пособие / Л.Н. Рогачева, О.С. Шестопал. – Москва : Физическая культура, 2009. – 112 с.

[9] Вахрушина, М.А. Управленческий анализ : учебник / М.А. Вахрушина. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. – 432 с.

[10] Савинков, Д.В. Механизмы привлечения спонсорских инвестиций в спортивные проекты / Д.В. Савинков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 3, № 5. – С. 72–79.

[11] Нолл, Р.Г. Экономическая модель профессиональных спортивных лиг / Р.Г. Нолл // Экономика спорта: зарубежный опыт. – Москва : ФиС, 2019. – С. 78–105.

[12] Андрефф, В. Экономика профессионального спорта: модели финансирования и мировой опыт / В. Андрефф // Вопросы экономики. – 2016. – № 12. – С. 45–62.

[13] Агеев, А.Р. Особенности налогообложения в сфере физической культуры и спорта / А.Р. Агеев // Налоги и финансовое право. – 2018. – № 7. – С. 131–138.

References:

[1] Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. *Financial Management: A Complete Course* (in 2 vols.). Translated from English, edited by V. V. Kovalev. Saint Petersburg: Ekonomicheskaya Shkola, 2004. Vol. 1, 669 p.

[2] Blank, I. A. *Management of Financial Resources: A Textbook*. Moscow: Omega-L, 2011. 768 p.

[3] Babich, A. M., & Goncharova, L. N. *Economics of Physical Culture and Sport: A Study Guide*. Moscow: Sovetsky Sport, 2021. 176 p.

[4] Zholdak, V. I., & Seyranov, S. G. *Management in the Sphere of Physical Culture and Sport: A

Textbook*. Moscow: Sovetsky Sport, 2018. 608 p.

[5] Peredelsky, A. A. *Economics of Physical Culture and Sport: A Study Guide*. Moscow: Fizicheskaya Kultura, 2016. 272 p.

[6] Zolotov, M. I. *Economics of Sport and the Sports Industry: A Study Guide*. Moscow: Magistr : INFRA-M, 2022. 304 p.

[7] Kovalev, V. V. *Financial Management: Theory and Practice: A Textbook*. 3rd ed., revised and expanded. – Moscow: Prospekt, 2022. – 1104 p.

[8] Rogacheva, L.N. Finances of Sports Organizations: A Textbook / L.N. Rogacheva, O.S. Shestopal. – Moscow: Fizicheskaya Kultura, 2009. – 112 p.

[9] Vakhrushina, M.A. Management Analysis: A Textbook / M.A. Vakhrushina. – Moscow: Vuzovsky Uchebnik: INFRA-M, 2019. – 432 p.

[10] Savinkov, D.V. Mechanisms for Attracting Sponsorship Investments into Sports Projects / D.V. Savinkov // Economics and Management: Problems, Solutions. – 2020. – Vol. 3, No. 5. – pp. 72–79.

[11] Noll, R.G. An Economic Model of Professional Sports Leagues / R.G. Noll // Economics of Sport: International Experience. – Moscow: FiS, 2019. – pp. 78–105.

[12] Andreff, W. The Economics of Professional Sport: Financing Models and Global Experience / W. Andreff // Voprosy Ekonomiki (Economic Issues). – 2016. – No. 12. – pp. 45–62.

[13] Ageev, A.R. Specifics of Taxation in the Sphere of Physical Culture and Sport / A.R. Ageev // Taxes and Financial Law. – 2018. – No. 7. – pp. 131–138.

