

determination of the level of digital transformation of the transportation industry with a high degree of objectivity, due to the assessment of only the actual results of the introduction of digital tools. Application of the digital transformation performance matrix is substantiated, which reflects the positions of national transport companies in comparison with the countries with similar economies or countries included in a single integration association. Conclusions are made and opportunities are determined for practical use of the methodology concerned.

**Keywords:** digital technologies; assessment methodology; effectiveness of digital transformation; transportation industry.

UDC 656.078

---

*Статья поступила  
в редакцию 15. 05. 2023 г.*

**А. А. ШУЛЬГИНА**

---

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

---

В статье определена характерная для Республики Беларусь модель финансирования физической культуры и спорта. На основании анализа динамики объемов финансирования из республиканского бюджета с учетом изменения уровня инфляции установлена необходимость поиска организациями физической культуры и спорта дополнительных источников финансирования, основным из которых выступает осуществление разрешенной законодательством предпринимательской деятельности. Кроме того, выявлены разновидности предпринимательских организаций физической культуры и спорта, а также предложены этапы развития предпринимательства в данных организациях.

**Ключевые слова:** организации физической культуры и спорта; развитие; финансирование; республиканский бюджет; предпринимательская деятельность, отрасль; малое и среднее предпринимательство.

УДК 334.72

---

**Введение.** Социально-экономическая трансформация, происходящая в данный момент в мире, подталкивает организации физической культуры и спорта (далее — ОФКиС) зарабатывать деньги своими силами, т. е. заниматься предпринимательской деятельностью. В этой связи сегодня перед руководителями ОФКиС (спортивных школ, федераций, клубов по видам спорта и пр.) стоит задача обеспечения функционирования данных организаций не только за счет бюджетного финансирования, но и за счет привлечения разрешенных законодательством внебюджетных источников.

*Анна Александровна ШУЛЬГИНА (Shannal@mail.ru), соискатель кафедры экономики и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

Целью исследования является обоснование необходимости развития предпринимательства в организациях физической культуры и спорта.

**Основная часть.** Развитие физической культуры и спорта является одним из приоритетных направлений государственной социальной политики [1]. В настоящее время ОФКиС играют все более значимую роль в экономике, политике и общественной жизни государства. О развитии отрасли говорят представленные ниже показатели:

*количество занимающихся физической культурой и спортом (ФКиС) на территории Республики Беларусь.* Так, в настоящее время физической культурой и спортом в стране занимаются 2 389,8 тыс. чел. [2; 3]. Данный показатель увеличился на 4,8 % с 2017 г. Следует отметить, что этот показатель является сводным целевым показателем Государственной программы «Физическая культура и спорт» на 2021–2025 гг.»;

*количество физкультурно-спортивных сооружений.* На протяжении длительного времени наблюдается рост данного показателя. В настоящий момент в стране насчитывается 23 373 физкультурно-спортивных сооружений разной направленности. С 2017 г. этот показатель увеличилось на 0,6 %.

Одной из особенностей ФКиС следует считать подход к финансированию, способы и источники которого могут значительно различаться во многих странах.

Финансирование физической культуры и спорта считается одним из элементов модели государственного управления отраслью. Важную роль в системе финансирования ФКиС играют национальные особенности и экономическое развитие страны в целом. В зависимости от доли участия государства в развитии спорта его финансирование может происходить посредством различных моделей [4]. В научной литературе принято выделять две противоположные модели финансирования: американскую и европейскую. Стоит отметить, что сформировались и другие, такие как китайская и бразильская, однако постулатом все же являются первые две.

Для Республики Беларусь ближе смешанное финансирование (европейская (смешанная) модель), при котором доля участия государства составляет значительно большую часть. Между тем сама модель не расставляет четких приоритетов, кто и как должен финансировать организации физической культуры и спорта [5].

В Республике Беларусь основным источником финансирования расходов на ФКиС по сей день является государственный бюджет. В рамках подраздела 08 01 «Физическая культура и спорт» постановления Министерства финансов Республики Беларусь от 31 декабря 2008 г. № 208 «О бюджетной классификации Республики Беларусь» отражаются расходы, связанные с организацией работы, управлением, контролем и материальным обеспечением в области физической культуры и спорта [6].

Стоит отметить, что в стране сформирована двухуровневая бюджетная система, включающая в себя республиканский бюджет и местные бюджеты, которые в свою очередь делятся на три подуровня — областной, базовый и первичный. Соответственно бюджетное финансирование физической культуры и спорта осуществляется на всех уровнях бюджетной системы [7].

