

РЕАЛЬНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ И ПОТРЕБЛЕНИЕ

В. Н. АНАНЬЕВА, А. А. ШУЛЬГИНА

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СПОРТИВНЫХ КЛУБАХ: ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ

В статье авторами предложено распределение организаций физической культуры и спорта в соответствии с их предпринимательскими возможностями. Выявлено, что в настоящее время существует необходимость в развитии предпринимательской деятельности в некоммерческих спортивных клубах. Определены процессы осуществления предпринимательской деятельности в этих организациях, особенности данной деятельности, а также создаваемые на ее основе ценности. Сформулировано определение предпринимательской деятельности в некоммерческих спортивных клубах.

В результате проведенного исследования установлено, что развитие предпринимательской деятельности в некоммерческих спортивных клубах посредством задействования разрешенных законодательством Республики Беларусь направлений функционирования является актуальной и важной задачей по повышению эффективности деятельности данных организаций.

Ключевые слова: организации физической культуры и спорта; спортивные клубы; предпринимательская деятельность; прибыль; направления функционирования; процесс; ценности; развитие.

УДК 796.03:334.7+346.26

Введение. В настоящее время область спортивного предпринимательства прочно утвердилась в научном сообществе. Однако дискуссии об истинных целях данного направления продолжаются. Исследования предпринимательской деятельности организаций физической культуры и спорта (ОФКиС) наиболее широко распространены среди иностранных ученых. Так, согласно результатам исследований, полученных учеными Г. М. Карделла, Б. Р. Эрнандес-Санчес, Х. К. Санчес-Гарсия, рост числа научных работ в области предпринимательства в спорте в мире значительно увеличивается с 2016 г.,

Валентина Николаевна АНАНЬЕВА (Ananievavn@mail.ru), кандидат экономических наук, доцент, директор Института менеджмента спорта и туризма Белорусского государственного университета физической культуры (г. Минск, Беларусь);

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

достигнув пика публикаций в 2020 г. [1, с. 5]. По мнению А. Передо и Дж. Крисмана, предпринимательский подход в спорте можно использовать в качестве катализатора для смягчения экономического спада и выявления новых возможностей, имеющих большое значение в процессе развития организаций [2]. В свою очередь В. Раттен и Дж. Феррейра считают, что значительное влияние на предпринимательство в спорте оказывают инновации как средство повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов [3, с. 576].

В Российской Федерации большой вклад в развитие спортивного предпринимательства с точки зрения науки внесли ученые В. А. Леднёв и И. В. Солнцев, которые определили, что на современном этапе объем первоначальных инвестиций для осуществления предпринимательства в таких направлениях, как частные спортивные школы, лиги и сектор корпоративного спорта, низок. В то же время профессиональный спорт и сектор фитнес-индустрии наоборот доступны очень небольшому количеству инвесторов, обладающих огромным капиталом [4, с. 259]. Кроме того, учеными установлена высокая зависимость профессиональных клубов от бюджетных средств, что является одной из причин незначительного количества положительных примеров предпринимательства в профессиональном спорте. Учеными Л. Н. Орловой и С. А. Остроуховым установлено, что спортивные организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность, являются своеобразными индикаторами развития современных процессов в экономике и спорте [5, с. 410]. В 2020 г. А. А. Сергеев разработал следующие предложения по преобразованию экономики спортивного сектора: снижение административных ограничений и бюрократических препятствий при создании организаций, функционирующих в спорте; обеспечение прозрачного механизма стимулирования деятельности; наличие поддержки государства посредством субсидирования предпринимательской инициативы; развитие системы некоммерческих фондов поддержки спорта; стимулирование конкуренции на рынке физкультурно-спортивных услуг и препятствие монополизации отрасли. Кроме того, А. А. Сергеев считал, что с точки зрения предпринимательской инициативы игровые виды спорта наиболее привлекательны для охвата потребительской «энергии» [6, с. 140, 141].

