

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ КЛУБАМИ ПО ВИДУ (ВИДАМ) СПОРТА

**Шульгина А.А.**

Белорусский  
государственный  
университет  
физической культуры

**Ананьева В.Н.**

канд. экон. наук, доцент,  
Белорусский  
государственный  
университет  
физической культуры

В статье представлена разработанная авторами методика оценки эффективности использования бюджетных средств клубами по виду (видам) спорта, позволяющая оценить деятельность бюджетных организаций. Новизна методики заключается в разработке системы оценки, интегрирующей показатели освоения бюджетных средств и достижения специфических задач спортивного клуба, что позволяет связать финансовые затраты и спортивно-организационные результаты. Методика предусматривает смещение акцента с контроля за процессом расходования средств клубом на оценку конечного результата расходов, а также стимулирует организации к более эффективному планированию и использованию ресурсов, поскольку результативность напрямую связана с уровнем освоения бюджета.

**Ключевые слова:** методика оценки, эффективность, использование бюджетных средств, достижение задач, клуб по виду (видам) спорта.

### METHOD OF EFFICIENCY ESTIMATION OF THE BUDGETARY FUNDS USE BY SPORTS CLUBS

The article presents the methodology developed by the authors for assessing the effectiveness of the budget funds by a sports club, which provides an opportunity to assess the activities of budgetary organizations. The novelty of the methodology lies in the development of an assessment system that integrates indicators of the budget funds use and the specific tasks achievement by a sports club, based on the relationship between financial costs and sports-organizational results. The methodology provides for a shift in emphasis from monitoring the process of spending funds by the club to assessing the final result of expenses, and also encourages clubs to more effective planning and use of resources, since efficiency is directly related to the level of budget spending.

**Keywords:** evaluation methodology; efficiency; use of budgetary resources; achievement of objectives; sports club.

### ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день клубы по виду (видам) спорта (далее – клубы) занимают ведущие позиции в системе организаций физической культуры и спорта (далее – ОФКиС), 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 [1, с. 76]. Кроме того, клубы обеспечивают преемственность между детско-юношескими школами, лигами и национальными командами, формируя единую экосистему для развития спортивного потенциала страны.

Анализ количества клубов, функционирующих на территории Республики Беларусь, и организационно-правовых форм, в которых данные организации созданы, показал, что в 2024 году 75,7 % клубов явля-

лись некоммерческими организациями, из которых 39,6 % осуществляли деятельность в форме учреждений. Исследование направлений экономической деятельности клубов, созданных в форме учреждений [2, с. 26–33], позволило определить, что необходимо отдельно оценивать бюджетную и внебюджетную составляющие. Обосновать такое разделение возможно посредством следующих аспектов:

– бюджетные средства являются целевыми и выделяются на строго определенные направления расходов, регламентированные государственными программами и нормативами. Их использование контролируется посредством целевых показателей. Внебюджетные доходы формируются самостоятельно клубом и обладают большей гибкостью поскольку направляются на развитие организации в соответствии с ее текущими потребностями [3, с. 65]. Оценка эффективности внебюджетной деятельности требу-

ет использование подходов не применимых к оценке эффективности использования бюджетных средств. Кроме того, при комплексной оценке вышеперечисленных направлений существует значительный риск искажения результатов, так как успех во внебюджетной деятельности может маскировать неэффективное использование бюджетных средств и наоборот;

- бюджетные организации обязаны вести раздельный учет средств. Отчетность строго формализована и подлежит контролю со стороны учредителей и вышестоящих организаций [4];

- раздельная оценка направлений экономической деятельности позволяет точнее выявлять проблемы, что помогает адресно корректировать управленческие решения, оптимизировать расходы бюджета или развивать направления внебюджетной деятельности клуба.

В настоящее время особенно значимой становится способность клубов точно оценивать эффективность использования бюджетных средств и анализировать динамику достигнутых результатов. Это позволяет разрабатывать комплекс мероприятий, соответствующих реальным условиям и способствующих рациональному развитию организаций в дальнейшем [5].

Анализ научных публикаций и практического опыта деятельности клубов показывает, что в настоящее время в Республике Беларусь отсутствует универсальная методика для оценки эффективности использования бюджетных средств клубами, функционирующими в форме учреждений, что затрудняет возможность полноценной оценки работы этих организаций и принятия обоснованных управленческих решений.

