

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).24-34  
Специальность ВАК 5.2.3  
УДК 796.075.2:330.131.5  
JEL D24, M41, Z23



© Шульгина А.А., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНОСЯЩЕЙ ДОХОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КЛУБА ПО ВИДУ (ВИДАМ) СПОРТА

А.А. Шульгина , Белорусский государственный университет физической культуры, Минск, Республика Беларусь

**Аннотация.** Необходимость формирования устойчивых внебюджетных доходов является ключевым вызовом для некоммерческих клубов по виду (видам) спорта. В условиях ограниченного государственного финансирования разработка методики оценки экономической эффективности приносящей доход деятельности клубов приобретает особую актуальность. Существующий инструментарий часто не учитывает некоммерческую природу таких организаций, что создает потребность в подходе, способном оценить не только финансовый результат, но и рациональность использования ресурсов для достижения уставных целей. В статье представлена разработанная автором методика оценки экономической эффективности приносящей доход деятельности некоммерческого клуба по виду (видам) спорта. Методика нацелена на измерение того, насколько результативно данная деятельность выполняет свою ключевую функцию – формирование финансовых ресурсов для поддержки основной (уставной) деятельности организации. В основе методики лежит принцип поэтапного покрытия расходов организации средствами, полученными от приносящей доход деятельности, путем расчета коэффициентов, оценивающих достижение финансовых целей этой деятельности: от самокупаемости до финансирования уставной деятельности и формирования прибыли. Дополнительно применяется система адаптированных финансовых показателей, позволяющая провести диагностику причин полученных результатов. Таким образом, данная методика обеспечивает не простую констатацию фактов, а формирует глубокую аналитическую основу для эффективного управления деятельностью клуба. Систематически полученные в ходе оценки объективные данные служат надежным фундаментом для принятия управленческих решений, что позволяет целенаправленно повышать финансовую самостоятельность организации, оптимизировать ее коммерческую стратегию и, как результат, максимально усиливать вклад доходных проектов в устойчивое достижение ключевой социально-спортивной миссии клуба по виду (видам) спорта.


**Ключевые слова:** доход, клуб по виду (видам) спорта, оценка экономической эффективности, приносящая доход деятельность, физическая культура и спорт

**Финансирование:** исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

**Для цитирования:** Шульгина А.А. Методика оценки экономической эффективности приносящей доход деятельности клуба по виду (видам) спорта // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 24-34. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).24-34

ORIGINAL PAPER

## METHODOLOGY FOR ASSESSING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE CLUB'S INCOME-GENERATING ACTIVITIES BY TYPE(S) OF SPORTS

Н.А. Shulhina , Belarusian State University of Physical Culture, Minsk, Republic of Belarus

**Abstract.** The need to generate sustainable extra-budgetary revenue is a key challenge for non-profit sports clubs. Given limited public funding, developing a methodology for assessing the economic efficiency of clubs' income-generating activities is particularly urgent. Existing tools often fail to take into account the non-profit nature of such organizations, creating a need for an approach capable of assessing not only financial results but also the rational use of resources to achieve statutory goals. This article presents a methodology developed by the author for assessing the economic efficiency of a non-profit sports club's income-generating activities. The methodology aims to measure how effectively these activities fulfill their key function – generating financial resources to support the organization's core (statutory) activities. The methodology is based on the principle of gradually covering the organization's expenses with funds received from income-generating activities by calculating coefficients that evaluate the achievement of these activities' financial goals: from self-sufficiency to funding statutory activities and profit generation. A system of adapted financial indicators is additionally used, allowing for a diagnosis of the causes of the obtained results. Thus, this methodology provides more than a simple statement of facts; it forms a deep analytical foundation for

effective club management. The objective data systematically obtained during the assessment serves as a reliable foundation for management decisions. This enables targeted improvement of the organization's financial independence, optimization of its commercial strategy, and, as a result, maximization of the contribution of revenue-generating projects to the sustainable achievement of the club's key social and sporting missions for a given sport.

**Keywords:** income, club by sport type(s), economic efficiency assessment, income-generating activities, physical education and sports

**Funding:** the research had no sponsorship (own resources).

**For citation:** Shulhina H.A. Methodology for Assessing the Economic Efficiency of the Club's Income-Generating Activities by Type(S) of Sports // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 24-34. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).24-34

## Введение

Актуальность разработки методики оценки экономической эффективности приносящей доход деятельности (далее – ПДД) клуба по виду (видам) спорта продиктована ключевым вызовом, стоящим перед некоммерческими организациями: необходимостью формирования устойчивых собственных доходов, обеспечивающих планомерное развитие организации в условиях ограниченного бюджетного финансирования. Исходя из невозможности и нецелесообразности полной бюджетной зависимости клубов по виду (видам) спорта, возникает насущная потребность в создании аналитического инструментария, который позволит не просто констатировать факт достижения или недостижения плановых показателей, а позволит определить рациональность использования ресурсов, учитывая некоммерческую природу организации. Под рациональностью использования ресурсов в данном случае необходимо понимать степень эффективности, с которой экономические ресурсы клуба по виду (видам) спорта вовлекаются в ПДД и конвертируются ею в финансовые источники для поддержания уставной деятельности.

Правовое поле и экономическое взаимодействие субъектов в сфере физической культуры и спорта (далее – ФКиС) в Республике Беларусь детерминированы положениями Закона «О физической культуре и спорте», разработанного в соответствии с национальными конституционными основами. Согласно данному закону, клубом по виду (видам) спорта является «организация, осуществляющая деятельность по спортивной подготовке и представлению спортсменов (команд спортсменов) от своего имени на спортивных соревнованиях по виду (видам) спорта» [1]. Проведенные ранее исследования субъектно-объектных отношений в отрасли ФКиС в Республике Беларусь предоставили возможность выявить, что на сегодняшний день клубы по виду (видам) спорта являются ключевым звеном в формировании целостной системы подготовки спортивного резерва и обеспечения преемственности на всех уровнях [2].