В Республике Беларусь исследования в области предпринимательства в физической культуре и спорте (далее — ФКиС) являются новыми и на данный момент в научных трудах затрагиваются лишь косвенно. Так, изучение способов самофинансирования спортивных организаций представлено в работе В. С. Каменкова [7]. О необходимости привлечения в ОФКиС дополнительных источников финансирования пишет Н. О. Богаревич [8].

Изложенное выше указывает на недостаточную теоретическую и практическую проработанность вопроса предпринимательства в спортивных клубах по виду (видам) спорта (далее — спортивный клуб), что подчеркивает актуальность представленных результатов исследования, целью которого является оценка предпринимательских возможностей спортивных клубов и определение процесса осуществления предпринимательской деятельности в данных организациях.

Основная часть. С течением времени сфера спорта, в особенности профессионального, становится все более коммерческой. Данный процесс связан с нестабильностью экономической среды [9; 10], неоднородностью потребностей общества, появлением новых спортивных дисциплин и технологий. Перечисленное обязывает ОФКиС постоянно находиться в поиске актуальных направлений функционирования. Несоответствие между желанием считаться общественным благом (но при этом развиваться) и восприниматься как серьезное экономическое направление, приводит к тому, что спортивные организации задерживаются между онтологической неопределенностью — быть бизнесом или являться социальным инструментом.

Следует отметить, что организационный ландшафт спорта не так прост и весьма неоднороден. Безусловно, традиционно предпринимательская деятельность в спорте осуществляется коммерческими ОФКиС, которые в большинстве своем относятся к профессиональным, использующим высокие спортивные результаты для достижения основной цели — максимизации прибыли [11, с. 115]. Однако помимо коммерческих ОФКиС предпринимательскую деятельность может осуществлять ряд некоммерческих спортивных организаций (далее — НКСО). Так, согласно предписаниям ст. 46 Гражданского кодекса Республики Беларусь от 7 декабря 1998 г. № 218-З некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку она необходима для их уставных целей, ради которых они созданы, и соответствует этим целям. Кроме того, согласно п. 11 Указа Президента Республики Беларусь от 15 апреля 2013 г. № 191 «Об оказании поддержки организациям физической культуры и спорта» понятие предпринимательской деятельности допустимо использовать по отношению к спортивным общественным объединениям. Пункт 3 гл. 1 Положения о порядке формирования внебюджетных средств, осуществлении расходов, связанных с приносящей доходы деятельностью, направлениях и порядке использования средств, остающихся в распоряжении бюджетной организации, утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 19 июля 2013 г. № 641, гласит, что денежные средства, полученные организациями от деятельности по изготовлению товаров, выполнению работ, оказанию услуг, также относятся к предпринимательской деятельности.

Посредством проведенного анализа функционирования ОФКиС, а также регламентирующих их деятельность документов определено, что степень предпринимательской активности организаций определяется возможностью осуществлять предпринимательскую деятельность, которая у разного вида НКСО и коммерческих организаций значительно различается. На рис. 1 представлено распределение ОФКиС в соответствии с предпринимательскими возможностями.

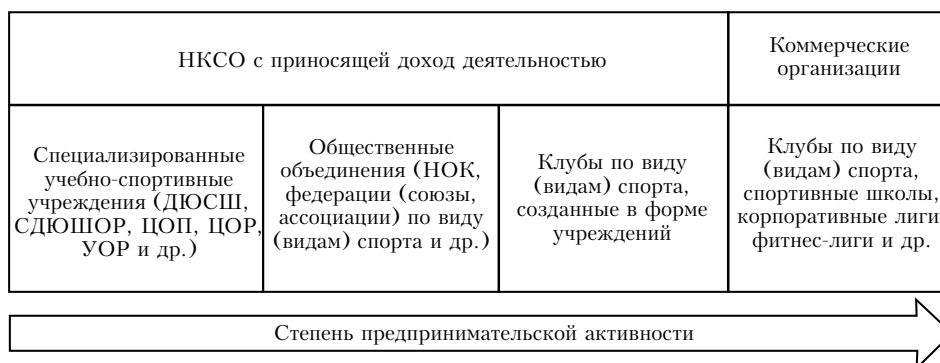


Рис. 1. Распределение организаций физической культуры и спорта в соответствии со степенью их предпринимательской активности

Примечание: наша разработка на основе [12; 13].