Представленное выше определяет актуальность исследования, цель которого заключается в разработке методики оценки эффективности использования бюджетных средств клубами по виду (видам) спорта.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Процесс использования бюджетных средств клубом представляет собой управляемый цикл, направленный на достижение задач при соблюдении финансовой дисциплины и прозрачности. Этот процесс состоит из ключевых этапов, представленных на рисунке 1.

Оценка эффективности использования бюджетных средств представляет собой многоуровневый процесс, направленный на определение степени достижения запланированных результатов при оптимальном расходовании выделенных финансовых ресурсов.

В основу методики легли закономерности оценки эффективности расходов бюджета на реализацию государственных программ (далее – ГП). Для определения этапов оценки был проведен анализ ГП, направленных на развитие непроизводственной сферы экономики на 2021–2025 годы: «Физическая культура и спорт» [6], «Беларусь гостеприимная» [7], «Здоровье народа и демографическая безопасность» [8], «Социальная защита» [9].

Анализ вышеперечисленных ГП предоставил возможность определить ряд особенностей, сопоставимых со спецификой функционирования клубов. Так, оценка эффективности реализации ГП, как правило, определяется посредством разности значений, где в числителе находятся показатели среднего уровня степени достижения целей ГП и решения задач подпрограмм, а в знаменателе показатель степени соответствия фактического объема финансирования запланированному.

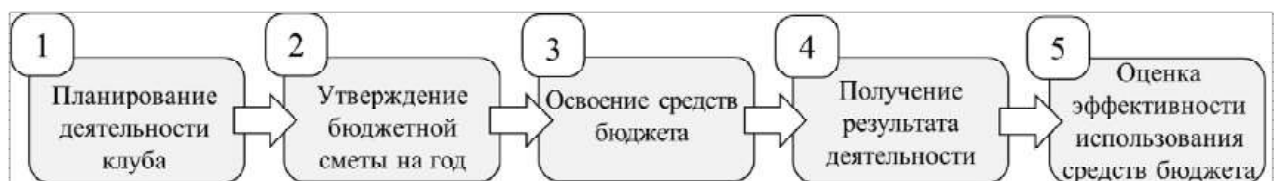
Ввиду того, что деятельность бюджетного клуба также связана с достижением ряда поставленных задач, на которые ежегодно выделяются средства бюджета, предоставляется возможным адаптировать используемый подход оценки ГП к оценке эффективности использования бюджетных средств клубом.

Разработанная методика основывается на ряде аксиом:

1. Бюджетные средства выделяются клубам прежде всего, как инструмент реализации государственной политики в сфере физической культуры и спорта и социальной сфере.

2. Для осуществления оценки эффективности использования бюджетных средств клубом необходимо четко разграничивать источники формирования финансовых ресурсов на бюджетные и внебюджетные. Бюджетные средства не должны использоваться для покрытия неэффективных коммерческих решений или долгов.

3. Эффективность использования средств бюджета клубом оценивается путем сопоставления агрегированного показателя степени достижения задач, поставленных перед организацией, и степени освоения средств бюджета. Такое сопоставление результата и финансирования применялось ученым Сакович В.В. [10, с. 59–61] в целях оценки эффективности финансирования государственных программ и оправдало себя, потому что позволило связать расходы с конкретными измеримыми метриками и опреде-



**Рисунок 1 – Процесс использования бюджетных средств спортивным клубом**  
**Источник: собственная разработка**

лить, что именно было получено посредством использования средств.

4. Для определения степени достижения задач деятельности клуба применена оценка абсолютных количественных показателей, коэффициенты значимости которых определяются экспертным путем. Такой подход предоставляет возможность учитывать знания и практический опыт ведущих специалистов отрасли, а также делает методику более гибкой и адаптивной.

Оценка эффективности использования бюджетных средств необходима для определения степени достижения задач деятельности организации; оценки рациональности расходования средств бюджета; оценки системы управления; повышения контроля над функционированием клубов; определения направлений и путей повышения эффективности функционирования клубов.

Принципами реализации методики являются: универсальность, адаптированность, научность, системность.