Согласно статье 24 Закона Республики Беларусь «О физической культуре и спорте», клубы по виду (видам) спорта могут создаваться в любой организационно-правовой форме [1]. По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь отмечается, что за последние годы

большинство клубов функционируют в организационно-правовых формах, являющихся некоммерческими. В соответствии с общегосударственным классификатором Республики Беларусь ОКРБ 005-2011 «Виды экономической деятельности», клубы по виду (видам) спорта относятся к подклассу «Деятельность спортивных клубов». Отмечается, что в 2024 году количество некоммерческих клубов превышает количество коммерческих в 3.12 раза. Из общего количества юридических лиц с основным видом экономической деятельности, относящимся к вышеназванному подклассу, в форме общественных объединений функционируют 41.65% организаций, в форме учреждений – 29.98%, в форме объединения юридических лиц – 3.66%. Из этого следует, что государство вынуждено тратить значительные бюджетные средства на содержание организаций, по своей сути способных эффективно осуществлять ПДД и получать значительный доход самостоятельно. К ПДД клубов по виду (видам) спорта относится деятельность, направленная на продажу теле-, радио- и иных способов трансляций спортивных соревнований, продажу билетов, сдачу в аренду собственного недвижимого имущества, размещение рекламы, оказание услуг и осуществление работ, а также иная не запрещенная законодательством деятельность [3].

Осуществление ПДД имеет ряд особенностей:

- во-первых, успех на соревнованиях напрямую определяет возможности клуба по осуществлению ПДД; победы способствуют росту зрительского интереса, что влияет на объемы продаж билетов, атрибутики и др. [4]; высокие места в лиге помогают заключать выгодные контракты с ТВ-вещателями [5];
- во-вторых, основные некоммерческие задачи деятельности клуба (проведение учебно-тренировочных занятий и сборов, участие в соревнованиях различного уровня, подготовка спортивного резерва в национальные и сборные команды Республики Беларусь, популяризация вида спорта, развитие инфраструктуры по виду спорта и др.);
- в-третьих, ПДД клубов по виду (видам) спорта осуществляется в условиях государственного контроля [6], где ключевыми элементами являются раздельный учет средств, сметная дисциплина и налоговая прозрач-

ность, что обеспечивает баланс между коммерческой свободой клубов и сохранением публичных интересов в использовании государственного имущества.

На сегодняшний день основными направлениями повышения доходов белорусских клубов по виду (видам) спорта от осуществления ПДД являются: максимизация доходов от спортивного сооружения путем развития материально-технической базы и определения направлений коммерциализации активов; развитие динамических и зрелищных разновидностей вида спорта (например, баскетбол 3x3), а также интеграция с киберспортивными организациями и мероприятиями; оптимизация трансферной политики и развитие спортивных школ, входящих в структуру клубов; повышение ценности медиа-прав посредством создания качественного медиа-контента и собственных платформ; рационализация объема и набора предоставляемых услуг; внедрение системы динамического ценообразования.

В научных публикациях и изданиях, посвященных вопросам экономики, управления и финансов в отрасли ФКиС, в основном уделяется внимание следующим направлениям:

- вопросы оценки эффективности социальных проектов в ФКиС рассматривал ученый И.В. Солнцев, который в качестве базиса оценки применял инструментальный анализа «затраты-выгоды», что подразумевает сравнение выгод от проекта с понесенными затратами – «положительная оценка возможна только в том случае, если первых окажется больше». Такой подход позволяет связать экономическую ценность с создаваемым воздействием [7];
- аспекты эффективности функционирования организаций ФКиС изучали исследователи А.М. Казиахмедов, М.Р. Мусаханян, А.С. Назарова. В качестве критериев эффективности, помимо экономической составляющей, исследователями рассматривались показатели, отражающие спортивные достижения [8];
- исследованиям предпринимательской деятельности в ФКиС уделял значительное внимание В.А. Леднев. Ученый выявил, что многие клубы по виду (видам) спорта в России в настоящий момент вышли на самоокупаемость и практически не используют бюджетные средства [9]. Нами ранее также был проведен ряд исследований данного направления деятельности, что позволило выявить и систематизировать возможности осуществления предпринимательской деятельности организациями различных организационно-правовых форм, а также определить, что за счет данной деятельности организации получают прибыль, которую в последствии направляют на развитие материально-технической базы и закупку оборудования, финансирование специализированных детско-юношеских школ олимпийского резерва, входящих в их структуру, проведение спортивных соревнований, сборов, восстановительных и других мероприятий, необходимых для достижения спортивных, социальных и экономических целей [10];
- проблемы эффективности инвестиций организаций ФКиС рассматривал А.И. Матвиенко. Исследователь разработал методику регулирования инвестиций в развитие профессиональной спортивной организации, которая включает: имитационную модель, отображающую структуру экономической деятельности организации и методические рекомендации по максимизации ее доходов, основой которых являются углубление интеграционных процессов и инновационное развитие. «Использование методики позволяет сократить время и финансовые ресурсы на определение оптимального варианта распределения инвестиционных средств профессиональной спортивной организации, что повышает эффективность ее функционирования» [11, с. 309];
- вопросы в области внебюджетной деятельности изучали исследователи К.И. Братков и Д.Г. Степыко, которые установили, что доля внебюджетного финансирования государственных спортивных организаций со временем продолжит расти, а тенденции по развитию коммерческой деятельности в достаточной степени зависят от общего платежеспособного спроса населения на реализуемые услуги [12]. Е.Г. Бунов выявил наличие проблем, связанных с чрезмерной зависимостью организаций от дотаций. По мнению исследователя «финансовая и нормативно-правовая зависимость от внешнего источника снижает инициативу работников и нейтрализуют способность учреждения к саморазвитию» [13]. А.Х. Сеновой разработана методика планирования доходов от ПДД, предусматривающая расчет консолидированного объема доходов от платной деятельности организации, а также прогнозных показателей доходов по каждому направлению деятельности [14].

В аспекте оценки экономической эффективности субъектов ФКиС значительный вклад внесли исследователи О.С. Голубова и В.В. Карнейчик, предложившие методику оценки экономической эффективности физкультурно-спортивного сооружения, в основе которой лежит показатель доходности. Итоговая оценка, по мнению исследователей, рассчитывается на основе показателя доходности с декомпозицией по уровням возмещения затрат (постоянных, переменных и амортизационных отчислений). Доходность в данном случае рассчитывается как отношение доходов от всех

видов деятельности, получаемых при функционировании объекта спортивной инфраструктуры, к полной сумме расходов, понесенных на осуществление всех видов деятельности [15].