Представленные на рис. 1 ОФКиС образующие группу специализированных учебно-спортивных учреждений, демонстрируют наименьший уровень предпринимательской активности [11, с. 116]. К видам предпринимательской деятельности этих организаций можно отнести подготовку спортивного резерва, проводимую сверх установленных контрольных норм приема за оплату, а также сдачу в аренду спортивных сооружений и оборудования.

Более масштабными возможностями с точки зрения НКСО обладает группа спортивных организаций, созданных в форме общественных объединений (Национальный олимпийский комитет, союзы, ассоциации и федерации), которые

вправе осуществлять без образования коммерческих организаций и (или) участия в них виды предпринимательской деятельности, такие как: рекламная деятельность, деятельность по организации отдыха и развлечений, прокат бытовых изделий и предметов личного пользования, деятельность транспорта и др.

К предпринимательским возможностям спортивных клубов, созданных в форме учреждений, можно отнести деятельность, направленную на продажу теле-, радио- и иных способов трансляций спортивных соревнований, продажу билетов, сдачу в аренду собственного недвижимого имущества, размещение рекламы, осуществление трансферных сделок и иную не запрещенную законодательством деятельность.

По сравнению с предыдущими группами НКСО возможности осуществления предпринимательства в коммерческих организациях значительно шире и определены уставами данных организаций [11, с. 117]. Перечень направлений их деятельности помимо спортивной (основной) включает оказание услуг в области рекламы, осуществление операций с недвижимым имуществом, торговлю, производство товаров народного потребления и продуктов питания, создание программного обеспечения, оказание посреднических, консультационных и иных услуг, организацию выставок и др.

С целью анализа состава ОФКиС использованы статистические показатели Общегосударственного классификатора Республики Беларусь «Виды экономической деятельности» (далее — ОКРБ 205—2011), а также данные Национального статистического комитета Республики Беларусь о действующих на момент исследования юридических лицах с основным видом экономической деятельности (далее — ОВЭД) «Деятельность в области физической культуры и спорта». Кроме того, в рамках исследования использованы данные о численности юридических лиц подкласса 93120 «Деятельность спортивных клубов» того же ОВЭД, которые включают профессиональные, полупрофессиональные и любительские спортивные клубы, дающие своим членам возможность участвовать в спортивных мероприятиях (футбольные, волейбольные, баскетбольные, легкоатлетические, плавательные, стрелковые и иные клубы).

Численность действующих юридических лиц, относящихся к приведенным выше направлениям, за период с 2017 по 2023 г. представлена в таблице.

Количество юридических лиц с ОВЭД «Деятельность в области ФКиС» и подкласса «Деятельность спортивных клубов»

Показатель	Год							Базис- ный темп приро- ста, %
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
<i>Количество действующих юридических лиц, относящихся к ОВЭД «Деятельность в области физической культуры и спорта»</i>								
Деятельность в обла- сти ФКиС, ед.	963	1 175	1 165	1 199	1 200	1 183	1 147	19,11
Деятельность спортив- ных клубов, ед.	467	490	490	497	504	478	436	-6,64
Доля спортивных клу- бов в общей численно- сти юридических лиц с ОВЭД «Деятель- ность в области ФКиС», %	48,49	41,70	42,06	41,45	42,00	40,41	38,01	-21,62

Примечание: составлено нами на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Из показателей таблицы видно, что общее количество юридических лиц с ОВЭД «Деятельность в области ФКиС» за период исследования увеличилось —

базисный темп прироста составил 19,11 %. Однако в 2022 г. по сравнению с 2021 г. и в 2023 г. по сравнению с 2022 г. наблюдается сокращение — цепной темп прироста в первом случае составил –1,42 %, во втором –3,04 %. Таким образом, на данном этапе наблюдается прогрессирующая динамика сокращения численности юридических лиц с исследуемым ОВЭД.