Разработанная методика предполагает ряд последовательных этапов:

1. Формирование системы исходных данных на основе планов и отчетов о деятельности клуба.
2. Выявление абсолютных количественных показателей, характеризующих задачи деятельности клуба. Проведение экспертной оценки значимости показателей и задач.
3. Расчет коэффициента эффективности использования бюджетных средств клубом.
4. Выработка направлений и мероприятий, обеспечивающих повышение эффективности использования бюджетных средств клубом.

**Этап 1.** Источниками данных для осуществления оценки эффективности использования бюджетных средств в рамках разработанной методики служат: план развития клуба; отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации физической культуры и спорта, получающей поддержку; отчет об исполнении бюджетной сметы; открытые интернет-источники.

Перечисленные источники позволяют сформировать комплексную и достоверную базу, необходимую для объективных результатов оценки и последующих выводов.

**Этап 2.** Ввиду специфики планирования деятельности клуба, для того, чтобы определить достижение клубом его уставных задач, необходимо выявить абсолютные количественные показатели, характеризующие задачи. Такие метрики являются измеримыми и показывают фактический масштаб деятельности или результата [11, с. 43]. Следует учитывать, что для возможности проведения оценки, показатели обязательно должны подлежать планированию и последующему учету. Для упрощения соотношения задач и соответствующих им абсолютных количественных показателей, вся совокупность задач сгруппирована по отдельным направлениям деятельности организации.

С целью определения абсолютных количественных показателей деятельности клуба проведена декомпозиция его направлений работы, на которые выделяются средства бюджета (рисунок 2).

Данные рисунка предоставляют возможность определить, что «ядром» деятельности клуба является спортивная подготовка, инструментом по ее эффективному обеспечению служит управленческая деятельность.



**Рисунок 2 – Деконпозиция направлений деятельности спортивного клуба, финансируемых из средства бюджета**  
**Источник: собственная разработка на основе [12, 13]**

Посредством анализа показателей деятельности клуба определены и отражены в таблице 1 основные из них. Значимость показателей для организации определяется экспертным путем посредством присвоения каждому из них весового коэффициента. Плановые значения показателей, представленных в таблице 1, отражены в планах развития клубов, фактические значения содержатся в отчетах, а также в открытых интернет-источниках. В случае превышения фактического показателя над плановым по направлениям деятельности «спортивный результат» или «спортивный отбор», степень его достижения приравнивается к единице.

Следует отметить, что ввиду отсутствия планирования таких метрик как подготовка инструкторов и судей, научно-методическое обеспечение и научные разработки, спортивно-технические результаты спортсменов, а также отсутствия учета количества проведенных спортивных сборов в данный момент включить в методику перечисленные направления не предоставляется возможным.

**Этап 3.** Для возможности сопоставления количественных и финансовых значений предлагается ввести интегральный показатель степени достижения задач деятельности клуба ( $ДЗ_{до}$ ), который позволит учитывать не только фактическое достижение задач, но и их важность для самой организации. В рамках предложенной методики эффективность использования бюджетных средств определяется путем сопоставления агрегированного показателя степени достижения задач деятельности клуба со степенью освоения средств бюджета организацией в отчетном году.

Для оценки эффективности использования бюджетных средств ( $Э_{рбс}$ ) используется следующая формула:

$$Э_{рбс} = \frac{ДЗ_{до}}{Р_{факт}/Р_{план}}, \quad (1)$$

где  $ДЗ_{до}$  – агрегированный показатель степени достижения задач деятельности спортивного клуба;

$Р_{факт}$  – фактический объем расходов на деятельность спортивного клуба;

$Р_{план}$  – плановый объем расходов на деятельность спортивного клуба.

Анализ степени достижения задачи деятельности клуба осуществляется на основе сопоставления фактических и плановых значений абсолютных количественных показателей. Степень достижения планового значения  $i$ -того показателя ( $СД_{инп}$ ) рассчитывается по следующей формуле:

$$СД_{инп} = \Phi_i / \Pi_i. \quad (2)$$

В случае, если свидетельством повышения эффективности будет снижение значения показателя задачи, например, при оценке спортивных результатов, используется обратная формула:

$$СД_{инп} = \Pi_i / \Phi_i, \quad (3)$$

где  $\Phi_i$  – фактически достигнутое на конец отчетного периода значение  $i$ -того показателя задачи;

$\Pi_i$  – плановое значение  $i$ -того показателя задачи.