В 2017 г. С. Б. Репкиным на основании исследования свойственной для Республики Беларусь экономической модели ФКиС определены черты разделения бюджетного финансирования:

по вертикали (госбюджет, областные, районные и др.);

по горизонтали (виды спорта, ОФКиС и др.) [8].

Бюджетное финансирование физической культуры и спорта осуществляется в соответствии с самостоятельной статьей государственных расходов. Расходы основной составляющей — республиканского бюджета — отражены в законах Республики Беларусь «О республиканском бюджете» (табл. 1).

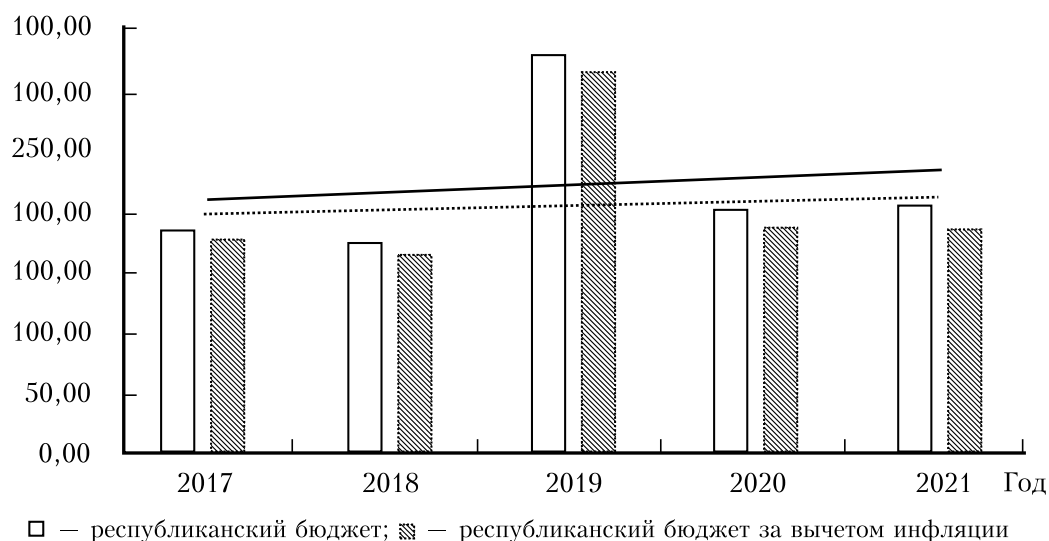
**Таблица 1. Динамика объемов финансирования физической культуры и спорта из республиканского бюджета, млн р. [9–14]**

Раздел	Год				
	2017	2018	2019	2020	2021
Консолидированный бюджет	16 739,09	19 751,50	21 980,84	25 420,78	27 350,51
Физическая культура и спорт	186,23	173,68	332,71	202,23	204,59
Физическая культура	111,42	67,14	67,20	77,06	76,10
Спорт	68,11	75,00	97,42	109,94	109,85
Прочие расходы в области ФКиС	6,70	31,53	168,09	15,23	18,63
В общей сумме, %	1,11	0,88	1,51	0,79	0,75
Инфляция, %	4,6	5,6	4,7	7,4	9,9
Финансирование ФКиС за вычетом инфляции	177,67	163,94	317,08	187,26	184,33

Из данных табл. 1 видно, что общая сумма расходов республиканского консолидированного бюджета возросла, цепной темп прироста составил 63,4 %. Финансирование физической культуры и спорта за период исследования также увеличилось на 9,9 %. Данные средства направлены на содержание специализированных учебно-спортивных учреждений, национальных и сборных команд по видам спорта, организацию учебно-тренировочных сборов для штатного и списочного составов национальных команд по подготовке к международным спортивным мероприятиям и участию в них, в том числе на подготовку и участие спортсменов национальных команд Республики Беларусь в Олимпийских и Паралимпийских играх, др.

Кроме того, очевиден прирост объема выделяемых из бюджета средств в 2019 г. Так, по сравнению с 2018 г. из республиканского бюджета на ФКиС выделено 332,71 млн р., что превышает предыдущий показатель на 91,6 %. Это связано с проведением на территории страны крупного международного события — II Европейских игр. В соотношениях отдельного финансирования направлений «физическая культура» и «спорт» с 2018 г. произошли изменения. Первый показатель за время исследования уменьшился на 31,7 %, второй — увеличился на 61,3 % соответственно. Таким образом, на протяжении последних лет финансирование направления «спорт» превалирует над направлением «физическая культура». В суммарном объеме финансирование отрасли ФКиС в среднем составляет 1,0 % объема консолидированного бюджета.