Анализ численности спортивных клубов показал, что количество относящихся к этому подклассу юридических лиц составляет существенную долю в общем показателе «Деятельность в области ФКиС», однако за весь период исследования также постепенно уменьшается. К причинам отмеченного изменения следует отнести последствия глобальных ограничений, вызванных коронавирусной инфекцией, отстранение спортсменов от большинства международных соревнований, сложности с финансированием по линии международных организаций, трудности в поиске спонсоров, меценатов и др. На сокращение численности клубов в 2023 г. могли повлиять итоги государственной аккредитации, которую спортивные структуры вне зависимости от формы собственности должны были пройти до 1 января 2024 г. Однако ожидается, что данная процедура принесет положительный эффект с точки зрения качества услуг и работ.

Необходимо отметить, что спортивные клубы занимают ведущие позиции в отрасли ФКиС, поскольку именно они являются фундаментом в подготовке спортсменов, так как проводят соревнования и обеспечивают участие спортсменов в соревнованиях, разрабатывают и внедряют новейшие программы обучения, создают условия для проведения тренировочного процесса, а также поддерживают детско-юношеский спорт [14]. Согласно ст. 24 закона Республики Беларусь «О физической культуре и спорте» от 4 января 2014 г. спортивные клубы могут создаваться в любой организационно-правовой форме.

На основании изучения международного опыта функционирования спортивных клубов важно подчеркнуть, что эти организации, обладая широким спектром предпринимательских возможностей, являются основой экономики отрасли ФКиС и всей индустрии спорта при условии эффективного управления и своевременного применения современных экономических инструментов.

Рассматривая особенности развития предпринимательства как одного из направлений деятельности спортивных клубов, функционирующих на территории Республики Беларусь, следует учитывать характерную для страны модель управления отраслью ФКиС, которая основывается на значительном участии государства в направлениях финансирования и регулирования происходящих процессов. Следовательно, данная модель управления ФКиС во многом определяет как выбор организационно-правовых форм клубов, так и их экономические цели деятельности (рис. 2).

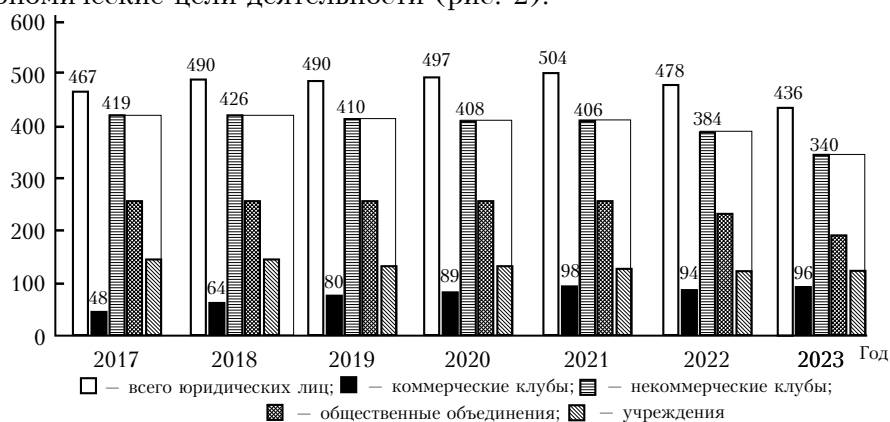


Рис. 2. Распределение организаций подкласса «Деятельность спортивных клубов»

Примечание: составлено нами на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Данные, представленные на рис. 2, показывают, что количество некоммерческих ОФКиС, относящихся к подклассу спортивных клубов, в среднем составляет 83,04 % общей численности организаций данного подкласса, в то время как на долю коммерческих ОФКиС в среднем приходится всего 16,96 %. Несмотря на очевидную тенденцию изменения соотношения количества спортивных клубов, в 2023 г. численность некоммерческих организаций превысила численность коммерческих в 3,5 раза. Изложенное выше указывает на необходимость и актуальность развития предпринимательской деятельности именно в НКСО и в частности в спортивных клубах.