Отмечается, что на сегодняшний день практически отсутствуют научные публикации, развивающие знания в области оценки приносящей доход деятельности клубов по виду (видам) спорта и организаций ФКиС в целом. Важно отметить, что существующие стандартные методики финансового анализа, ориентированные на коммерческие предприятия, неприменимы для оценки эффективности некоммерческого клуба потому, что в отличие от коммерческого сектора, где ключевым критерием является максимизация прибыли, существенным признаком экономической эффективности некоммерческой организации выступает ее способность к самокупаемости и финансовому обеспечению части основной (уставной) деятельности, что подтверждает исследование О.С. Голубовой и В.В. Карнейчик. Именно поэтому принцип возмещения затрат или расходов является единственно корректным базисом для оценки, так как он напрямую соответствует основной цели осуществления ПДД некоммерческой организации.

Цель исследования заключается в разработке методики оценки экономической эффективности ПДД клуба, позволяющей определить рациональность использования ресурсов организации. Предметом оценки экономической эффективности ПДД клуба является совокупность научно обоснованных показателей, предназначенных для измерения рациональности использования ресурсов в процессе осуществления ПДД.

В ходе исследования решены следующие задачи:

- изучены существующие подходы к оценке эффективности деятельности субъектов и процессов в ФКиС;
- определены ключевые принципы и система показателей оценки ПДД с учетом некоммерческой миссии клубов по виду (видам) спорта;
- разработан алгоритм применения методики, включающий этапы формирования системы исходных данных, расчета показателей и анализа результатов.

В рамках исследования использован комплекс взаимодополняющих методов научного познания:

- анализ научной литературы по направлению исследования позволил сформировать теоретическую базу в аспекте оценки эффективности деятельности субъектов и процессов в ФКиС, а также выявить дефицит методических решений в области оценки экономической эффективности ПДД клубов по виду (видам) спорта;
- анализ финансово-управленческой документации клубов по виду (видам) спорта и контент-анализ предоставили возможность сформировать эмпирическую основу для выявления статей доходов и расходов с целью последующей адаптации показателей оценки

к практической деятельности организаций;

- методы систематизации и обобщения обеспечили построение логически непротиворечивой последовательности этапов методики.

### Результаты и их обсуждение

Использование методики оценки экономической эффективности ПДД клуба по виду (видам) спорта осуществляется в ходе мониторинга и оценки результатов экономической деятельности. Полученный результат оценки экономической эффективности служит основой для принятия управленческих решений, направленных на развитие экономической деятельности клуба в целом (рис. 1).

Так, декомпозиция целей в клубах по виду (видам) спорта, созданных в форме государственных учреждений, проводится сверху вниз. Практика функционирования организаций данного типа показывает, что основной вектор развития задается не директором (председателем) клуба, а учредителем в лице вышестоящей государственной организации или органа управления – центр принятия решений (далее – ЦПР 1). За достижение целей перед учредителем несет ответственность ЦПР 2 – директор (председатель) клуба. В качестве ЦПР 3 выступает заместитель по экономике, главный бухгалтер или начальник экономического отдела. ЦПР 4 – является высшая оперативная руководящая должность в структуре команды. Как правило, это начальник или администратор. Взяв за основу логику управления организацией, ЦПР 2 проводит декомпозицию целей и соответствующих показателей на нисходящие по управленческой вертикали уровни, которые, в свою очередь, декомпозируют полученные сведения далее на нижестоящие уровни. Декомпозиция целей является важным инструментом для создания структурированного, реалистичного и управляемого плана развития организации, который разрабатывается на начальном этапе алгоритма.

Оценка и мониторинг экономической эффективности ПДД клубов обеспечивают своевременную фиксацию фактической результативности использования ресурсов, определение динамики ключевых финансовых и операционных показателей ПДД. Основными требованиями, предъявляемыми к методике оценки экономической эффективности ПДД клубов, являются: простота расчетов, доступность исходных данных, достоверность показателей, однозначность интерпретации значений показателей.

Система показателей экономической эффективности ПДД клубов формируется на следующих принципах: объективность и простота системы показателей, легкость обобщения, возможность выполнения расчетов на основе имеющихся в клубах источников информации, комплексность оценки, обеспечивающей учет всех аспектов деятельности клубов, отсутствие двойственности оценки.

Для оценки эффективности ПДД клубов по виду (видам) спорта предлагается использовать данные

отчетов о финансово-хозяйственной деятельности организации физической культуры и спорта, получающей поддержку, а также данные бухгал-

терского баланса, отчета об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности бюджетной организации.