Однако несмотря на явный рост бюджетного финансирования отрасли, отмечается увеличение темпа прироста инфляции. По отношению к предыдущему году данный прирост составил: +21,7 %, -16,1 %, +57,4 % и +33,8 % соответственно. За весь период исследования цепной темп прироста инфляции составил 115,2 %. Учитывая рост инфляции, отмечено уменьшение реальных объемов финансирования и колебание показателей относительно друг друга (рис. 1). Линия тренда финансирования из республиканского бюджета выявляет тенденцию увеличения, однако линия тренда, учитывающая инфляцию, расположена практически горизонтально. Данное явление указывает на уменьшение реальных объемов финансирования (особенно выражено в 2021 г.).



□ — республиканский бюджет; ▨ — республиканский бюджет за вычетом инфляции

Рис. 1. Динамика финансирования из республиканского бюджета физической культуры и спорта, без учета и с учетом инфляции, млн р.

Примечание: наша разработка на основе [9–14].

Стоит отметить, что физическую культуру и спорт в широком смысле принято относить к социальной сфере. Связано это прежде всего с тем, что посредством ФКиС в стране решаются многие проблемы социальной направленности: искоренение вредных привычек, оказывающих деструктивное воздействие как на население, так и на экономическую систему; увеличение продолжительности жизни населения; подготовка качественных трудовых ресурсов; определение личностных ценностей [15].

Объем совокупности расходуемых бюджетов различных уровней с целью обеспечения функционирования социальной сферы в процентах к ВВП представлен в табл. 2.

Таблица 2. Расходы консолидированного бюджета на социальную сферу, % к ВВП [2; 3]

Расход	Год				
	2017	2018	2019	2020	2021
Всего	11,9	11,7	11,9	12,0	12,3
В том числе:					
на образование	4,6	4,6	4,8	4,6	4,4
здравоохранение	4,1	4,0	4,1	4,6	5,1
ФКиС, культуру и СМИ	0,9	0,9	1,0	0,8	0,8
социальную политику	2,3	2,1	2,1	2,1	2,0

По сравнению с другими направлениями, составляющими социальную сферу, на «ФКиС, культуру и СМИ» государством затрачиваются значительно меньшие ресурсы — в среднем 0,8%, в то время как на социальную политику затрачивается в среднем 2,1 %, образование — 4,6 %, здравоохранение — 4,4 %.

Безусловно, следует отметить, что на сегодняшний день финансирование не ограничивается только государственными источниками. Обобщив взгляды белорусских и зарубежных экономистов: Н. О. Богаревич, О. С. Вихан-

ского, В. В. Келарева, В. А. Леднева, А. И. Матвиенко, В. Л. Окорокова, С. Б. Репкина, Е. Б. Чернобровкиной и др., выявлено, что формы и методы финансирования имеют разное происхождение: финансирование по линии олимпийских комитетов; спонсорство и меценатство; финансирование за счет международных спортивных структур и др.

Результаты исследования, отраженные в табл. 1 и 2, предоставляют возможность сделать вывод, что в целях дальнейшего развития отрасли ФКиС появляется необходимость прибегать к поиску дополнительных источников финансирования. Учитывая, что основными структурными единицами ФКиС являются организации физической культуры и спорта [16], данный аспект является их компетенцией.

Согласно законодательству Республики Беларусь ОФКиС могут осуществлять предпринимательскую деятельность (далее — ПД). Согласно закону Республики Беларусь «О поддержке малого и среднего предпринимательства» от 1 июля 2010 г. № 148-З, которым определены субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП), по численности работников ОФКиС относятся к микро- и малым организациям.

Удельный вес микро-, малых и средних организаций в ВВП Республики Беларусь (в процентах к общереспубликанскому итогу) за период исследования с 2017 г. увеличился с 21,6 до 26,6 %. Цепной темп прироста составил 23,1 % [17; 18].