В целях проведения более углубленного анализа выбраны клубы по игровым видам спорта с мячом, таким как баскетбол, волейбол и гандбол (рис. 3). Данные виды спорта входят в программу летних Олимпийских игр, по типу проявления способностей спортсменов являются спортивными играми, основанными на контакте с соперником.

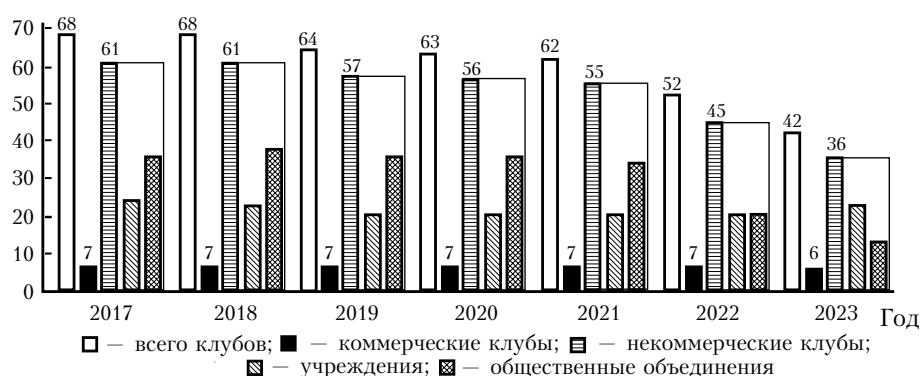


Рис. 3. Распределение спортивных клубов по игровым видам спорта

Примечание: составлено нами на основе данных Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Согласно указанному на рис. 3 отмеченная ранее динамика (см. рис. 2) в направлении сокращения спортивных клубов, с точки зрения баскетбола, волейбола и гандбола, прогрессирует в более интенсивном темпе. Базисный темп прироста численности организаций за период исследования равен –38,24 % (только с 2021 по 2023 г. темп прироста составил –32,26 %). Принимая во внимание специфику финансирования организаций, созданных в форме общественных объединений, отмечается, что с 2021 г. наблюдается их значительное сокращение путем ликвидации или реорганизации. Данный процесс оказал влияние на рост количества ОФКиС, созданных в форме учреждений. Выявленный переход связан с тем, что в отличие от общественных объединений учреждения всегда имеют постоянную статью финансирования — средства бюджета, что в нынешних реалиях во многом смягчает экономические риски и повышает возможности выживания. Количество коммерческих клубов по исследуемым видам спорта крайне мало и в среднем составляет всего 11,67 % общей численности организаций (в 2023 г. также отмечается сокращение численности).

Исходя из изложенного, а также проведенного анализа специфики функционирования спортивных клубов, нами разработан процесс осуществления предпринимательской деятельности в спортивных клубах, относящихся к НКСО (рис. 4).

Следует подчеркнуть, что основополагающим элементом процесса является выявление возможностей организации, так как именно от этого зависит дальнейший выбор направлений предпринимательской деятельности. Кроме того, данный процесс позволяет определить, что результатом предпринимательской

деятельности в спортивных клубах является извлечение прибыли, но главной отличительной чертой деятельности НКСО выступает то, что данная прибыль необходима для последующего создания определенного ряда ценностей, таких как экономические, социальные и спортивно-результативные.



Рис. 4. Процесс осуществления предпринимательской деятельности в некоммерческих спортивных клубах

Примечание: составлено нами на основе [15 – 18].

Экономическая ценность, определяемая возможностью клуба получать дополнительную прибыль выражена способностью направлять данные средства на развитие материально-технической базы и закупку оборудования; финансирование специализированных детско-юношеских школ олимпийского резерва, входящих в структуру клуба; проведение спортивных соревнований, сборов, восстановительных мероприятий и др. Экономическая ценность проявляется в развитии местной экономики, так как во время посещения матчей болельщики тратят деньги на еду, напитки, сувениры и транспорт. Кроме того, популярные спортивные клубы привлекают туристов, что положительно сказывается на гостиничном бизнесе и сфере услуг.