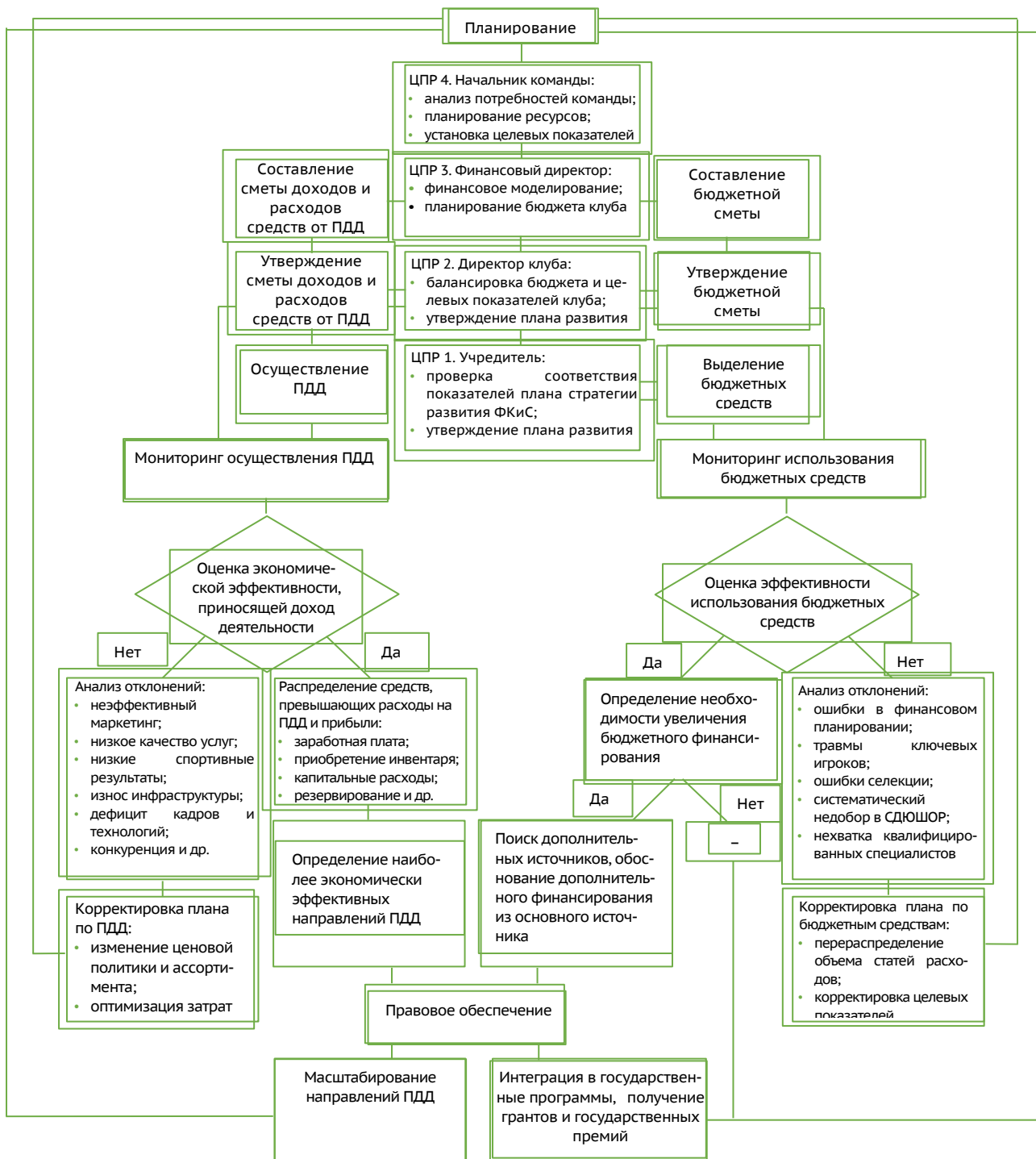


Рис. 1. Алгоритм развития экономической деятельности клуба по виду (видам) спорта / Fig. 1. Algorithm for the Development of Economic Activities of a Club by Type(S) of Sport

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Методика оценки экономической эффективности ПДД включает пять этапов:

1. Формирование системы исходных данных, необходимых для проведения оценки экономической эффективности.
2. Расчет степени покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД, а также расходов на основную деятельность клуба по виду (видам)

спорта. Оценка возможности клуба сохранять прибыль.

3. Интерпретация результатов расчета.
4. Расчет значений по предлагаемой системе показателей.
5. Анализ полученных результатов.

Этап 1. Формирование системы исходных дан-

ных, необходимых для проведения оценки экономической эффективности, осуществляется на основе финансовых отчетов о деятельности клубов по виду

(видам) спорта. Показатели, позволяющие провести оценку, представлены в *табл. 1*.

Таблица 1 / Table 1

## Необходимая исходная информация / Necessary Background Information

№ п.п / No. in Order	Исходная информация / Background Information	Источник информации / Source of Information
1	Данные бухгалтерского баланса по основным средствам клуба по виду (видам) спорта	Бухгалтерия
	Данные бухгалтерского баланса по активам клуба по виду (видам) спорта	
2	Данные о доходах клуба по виду (видам) спорта:	Бухгалтерия / планово-экономический отдел
	– доходы от ПДД в отчетном году;	
	– остаток средств от ПДД на начало года;	
	– остаток средств от ПДД на конец года;	
	– чистая прибыль от ПДД	
3	Данные о затратах и расходах клуба по виду (видам) спорта:	Бухгалтерия / планово-экономический отдел
	– расходы средств от ПДД в отчетном году;	
	– расходы, необходимые для осуществления ПДД в отчетном году;	
	– постоянные затраты, необходимые для осуществления ПДД в отчетном году, в том числе:	
	– заработная плата рабочих и служащих;	
	– взносы (отчисления) на социальное страхование;	
	– коммунальные платежи;	
	– оплата услуг связи;	
	– переменные затраты необходимые для осуществления ПДД в отчетном году, в том числе:	
	– предметы снабжения и расходные материалы;	
	– командировки и служебные разъезды;	
	– оплата транспортных услуг;	
	– закупка товаров и оплата иных услуг	

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Представленная система показателей служит ключевым управленческим инструментом для проведения объективной оценки экономической эффективности ПДД клуба. Наименования показателей, представленные в *табл. 1*, соответствуют показателям, отражаемым в финансовых отчетах клубов, что предоставляет возможность проводить оценку, избегая искажения информации.

**Этап 2.** Расчет степени покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД, а также расходов на основную деятельность клуба по виду (видам) спорта. Оценка возможности клуба сохранять прибыль.

Цель осуществления ПДД клубом по виду (видам) спорта можно разделить на несколько составляющих, представленных в порядке первоочередности:

1. Самоокупаемость ПДД – обязательный критерий. Все издержки, непосредственно связанные с осуществлением платных услуг, реализацией товаров и др., должны покрываться генерируемыми доходами. Невыполнение этого условия превращает ПДД в убыточную деятельность.

2. Финансовая поддержка основной (уставной) деятельности. После обеспечения самоокупаемости средства, оставшиеся в организации, направляются на частичное покрытие расходов по основной деятельности (например, содержание спортивной инфраструктуры, финансирование молодежной академии или спортивной школы, организация сборов или иных мероприятий). Это ключевая социально-экономическая миссия ПДД в бюджетной организации,

позволяющая снизить финансовую нагрузку.