Традиционно предпринимательская деятельность осуществляется коммерческими и некоммерческими организациями. В связи с присутствием ранее упомянутой социальной составляющей исследователем К. Альтер (2007 г.) установлено, что организации, создающие как экономическую, так и социальную ценность относятся к виду гибридов [19]. Настоящее разделение предпринимательских организаций можно транспонировать на отрасль ФКиС и определить, что в ее рамках ПД могут существовать три разновидности организаций: коммерческие, некоммерческие, гибридные.

На основании представленных научных положений, законодательства Республики Беларусь, внутренних документов, регламентирующих деятельность ОФКиС, ниже приведены виды организаций физической культуры и спорта, осуществляющих предпринимательскую деятельность. Анализ организаций проводился по параметрам, предложенным К. Альтер: мотивация, методы, цели и способы распределения прибыли [19].

*Некоммерческие организации:* мотивы — социальное воздействие; методы — определены миссией; цель — создание социальных благ, удовлетворение социальных потребностей; распределение прибыли или дохода — направлено на реализацию миссии организации.

*Коммерческие организации:* мотивы — извлечение прибыли; методы — определены рыночными условиями; цель — создание экономической стоимости; распределение прибыли или дохода — между собственниками и акционерами.

*Гибридные организации:* мотивы — социальное воздействие и извлечение прибыли в уставных целях; методы — определены сочетанием рыночных факторов и миссии; цель — создание социальных благ, удовлетворение социальных потребностей и экономической стоимости; доходы — реинвестированы в деятельность, связанную с миссией организации, в операционные расходы, в развитие самой организации [19].

Раскрывая суть гибридных предпринимательских организаций, можно выявить, что они в свою очередь делятся по степени преобладающей коммерческой или некоммерческой деятельности (рис. 2). С правой стороны рисунка находятся коммерческие организации, которые создают обществен-

ную ценность, но основными их мотивами являются получение прибыли и ее распределение. С левой — некоммерческие организации, занимающиеся коммерческой деятельностью лишь постольку, поскольку она необходима для их функционирования.



Рис. 2. Распределение гибридных организаций

Примечание: наша разработка на основе [19].

Среди сегмента гибридных организаций физической культуры и спорта основная масса относится к некоммерческим организациям с приносящей доход деятельностью и социально ответственным предпринимательским организациям (социально ответственный бизнес). Представленное на рис. 2 разделение ОФКиС в дальнейшем будет способствовать определению инструментов реализации предпринимательской деятельности.

Ключевым документом, отражающим развитие МСП, является Стратегия развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь — страна успешного предпринимательства» на период до 2030 г., которая направлена на увеличение его вклада в результаты социально-экономического развития страны. На основании данного документа этапы развития предпринимательства в организациях физической культуры и спорта можно представить следующим образом (рис. 3).

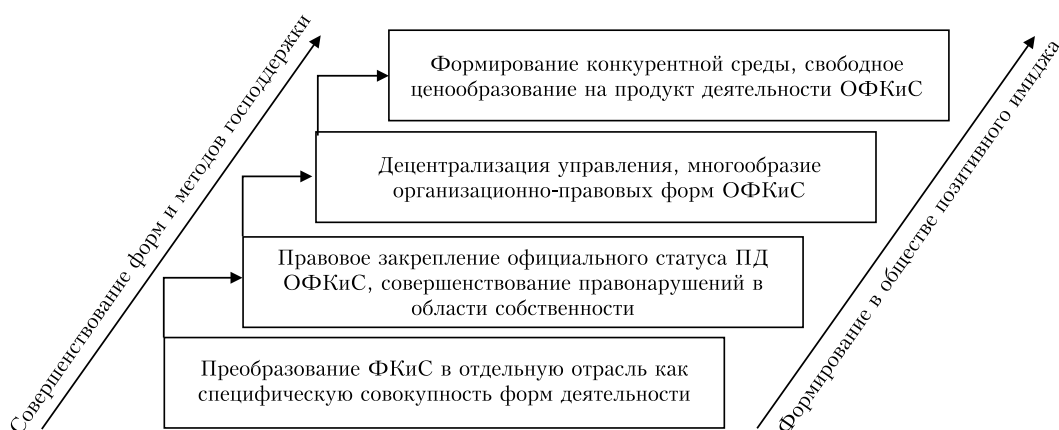


Рис. 3. Этапы развития предпринимательства в организациях физической культуры и спорта

Примечание: наша разработка на основе [20, с. 21–22; 21].