Социальная ценность многогранна и проявляется в различных аспектах, таких как: популяризация физической культуры, происходящая посредством развития интереса к виду спорта среди молодежи и взрослых, что приводит к увеличению физической активности и поддержанию здорового образа жизни; развитие программ для детей и молодежи, которые помогают совершенствовать физические навыки и укреплять здоровье с раннего возраста; воспитание командного духа с помощью коллективной деятельности на спортивной арене; организация работы с уязвимыми группами населения посредством проведения мероприятий и программ для детей и молодежи из социально неблагополучных семей, что способствует их социализации и интеграции.

Спортивно-результативная ценность включает: рост спортивного результата, получение спортивных разрядов и званий; повышение авторитетности и популярности спорта, организации и команды; совершенствование тренировочного процесса посредством увеличения инвестиций в качественное обучение, тренеров и методики подготовки; развитие эффективной системы поиска и привлечения талантливых игроков, что помогает клубу оставаться конкурентоспособным; проведение совместных программ с учебными заведениями и спортивными ассоциациями в целях повышения квалификации тренеров и др.

Исходя из изложенного следует, что предпринимательство в некоммерческих спортивных клубах представляет собой процесс определения не запрещенных законодательством направлений деятельности субъекта, ориентированных на систематическое извлечение прибыли для обеспечения функционирования и развития клуба, а также достижения его уставных целей.

Заключение. Результаты исследований позволили установить, что спортивные организации обладают разными предпринимательскими возможностями и вне зависимости от организационно-правовых форм могут осуществлять предпринимательскую деятельность.

Современная модель управления физической культурой и спортом в Республике Беларусь, учитывающая текущие экономические условия, демонстрирует, что спортивные клубы в настоящее время не способны полностью отказаться от государственного финансирования и обеспечить свою деятельность исключительно за счет собственных средств. Данный факт подтверждается соотношением количества организационно-правовых форм спортивных клубов и их распределением в соответствии с экономическими целями деятельности (численность коммерческих клубов в разы меньше численности некоммерческих).

При развитии предпринимательской деятельности в спортивных клубах, относящихся к НКСО, бюджетные и иные средства будут служить гарантией выживания и буфером по снижению экономических рисков, в то время как прибыль, полученная от предпринимательской деятельности, окажет положительное влияние на качество их функционирования и потенциал для роста. Результатом совершенствования данного процесса в спортивных клубах станет создание ряда значимых ценностей, объединенных в следующие группы: экономические, социальные и спортивно-результативные.

Таким образом, рациональное задействование разрешенных законодательством Республики Беларусь направлений предпринимательской деятельности напрямую влияет на увеличение предпринимательской активности спортивных клубов и, как следствие, на эффективность их функционирования.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Cardella, G. M.* Entrepreneurship and Sport: A Strategy for Social Inclusion and Change. *Int. J. Environ. Res. Public Health* / G. M. Cardella, B. R. Hernández-Sánchez, J. C. Sánchez-García. — 2021. — URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/9/4720> (date of access: 18.07.2024).
2. *Peredo, A. M.* Toward a theory of community-based enterprise / A. M. Peredo, J. J. Chrisman // *Academy of management Review*. — 2006. — N 2. — P. 309–328.
3. *Раттен, В.* Предпринимательство, инновации и спортивная политика: последствия для будущих исследований / В. Раттен, Дж. Феррейра // *Международный журнал спортивной политики*. — 2017. — № 9. — С. 575–577.
4. *Ratten, V.* Predprinimatel'stvo, innovacii i sportivnaja politika: posledstviya dlja budushhih issledovanij [Entrepreneurship, Innovation and Sport Policy: Implications for Future Research] / V. Ratten, Dzh. Ferrejra // *Mezhdunarodnyj zhurnal sportivnoj politiki*. — 2017. — N 9. — P. 575–577.
4. *Леднёв, В. А.* Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации и формы поддержки / В. А. Леднёв, И. В. Солнцев // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. — 2021. — № 12. — С. 195–276.