3. Превышение доходов над совокупными расходами – формирование прибыли. С правовой и экономической точки зрения систематическое получение прибыли является определяющей целью предпринимательской деятельности. Специфика функционирования некоммерческого клуба по виду (видам) спорта такова, что полученная прибыль не может являться самоцелью. В таком случае прибыль служит источником для реинвестирования в развитие, создания финансового резерва и повышения общей устойчивости организации.

Основным элементом методики является принцип поэтапного покрытия расходов, реализуемый через расчет соответствующего коэффициента и его последующую интерпретацию. Подход соответствует фундаментальному принципу экономической эффективности. Таким образом, методика измеряет, насколько эффективно финансовые ресурсы, генерируемые ПДД, преобразуются в финансовую устойчивость и выступают основой для выполнения миссии клуба по виду (видам) спорта. В рамках методики коэффициент покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД (КПП), рассчитывается по формуле (1):

$$K_{\text{ПП}} = \frac{D_{\text{П}}}{P_{\text{П}}}, \quad (1)$$

где  $D_{\text{П}}$  – доход от ПДД клуба, руб.;  $P_{\text{П}}$  – расходы, необходимые для осуществления ПДД клуба, руб.

Коэффициент покрытия расходов по основной

деятельности клуба по виду (видам) спорта средствами от ПДД (КПО) рассчитывается по формуле (2):

$$K_{ПО} = \frac{P_p - O_{НАЧ}}{I_{ПР}}, \quad (2)$$

где,  $P_p$  – объем средств превышения расходов на ПДД над доходами от ПДД, руб.;  $O_{НАЧ}$  – остаток средств от ПДД на начало года, руб.;  $I_{ПР}$  – объем использованных средств превышения расходов на ПДД над доходами от ПДД, руб.

В случае, если после покрытия необходимых расходов у клуба остается прибыль, осуществляется

расчет коэффициента сохраненной прибыли ( $K_{СП}$ ) по формуле (3):

$$K_{СП} = \frac{O_{КОН} - O_{НАЧ}}{P_p}, \quad (3)$$

где,  $O_{КОН}$  – остаток средств от ПДД на конец года, руб.;  $O_{НАЧ}$  – остаток средств от ПДД на начало года, руб.;  $P_p$  – объем средств превышения расходов на ПДД над доходами от ПДД, руб.

*Этап 3.* Интерпретация результатов расчета.

Значения коэффициентов и интерпретация результатов приведены в *табл. 2*.

*Таблица 2 / Table 2*

**Оценка экономической эффективности ПДД клубов по виду (видам) спорта / Evaluation of the Economic Efficiency of Income-Generating Activities of Clubs by Sport**

№ п.п./ No. in Order	Наименование коэффициента / Name of the Coefficient	Значение коэффициента / The Value of the Coefficient	Интерпретация результата оценки / Interpretation of the Assessment Result
1	Коэффициент покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД ( $K_{ПП}$ )	$K_{ПП} < 1$	Клуб по виду (видам) спорта не покрывает или частично покрывает расходы на ПДД. Такая ситуация противоречит сути ПДД и является недопустимой, поскольку в этом случае клуб вынужден направлять часть остальных внебюджетных средств на субсидирование ПДД. Это истощает ресурсы, предназначенные для выполнения уставных функций, и противоречит принципу рационального использования средств бюджетной организации
2	Коэффициент покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД ( $K_{ПП}$ )	$K_{ПП} = 1$	Клуб по виду (видам) спорта покрывает только расходы на ПДД. Дополнительной экономической ценности для финансирования развития уставной деятельности не создается. ПДД существует как экономически нейтральный замкнутый цикл, не оказывая ни негативного, ни позитивного влияния на финансовое обеспечение клуба
3	Коэффициент покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД ( $K_{ПП}$ )	$K_{ПП} > 1$	Клуб по виду (видам) спорта покрывает расходы на ПДД, после чего остаются средства для финансирования основной деятельности. Расходы на основную деятельность покрываются за счет средств превышения доходов над расходами текущего и прошлых периодов, т.е. имеет место быть недовыполнение внутреннего финансового плана (сметы) по внебюджетному финансированию основной деятельности за счет средств текущего периода. В таком случае возникают трудности с формированием финансового резерва, поскольку клуб не генерирует достаточного дохода
	Коэффициент покрытия расходов по основной деятельности ( $K_{ПО}$ )	$K_{ПО} < 1$	
4	Коэффициент покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД ( $K_{ПП}$ )	$K_{ПП} > 1$	После полного покрытия расходов на ПДД у клуба остаются средства для финансирования основной деятельности, расходы на которую покрываются только за счет средств превышения доходов над расходами текущего периода. В таком случае ПДД является надежным и прогнозируемым инструментом выполнения задач клуба (при этом иные средства не требуются). Такое состояние отражает высокий уровень управленческого контроля и финансового планирования, минимизирует риски для уставной деятельности
	Коэффициент покрытия расходов по основной деятельности ( $K_{ПО}$ )	$K_{ПО} = 1$	
5	Коэффициент покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД ( $K_{ПП}$ )	$K_{ПП} > 1$	После обеспечения полной самоокупаемости ПДД формируемый ею положительный финансовый результат направляется на финансирование расходов основной деятельности клуба в пределах текущего бюджетного периода. Чистая прибыль подлежит капитализации и может быть зарезервирована в фондах развития клуба по виду (видам) спорта либо переведена на следующий период
	Коэффициент покрытия расходов по основной деятельности ( $K_{ПО}$ )	$K_{ПО} > 1$	
	Коэффициент сохраненной прибыли ( $K_{СП}$ )	$K_{СП} > 0$	

*Источник:* составлено автором / *Source:* compiled by the author

**Этап 4.** Расчет значений по предлагаемой системе показателей, отражающих экономическую эффективность ПДД клуба.

На основе анализа экономической деятельности клубов по виду (видам) спорта систематизирована, дополнена и адаптирована для применения в некоммерческих организациях ФКиС система экономических показателей, позволяющая получить полную информацию о ПДД. Предложенный перечень

предоставляет возможность провести диагностику причин, обусловивших результат, полученный на предыдущем этапе (этап 3) путем определения, за счет каких ресурсов и с какой их эффективностью формируется данный результат, а также какие конкретные рычаги могут быть использованы для улучшения результата. Показатели, способы их расчета и источники данных для расчета приведены в табл. 3 и рассчитываются по формулам (4-9).