Процесс развития предпринимательства в ОФКиС — трудоемкий процесс, так как на современном этапе данное направление недостаточно развито. Посредством исследования выявлены основные этапы развития предпринимательства в ОФКиС, которые сопровождаются двумя сопутствующими составляющими: совершенствование форм и методов государственной поддержки; формирование в обществе позитивного имиджа.

**Заклучение.** На основании изложенного можно сделать следующие выводы:

характерная для Республики Беларусь модель финансирования физической культуры и спорта определяет практически полную зависимость отрасли от государственных источников, а колебания реальных объемов финансирования ввиду роста уровня инфляции становятся ощутимыми и могут препятствовать дальнейшему развитию;

развитие предпринимательской деятельности в настоящий момент представляет собой выход из сложившейся ситуации, поскольку является значимым дополнительным источником финансирования организаций физической культуры и спорта;

процесс предпринимательской деятельности предусматривает последовательные этапы, начиная с преобразования ФКиС в отдельную отрасль и заканчивая формированием конкурентной среды и свободного ценообразования на продукт деятельности ОФКиС. Кроме того, данный процесс должен сопровождаться совершенствованием форм и методов государственной поддержки и формированием в обществе позитивного имиджа.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Якубов, Ю. Д. Модели государственной политики в области спорта / Ю. Д. Якубов // Вестн. экономики, права и социологии. — 2012. — № 4.
2. *Jakubov, Ju. D. Modeli gosudarstvennoj politiki v oblasti sporta [Models of state policy in the field of sports] / Ju. D. Jakubov // Vestn. jekonomiki, prava i sociologii.*
3. Беларусь в цифрах : стат. справ. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; редкол.: И. В. Медведева (пред.) [и др.]. — Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2018. — 72 с.
4. Беларусь в цифрах : стат. справ. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; редкол.: И. В. Медведева (пред.) [и др.]. — Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2022. — 69 с.
5. Богаревич, Н. О. Сравнительный анализ моделей финансового обеспечения спорта / Н. О. Богаревич // Вестн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2014. — № 5. — С. 99–106.
6. *Bogarevich, N. O. Sravnitel'nyj analiz modelej finansovogo obespechenija sporta [Comparative analysis of sports financial support models] / N. O. Bogarevich // Vestn. Belarus. dzjarzh. jekan. un-ta. — 2014. — N 5. — P. 99–106.*
7. Богаревич, Н. О. Оценка эффективности финансирования спортивных организаций в Республике Беларусь / Н. О. Богаревич // Вестн. Полоц. гос. ун-та. — 2016. — С. 88–96.
8. *Bogarevich, N. O. Ocenka jeffektivnosti finansirovanija sportivnyh organizacij v Respublike Belarus' [Evaluation of the effectiveness of financing sports organizations in the Republic of Belarus] / N. O. Bogarevich // Vestn. Poloc. gos. un-ta. — 2016. — P. 88–96.*
9. О бюджетной классификации Республики Беларусь [Электронный ресурс] : постановление М-ва финансов Респ. Беларусь, 31 дек. 2008, № 208 : в ред. от 21.01.2023 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2023.
10. Самоховец, М. П. Бюджетное финансирование развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь / М. П. Самоховец // Перспективные направления в области физической культуры, спорта и туризма : материалы VIII всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, г. Нижневартовск, 23–24 марта 2018 г. / отв. ред. Л. Г. Пашенко. — Нижневартовск, 2018. — С. 173.

*Samohovec, M. P.* Bjudzhetnoe finansirovanie razvitija fizicheskoj kul'tury i sporta v Respublike Belarus' [Budget financing of the development of physical culture and sports in the Republic of Belarus] / M. P. Samohovec // Perspektivnye napravlenija v oblasti fizicheskoj kul'tury, sporta i turizma : materialy VIII vseros. nauch.-prakt. konf. s mezhdunar. uchastiem, g. Nizhnevartovsk, 23–24 marta 2018 g. / otv. red. L. G. Pashhenko. — Nizhnevartovsk, 2018. — P. 173.

8. *Репкин, С. Б.* Экономика игровых видов спорта в Республике Беларусь: стратегия развития и организационно-методический инструментарий ее реализации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С. Б. Репкин : БГЭУ. — М., 2017. — С. 11.

*Repkin, S. B.* Jekonomika igrovyh vidov sporta v Respublike Belarus': strategija razvitija i organizacionno-metodicheskij instrumentarij ee realizacii : [Economics of team sports in the Republic of Belarus: development strategy and organizational and methodological tools for its implementation] dis. ... kand. jekon. nauk : 08.00.05 / S. B. Repkin : BGJeU. — М., 2017. — P. 11.