Lednjov, V. A. Predprinimatel'stvo v industrii sporta: napravlenija, innovacii i formy podderzhki [Entrepreneurship in the Sports Industry: Directions, Innovations and Forms of Support] / V. A. Lednjov, I. V. Solncev // Strategicheskie reshenija i risk-menedzhment. — 2021. — N 12. — P. 195–276.

5. *Орлова, Л. Н.* Предпринимательство в спорте или как форма конкурентоспособности независимых организаций / Л. Н. Орлова, С. А. Остроухов // Российское предпринимательство. — 2017. — № 3. — С. 405–416.

Orlova, L. N. Predprinimatel'stvo v sporte ili kak forma konkurentosposobnosti nezavisimyh organizacij [Entrepreneurship in sports or as a form of competitiveness of independent organizations] / L. N. Orlova, S. A. Ostrouhov // Rossijskoe predprinimatel'stvo. — 2017. — N 3. — P. 405–416.

6. *Сергеев, А. А.* Роль предпринимательства в системе государственного спорта России / А. А. Сергеев // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. — 2020. — № 4. — С. 129–142.

Sergeev, A. A. Rol' predprinimatel'stva v sisteme gosudarstvennogo sporta Rossii [The Role of Entrepreneurship in the Russian State Sports System] / A. A. Sergeev // Vestnik RJeA im. G. V. Plehanova. — 2020. — N 4. — P. 129–142.

7. *Каменков, В. С.* Экономика в профессиональном спорте (о способах самофинансирования спортивных организаций) / В. С. Каменков // Вестник Высшего Хозяйственного Суда Республики Беларусь. — 2012. — № 12. — С. 106–117.

Kamenkov, V. S. Jekonomika v professional'nom sporte (o sposobah samofinansirovanija sportivnyh organizacij) [Economy in professional sports (on methods of self-financing of sports organizations)] / V. S. Kamenkov // Vestnik Vysshego Hozjajstvennogo Suda Respubliki Belarus'. — 2012. — N 12. — P. 106–117.

8. *Богаревич, Н. О.* Финансирование деятельности спортивных организаций в условиях формирования современной модели национального спорта : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Богаревич Наталия Олеговна ; Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2017. — 25 с.

Bogarevich, N. O. Finansirovanie dejatel'nosti sportivnyh organizacij v uslovijah formirovanija sovremennoj modeli nacional'nogo sporta [Financing the activities of sports organizations in the context of the formation of a modern model of national sports] : avtoref. dis. ... kand. jekon. nauk : 08.00.05 / Bogarevich Natalija Olegovna ; Belorus. gos. jekon. un-t. — Minsk, 2017. — 25 s.

9. *Шульгина, А. А.* Методический подход к определению факторов развития предпринимательства в спорте / А. А. Шульгина // Мир спорта. — 2023. — № 4. — С. 89–94.

Shul'gina, A. A. Metodicheskij podhod k opredeleniju faktorov razvitija predprinimatel'stva v sporte [A methodological approach to determining the factors of entrepreneurship development in sports] / A. A. Shul'gina // Mir sporta. — 2023. — N 4. — P. 89–94.

10. Социально-экономическая безопасность Беларуси и внешние вызовы: теория, методология, оценка в условиях цифровизации : моногр. / Э. М. Аксень [и др.] ; под ред. Л. П. Зеньковой. — Минск : ИВЦ Минфина, 2024.

11. *Шульгина, А. А.* Предпринимательские возможности спортивных организаций / А. А. Шульгина // Теория и практика физического воспитания, спортивного совершенствования, оздоровительной и адаптивной физической культуры студенческой молодежи в современных условиях : материалы IV Региональной науч.-практ. конф., посвящ. 300-летию Рос. акад. наук, г. Луганск, 24 мая 2024 г. — Луганск, 2024. — С. 115–117.