Таблица 3 / Table 3

**Перечень показателей экономической эффективности ПДД клуба по виду (видам) спорта / List of Economic Performance Indicators for Income-generating Activities of Clubs by Sport**

№ п.п./ No. in Order	Наименование и сущность показателя / Name and Essence of the Indicator	Расчет показателя / Calculation of the Indicator	Источники данных для расчета / Data Sources for Calculation
1	Рентабельность затрат на ПДД ( $K_{PЗ}$ ) – характеризует эффективность затрат на осуществление ПДД	$K_{PЗ} = ЧП/Зп$ , (4) где ЧП – чистая прибыль, руб.; Зп – затраты, необходимые для осуществления ПДД, руб.	Отчет об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности. Бухгалтерский баланс
2	Рентабельность собственных источников средств ( $K_{PCC}$ ) – характеризует эффективность использования собственных средств	$K_{PCC} = ЧП/СС$ , (5) где ЧП – чистая прибыль, руб.; СС – среднегодовая величина собственных источников средств от ПДД, руб.	Отчет об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности. Бухгалтерский баланс
3	Фондоотдача ПДД ( $\Phi_n$ ) – характеризует эффективность эксплуатации материальной базы клуба для получения доходов связанных с ПДД	$\Phi_n = Дп/ОС$ , (6) где Дп – доход от ПДД клуба, руб.; ОС – среднегодовая стоимость основных средств клуба, руб.	Отчет об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности. Бухгалтерский баланс
4	Отдача переменных затрат на ПДД ( $K_{ПЕР}$ ) – характеризует эффективность использования переменных затрат в процессе осуществления ПДД	$K_{ПЕР} = Дп/З_{ПЕР}$ , (7) где Дп – доход от ПДД клуба, руб.; З <sub>ПЕР</sub> – сумма переменных затрат клуба, необходимых для осуществления ПДД, руб.	Отчет об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности. Отчет о финансово-хозяйственной деятельности
5	Отдача постоянных затрат на ПДД ( $K_{ПОСТ}$ ) – характеризует эффективность использования постоянных затрат в процессе осуществления ПДД	$K_{ПОСТ} = Дп/З_{ПОСТ}$ , (8) где Дп – доход от ПДД клуба, руб.; З <sub>ПОСТ</sub> – сумма постоянных затрат клуба, необходимых для осуществления ПДД, руб.	Отчет об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности. Отчет о финансово-хозяйственной деятельности
6	Коэффициент автономии ( $K_A$ ) – характеризует степень зависимости клуба от внешних источников финансирования и его финансовую самостоятельность	$K_A = СС/А$ , (9) где СС – величина собственных источников средств, руб.; А – итог баланса (активы), руб.	Отчет об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности. Бухгалтерский баланс

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Рентабельность – это относительный показатель экономической эффективности, отражающий уровень отдачи на потребленные ресурсы – капитал, активы, продажи или затраты [16]. Рентабельность затрат на ПДД аккумулирует все возможные затраты клуба по виду (видам) спорта, необходимые для осуществления данной деятельности, и позволяет не разделять оценку на более мелкие составляющие, такие как рентабельность трансферных затрат, операционных издержек, затрат на инфраструктуру и т.д.

Рассчитывать рентабельность собственных источников средств бюджетной организации предложила И.А. Позднякова. Согласно исследованиям Н.О. Богаревич, состав собственных средств клубов по виду (видам) спорта в Республике Беларусь ограничивается величиной доходов от продажи билетов

и атрибутики, сдачи в аренду собственного недвижимого имущества, рекламной деятельности и др. [17]. Данная категория средств остается в распоряжении организации и может быть использована для ее развития, материального стимулирования сотрудников или покрытия текущих расходов, но только в рамках уставных целей и после согласования с учредителем.

Показатель фондоотдачи отражает эффективность использования основных средств [18]. Материально-техническая база клуба по виду (видам) спорта, состоящая из спортивных сооружений, административных помещений, оборудования и др., требует значительных инвестиций. Можно сказать, что этот показатель является своего рода индикатором способности организации «монетизировать» собственную инфраструктуру.

Показатели покрытия переменных и постоянных

затрат на ПДД, предлагаемые в методике, базируются на возможности их возмещения за счет доходов организации от ПДД.

В научных источниках к постоянным затратам относят часть общепроизводственных расходов и общехозяйственные расходы, такие как амортизация основных средств, арендная плата, заработная плата служащих, специалистов и руководителей и т.п. Проще говоря, это затраты, величина которых не зависит от изменения объема реализации продукции, работ или услуг. Постоянные затраты спортивных организаций можно условно разделить на три части: затраты на содержание спортивной инфраструктуры, затраты на оплату труда работников, обязательные платежи. В общей структуре затрат на постоянные затраты приходится большая доля, что связано с особенностями оплаты труда спортсменов и высокой стоимостью содержания спортивного сооружения.

К переменным затратам относятся прямые материальные и трудовые затраты, которые непосредственно зависят от объемов производства, продаж продукции или оказания услуг. К переменным затратам спортивных организаций относятся затраты на покупку малоценных и быстроизнашивающихся предметов (экипировка и некоторые виды спортивного инвентаря), лекарств, продуктов питания, затраты на командировки, транспорт, оплату услуг и др.

Коэффициент автономии показывает удельный вес собственных средств в общей величине итога баланса. Чем больше собственных средств, тем легче организации справиться с финансовыми трудностями.

#### *Этап 5.* Анализ полученных результатов.

Перечисленные в *табл. 3* показатели следует оценивать в динамике, т.к. именно это условие способствует формированию обоснованного суждения о том, является ли изменение их значений системным. Например, клуб по виду (видам) спорта инвестировал полученные от ПДД средства в новый актив (спортивная инфраструктура, спортивный инвентарь и др.), в последующих периодах динамика фондоотдачи покажет, окупилось ли это вложение и привело ли к росту доходов. Стагнация фондоотдачи при росте прибыли означает, что излишек средств создается за счет повышения цен или сокращения издержек, а не развития базы. Уменьшение отдачи переменных затрат означает рост себестоимости услуг. Рост коэффициента автономии указывает на повышение общей финансовой устойчивости и создание фундамента для долгосрочного развития и т.д.