9. О республиканском бюджете [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 18 окт. 2016 г., № 431-З // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2023.

10. О республиканском бюджете [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 31 дек. 2017 г., № 86-З // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2023.

11. О республиканском бюджете [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 30 дек. 2018 г., № 160-З // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2023.

12. О республиканском бюджете [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 16 дек. 2019 г., № 269-З // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2023.

13. О республиканском бюджете [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 29 дек. 2020 г., № 73-З // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2023.

14. Инфляция в Беларуси [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://myfin.by/wiki/term/inflyaciya>. — Дата доступа: 05.02.2023.

15. *Шульгина, А. А.* Развитие отрасли физической культуры и спорта как фактора экономической безопасности страны / А. А. Шульгина // Социально-экономическая безопасность Беларуси: ресурсный подход / Э. М. Аксень [и др.] ; под ред. Л. П. Зеньковой. — Минск : ИВЦ Минфина. 2023. — С. 136.

*Shul'gina, A. A.* Razvitie otrasli fizicheskoj kul'tury i sporta kak faktora jekonomicheskoj bezopasnosti strany [Development of the branch of physical culture and sports as a factor of the country's economic security] / A. A. Shul'gina // Social'no-jekonomicheskaja bezopasnost' Belarusi: resursnyj podhod / Je. M. Akseň [i dr.] ; pod red. L. P. Zen'kovoju. — Minsk : IVC Minfina. 2023. — P. 136.

16. *Чувальская, А. И.* Финансовый контроллинг как фактор эффективного развития спортивной организации / А. И. Чувальская // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2011. — № 21 (63). — С. 33–39.

*Chuval'skaja, A. I.* Finansovyj kontrolling kak faktor jeffektivnogo razvitija sportivnoj organizacii [Financial controlling as a factor in the effective development of a sports organization] / A. I. Chuval'skaja // Finansovaja analitika: problemy i reshenija. — 2011. — N 21 (63). — P. 33–39.

17. Малое и среднее предпринимательство : стат. буклет / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. — Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2021. — 2 с.

18. Статистика малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. — Режим доступа : [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/strukturnaja\\_statistika/osnovnye-pokazateli-deyatelnosti-mikroorganizatsiy-i-malykh-organizatsiy/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/strukturnaja_statistika/osnovnye-pokazateli-deyatelnosti-mikroorganizatsiy-i-malykh-organizatsiy/). — Дата доступа: 05.02.2023.

19. *Alter, K.* Social Enterprise Typology [Electronic resource] / K. Alter. — 2007. — Mode of access: [http://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE\\_typology.pdf](http://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf). — Date of access: 10.01.2023.



20. *Остроухов, С. А.* Управление развитием спортивных организаций как предпринимательски ориентированных структур : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С. А. Остроухов, Рос. экон. ун-т. — М., 2017. — 147 л.

*Ostrouhov, S. A.* Upravlenie razvitiem sportivnyh organizacij kak predprinimatel'ski orientirovannyh struktur [Management of the development of sports organizations as business-oriented structures] : dis. ... kand. jekon. nauk : 08.00.05 / S. A. Ostrouhov, Ros. jekon. un-t. — M., 2017. — 147 l.

21. Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь — страна успешного предпринимательства» на период до 2030 года [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 17 окт. 2018 г., № 743 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21800743&p1=1>. — Дата доступа: 23.01.2023.

---

**HANNA SHULHINA**

---

**ENTREPRENEURSHIP IN ORGANIZATIONS  
OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS**

---

**Author affiliation.** *Hanna SHULHINA* (Shannal@mail.ru), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

**Abstract.** The article defines the model of financing physical culture and sport characteristic for the Republic of Belarus. Based on the analysis of the dynamics of financing volumes from the republican budget, taking into account the change in the inflation rate, it was established that physical culture and sports organizations need to search for additional sources of financing, the main of which is carrying out entrepreneurial activities allowed by legislation. In addition, the article reveals the types of entrepreneurial organizations of physical culture and sports, and suggests the stages of entrepreneurship development in these organizations.

**Keywords:** organizations of physical culture and sports; development; financing; republican budget; entrepreneurial activity; industry; small and medium-size business.

UDC 334.72

---

*Статья поступила  
в редакцию 03. 06. 2023 г.*