Shul'gina, A. A. Predprinimatel'skie vozmozhnosti sportivnyh organizacij [Entrepreneurial opportunities for sports organizations] / A. A. Shul'gina // Teorija i praktika fizicheskogo vospitaniya, sportivnogo sovershenstvovaniya, ozdorovitel'noj i adaptivnoj fizicheskoy kul'tury studencheskoj molodezhi v sovremennyh uslovijah : materialy IV Regional'noj nauch.-prakt. konf., posvjashh. 300-letiju Ros. akad. nauk, g. Lugansk, 24 maja 2024 g. — Lugansk, 2024. — P. 115–117.

12. *Шульгина, А. А.* Особенности взаимодействия субъектов хозяйствования в отрасли физической культуры и спорта / А. А. Шульгина // Мир спорта. — 2023. — № 1. — С. 101–105.

Shul'gina, A. A. Osobennosti vzaimodejstvija sub#ektov hozjajstvovaniya v otrasli fizicheskoy kul'tury i sporta [Peculiarities of interaction of business entities in the field

of physical culture and sports] / A. A. Shul'gina // Mir sporta. — 2023. — N 1. — P. 101–105.

13. Alter, K. Social Enterprise Typology / K. Alter. — 2007. — URL: http://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf (date of access: 15.07.2024).

14. Прохоренкова, И. А. Обоснование модели маркетинга спорта и ее структурных элементов / И. А. Прохоренкова // Вестник Витебского государственного технологического университета. — 2017. — № 2. — С. 162–171.

Prohorenkova, I. A. Obosnovanie modeli marketinga sporta i ee strukturnykh jelementov [Justification of the sports marketing model and its structural elements] / I. A. Prohorenkova // Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta. — 2017. — N 2. — P. 162–171.

15. Morrow, S. Football club financial reporting: time for a new model / S. Morrow // Sport, Business and Management. — 2013. — N 4. — P. 297–311.

16. Hammerschmidt, J. Sport Entrepreneurship: Definition and Conceptualization / J. Hammerschmidt, S. Kraus, P. Jones // Journal of Small Business Strategy. — 2022. — P. 1–10.

17. Солнцев, И. В. Финансы в футболе : учеб. / И. В. Солнцев. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Проспект, 2023. — 462 с.

Solncev, I. V. Finansy v futbole [Finance in football] : ucheb. / I. V. Solncev. — 3-e izd., pererab. i dop. — M. : Prospekt, 2023. — 462 p.

18. Pellegrini, M. M. Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives / M. M. Pellegrini, R. Rialti, M. Giacomo // International Entrepreneurship and Management Journal, Springer. — 2020. — Vol. 16. — P. 795–826.

**VALIANTSINA ANANYEVA,
HANNA SHULHINA**

ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES IN SPORTS CLUBS: ASSESSMENT OF OPPORTUNITIES AND PECULIARITIES OF DEVELOPMENT

Authors affiliation. Valiantsina ANANYEVA (Ananievavn@mail.ru), Belarusian State University of Physical Education, Institute of Sports Management and Tourism (Minsk, Belarus); Hanna SHULHINA (Shannal@mail.ru), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).

Abstract. The authors propose the distribution of physical culture and sports organizations in accordance with their entrepreneurial opportunities. It is revealed that at present there is a need for the development of entrepreneurial activity in non-commercial sports clubs. The processes of entrepreneurial activity in these organizations, the peculiarities of this activity, as well as the values created on its basis, are outlined. The definition of entrepreneurial activity in non-commercial sports clubs is formulated.

As a result of the conducted research, it is established that the development of entrepreneurial activity in non-commercial sports clubs through the use of areas of operation permitted by the legislation of the Republic of Belarus is an urgent and important task to improve the efficiency of these organizations.

Keywords: physical education and sports organizations; sports clubs; entrepreneurial activity; profit; areas of operation; process; values; development.

UDC 796.03:334.7+346.26

Статья поступила
в редакцию 02. 12. 2024 г.