Нормативные значения показателей фондоотдачи, отдачи переменных затрат на ПДД и отдачи постоянных затрат на ПДД установлены исследователями О.С. Голубовой и В.В. Карнейчик. Положительная динамика перечисленных значений – оценка положительная, отсутствие динамики – оценка допустимая, отрицательная динамика значения – оценка отрицательная [15]. Коэффициент автономии также предлагается оценивать в динамике. Значения пока-

зателей рентабельности затрат на ПДД и рентабельности собственных источников средств, свидетельствующих о положительной оценке, предлагается определить на уровне  $> 0$ , что соответствует специфике функционирования некоммерческой организации ФКиС. Для клубов по виду (видам) спорта, стремящихся к развитию и формированию финансовых резервов, минимальный уровень рентабельности затрат на ПДД и рентабельности собственных источников средств должен определяться индивидуально, исходя из целей. Достаточным значением следует считать такой уровень, при котором чистая прибыль от ПДД полностью покрывает плановую потребность клуба по виду (видам) спорта в финансировании расходов по основной (уставной) деятельности, предусмотренных сметой на соответствующий период.

Важно подчеркнуть, что предложенная система показателей не существует в отрыве от стратегических задач, определенных учредителем клуба по виду (видам) спорта. В настоящее время учредитель задает вектор развития, а интерпретация полученных в ходе оценки результатов соотносится с этим вектором. Например, если стратегической задачей определено развитие и эффективное использование материально-технической базы организации, то положительная динамика фондоотдачи будет свидетельствовать о выполнении этой задачи. В ходе исследования определено, что на сегодняшний день учредитель не устанавливает плановые значения для показателей эффективности ПДД, что допустимо, учитывая некоммерческую природу организаций.

Разработанная методика выполняет функцию аналитического инструмента, который не только констатирует достигнутый уровень эффективности, но и формирует основу для последующей разработки обоснованных плановых значений.

#### **Заключение**

Таким образом, методика оценки экономической эффективности ПДД клуба по виду (видам) спорта основана на ключевой цели осуществления ПДД – финансировании основной (уставной) деятельности организации. Ядром методики является принцип поэтапного покрытия расходов, измеряемый коэффициентами покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД, покрытия расходов по основной (уставной) деятельности клуба по виду (видам) спорта средствами от ПДД, коэффициента сохраненной прибыли. С целью определения причины достижения или недостижения эффективности ПДД необходимо дополнительно проводить анализ системы показателей эффективности, адаптированных для некоммерческих организаций ФКиС.

Методика реализует системный подход путем формирования системы исходных данных и последующей адаптации классического финансово-аналитического инструментария к ключевым особенностям функционирования некоммерческого клуба по виду (видам) спорта.

Практическая ориентированность методики заключается в предоставлении руководству клубов, а также органам регулирования целостного инструментария для планирования, контроля и анализа ПДД как ключевого элемента обеспечения финансовой устойчивости организации.

#### Библиография

- [1] Закон Республики Беларусь от 04.01.2014 № 125-З «О физической культуре и спорте» (2014). Pravo.by. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11400125> (дата обращения 23.01.2026).
- [2] Шульгина А.А. Особенности взаимодействия субъектов хозяйствования в отрасли физической культуры и спорта // Мир спорта. 2023. № 1(90). С. 101-105.
- [3] Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19.07.2013 № 641 «О внебюджетных средствах бюджетных организаций» (2013). Pravo.by. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21300641> (дата обращения 08.12.2025).
- [4] Солнцев И.В., Куров А.А. Влияние дизайна спортивного турнира на формирование экономических эффектов (на примере Российской Премьер-лиги) // Journal of Applied Economic Research. 2024. Том 23. № 2. С. 304-340. DOI: 10.15826/vestnik.2024.23.2.013
- [5] Солнцев И.В., Баранов Т.К. Обзор и развитие подходов к распределению доходов от продажи ТВ-прав в спортивных лигах // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2025. Том 29. № 3. С. 515-542. DOI: 10.17323/1813-8691-2025-29-3-515-542
- [6] Еремин А.М. Выстраивание эффективных моделей управления сферой физической культуры и спорта // Экономика. Налоги. Право. 2025. Том 18. № 3. С. 172-182. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-172-182
- [7] Солнцев И.В. Применение сбалансированной системы показателей и модели «Затраты-выгоды» в оценке социальных проектов // Управленческие науки. 2023. Том 13. № 1. С. 83-94. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94
- [8] Казиахмедов А.М., Мусаханян М.Р., Назарова А.С. Эффективность деятельности спортивных организаций // Теория и практика современной науки. 2023. № 6(96). С. 87-98.
- [9] Леднев В.А. Предпринимательство в спорте: необходимо развивать клубную систему // Современная конкуренция. 2020. Том 14. № 1(77). С. 106-117. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-95-106-117
- [10] Ананьева В.Н., Шульгина А.А. Предпринимательская деятельность в спортивных клубах: оценка возможностей и особенности развития // Вестник Белорусского государственного экономического университета. 2025. № 1(166). С. 76-85.
- [11] Матвиенко А.И. Методические подходы к развитию инвестиционной деятельности профессиональной спортивной организации // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2021. Том 29. № 2. С. 299-311. DOI: 10.22363/2313-2329-2021-29-2-299-311
- [12] Братков К.И., Степыко Д.Г. Современные тенденции развития коммерческой деятельности государственных спортивных организаций // Наука и спорт: современные тенденции. 2019. Том 7. № 2. С. 21-29.
- [13] Бунов Е.Г. Управление госбюджетной спортивной организацией в условиях цифровой трансформации общественного сектора экономики // Вестник Академии знаний. 2025. № 3(68). С. 774-778.
- [14] Сенова А.Х. Особенности планирования доходов в государственных организациях спорта // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Том 14. № 12. С. 7835-7860.
- [15] Голубова О.С. Методическое обеспечение оценки социально-экономической эффективности функционирования объектов спортивной инфраструктуры. Минск: БНТУ, 2022. 257 с.
- [16] Халиков В.Р., Русакова Е.В. Анализ рентабельности: как оценить эффективность бизнеса // Финансы и учетная политика. 2025. № 3(37). С. 75-80.
- [17] Богаревич Н.О. Анализ финансового обеспечения спортивной организации // Бухгалтерский учет и анализ. 2015. № 2(218). С. 33-39.
- [18] Сапогова С.В., Першина С.В., Пиунова М.А., Шорохова Л.Б. Актуальные проблемы перехода к практике эффективного управления физкультурно-спортивными сооружениями // Теория и практика физической культуры. 2020. № 3. С. 69-71.

#### References

- [1] Law of the Republic of Belarus of January 4, 2014 No. 125-Z "O fizicheskoj kul'ture i sporte" ["On Physical Culture and Sports"] (2014). Pravo.by. (In Russ.). URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11400125> (accessed on 23.01.2026).
- [2] Shulgina A.A. Features of Interaction between Business Entities in the Field of Physical Culture and Sports // World of Sport. 2023. Vol. 1(90). Pp. 101-105. (In Russ.).
- [3] Decree of the Council of Ministers of the Republic of Belarus of July 19, 2013 No. 641 "O vnebyudzhethnyh sredstvah byudzhethnyh organizacij" ["On extra-budgetary funds of budgetary organizations"] (2013). Pravo.by. (In Russ.). URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21300641> (accessed on 08.12.2025).
- [4] Solntsev I.V. Kurov A.A. Sports Tournament Design as a Source of Economic Impact (Through the Example of Russian Premier League) // Journal of Applied Economic Research. 2024. Vol. 23(2). Pp. 304-340. (In Russ.). DOI: 10.15826/vestnik.2024.23.2.013
- [5] Solntsev I.V. Baranov T.K. Distribution of TV Rights Revenue in Sport Leagues: Review and Development // HSE Economic Journal. 2025. Vol. 29(3). Pp. 515-542. (In Russ.). DOI: 10.17323/1813-8691-2025-29-3-515-542
- [6] Eremin A.M. Building Effective Management Models in the Field of Physical Culture and Sports // Economics, Taxes & Law. 2025. Vol. 18(3). Pp. 172-182. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-172-182
- [7] Solntsev I.V. Application of the Balanced Scorecard and the Cost-Benefit Model for Evaluate of Social Projects // Management Sciences. 2023. Vol. 13(1). Pp. 83-94. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94
- [8] Kaziakhmedov A.M., Musakhanyan M.R., Nazarova A.S. Efficiency of Sports Organizations // Teoriya i praktika sovremennoj nauki [Theory and Practice of Modern Science]. 2023. Vol. 6(96). Pp. 87-98. (In Russ.).
- [9] Lednev V.A. Entrepreneurship in Sport: it is Necessary to Develop the Club System // Journal of Modern Competition. 2020. Vol. 14(1-77). Pp. 106-117. (In Russ.). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-95-106-117
- [10] Ananyeva V.N., Shulgina A.A. Entrepreneurial Activities in Sports Clubs: Assessment of Opportunities and Peculiarities of Development // Belarusian State Economic University Bulletin. 2025. Vol. 1(166). Pp. 76-85. (In Russ.).

- [11] Matviyenko A.I. Methodological Approaches to the Development of Investment Activities of a Professional Sports Organization // RUDN Journal of Economics. 2021. Vol. 29(2). Pp. 299-311. (In Russ.). DOI: 10.22363/2313-2329-2021-29-2-299-311
- [12] Bratkov K.I., Stepyko D.G. Current Trends in the Development of Commercial Activity of State Sport Organizations // Science and Sport: Current Trends. 2019. Vol. 7(2). Pp. 21-29. (In Russ.).
- [13] Bunov E.G. Management of a State-Funded Sports Organization in the Context of Digital Transformation of the Public Sector of the Economy // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. Vol. 3(68). Pp. 774-778. (In Russ.).
- [14] Senova A.K. Characteristics of Income Planning in Public Sports Organizations // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2024. Vol. 14(12). Pp. 7835-7860. (In Russ.).
- [15] Golubova O.S. Metodicheskoe obespechenie ocenki social'no-ekonomicheskoy effektivnosti funkcionirovaniya ob"ektov sportivnoy infrastruktury [Methodological support for assessing the socio-economic efficiency of sports infrastructure facilities]. Minsk: BNTU, 2022. 257 p. (In Russ.).
- [16] Khalikov V.R., Rusakova E.V. Analiz rentabel'nosti: kak ocenit' effektivnost' biznesa [Profitability Analysis: How to Evaluate Business Performance] // Finance and Accounting Policy. 2025. Vol. 3(37). Pp. 75-80. (In Russ.).
- [17] Bogarevich N.O. Analiz finansovogo obespecheniya sportivnoy organizatsii [Analysis of financial support for a sports organization] // Accounting and Analysis. 2015. Vol. 2(218). Pp. 33-39. (In Russ.).
- [18] Sapogova S.V., Pershina S.V., Piunova M.A., Shorokhova L.B. Transition to Efficient Sports Asset Management Model: Current Problems // Theory and Practice of Physical Culture. 2020. Vol. 3. Pp. 69-71. (In Russ.).

#### Конфликт интересов / Conflict of Interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов /  
The author declares no conflict of interests.

#### Информация об авторе / About the Author

**Анна Александровна Шульгина** – старший преподаватель, Белорусский государственный университет физической культуры, Минск, Республика Беларусь / **Hanna A. Shulhina** – Senior lecturer, Belarusian State University of Physical Culture, Minsk, Republic of Belarus  
E-mail: Shannal@mail.ru  
SPIN РИНЦ 8467-5545  
ORCID 0009-0005-4408-2006

Поступила в редакцию / Received 01.02.2026  
Поступила после рецензирования / Revised 06.03.2026  
Принята к публикации / Accepted 20.05.2026