Отмечается, что при расчете интегрального показателя ( $ДЗ_{до}$ ) необходимо использовать весовые коэффициенты, сумма которых должна быть равной единице. В виде формулы расчет показателя выглядит следующим образом:

$$ДЗ_{до} = \sum СД_{инп} \cdot K_i, \quad (4)$$

где  $СД_{инп}$  – степень достижения  $i$ -того показателя задачи;

$K_i$  – весовой коэффициент  $i$ -того показателя задачи,  $\sum K_i = 1$ .

Согласно исследованиям Сакович В.В., расходы средств на достижение целевых показателей признаются эффективными, если  $Э_{рбс}$  принимает значение не менее 0,9. Эффективность расходов признается средней, если  $Э_{рбс}$  не менее 0,8, удовлетворительной, если

Таблица 1 – Абсолютные количественные показатели задач деятельности клуба

Направления деятельности клуба	Абсолютные количественные показатели задач деятельности клуба
Спортивный результат	Место в чемпионате страны
	Место в международной спортивной лиге или в иных спортивных соревнованиях, внесенных в план развития клуба
Участие в спортивных соревнованиях	Количество спортивных соревнований (игр) в которых клуб принял участие
Тренировочный и рабочий процессы	Количество спортсменов клуба
	Количество тренеров клуба
	Количество работников клуба
Спортивный отбор	Подготовка спортсменов в состав национальной команды Республики Беларусь
	Подготовка спортсменов в составы сборных команд Республики Беларусь

Источник: собственная разработка на основе [12, 13]



$\mathcal{E}_{pbc}$  принимает значение не менее 0,7 и неудовлетворительной, если  $\mathcal{E}_{pbc}$  менее 0,7 [14, с. 125–126].

**Этап 4.** Выработка направлений и мероприятий, обеспечивающих повышение эффективности использования бюджетных средств клубом способствует достижению максимального результата при заданных бюджетных ограничениях и позволяет добиться более полного соответствия расходов задачам деятельности клуба.

Эффективное использование бюджетных средств спортивным клубом указывает на наличие системы грамотного финансового и спортивного менеджмента, где ресурсы оптимально преобразуются в достижение задач деятельности. В случае, если использование бюджетных средств является эффективным, организации необходимо придерживаться выбранной стратегии и постепенно выходить на более высокие значения плановых показателей.

Если эффективность использования оценивается как средняя, то рекомендуется применять корректирующие меры со стороны государственного контролирующего органа в области определения реально необходимых объемов финансирования и достижимости поставленных перед клубом задач.

Для организаций с удовлетворительной оценкой эффективности использования бюджетных средств необходимо применение комплекса стимулирующих и контролирующих мер по выходу на более высокий уровень. Такие клубы нуждаются в оценке целесообразности имеющейся государственной поддержки, в том числе оценке потребности в существующих объемах бюджетного финансирования. Также в данном случае необходим строгий контроль за рациональностью использования бюджетных средств.

Для клубов с неудовлетворительной оценкой необходимо проведение подробного мониторинга деятельности с целью принятия решения о целесообразности их функционирования в настоящем виде.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработанная методика релевантна целевым установкам исследования, отражает отраслевые особенности функционирования клубов, обладает рациональной структурой, исключая избыточные элементы. Данные характеристики обеспечивают редукцию временных издержек при принятии управленческих решений. Функциональная организация разработанной методики усиливает ее прикладную ценность в контексте задач стратегического менеджмента.

Результаты оценки эффективности использования бюджетных средств клубом могут быть операционализированы субъектами управленческого контроля (руководство, учредитель, регулирующий орган) в качестве аналитического инструмента при формировании и реализации стратегических инициатив, а также при обосновании последующих ор-

ганизационно-управленческих решений. Полученные данные создают предпосылки для оптимизации ключевых функциональных процессов организации. Интеграция результатов оценки в управленческий цикл способствует достижению задач деятельности и формированию основ непрерывного развития.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ананьева, В. Н. Анализ экономической деятельности спортивных клубов Республики Беларусь / В. Н. Ананьева, А. А. Шульгина // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. – 2025. – № 2. – С. 26–33.
2. Ананьева, В. Н. Предпринимательская деятельность в спортивных клубах: оценка возможностей и особенности развития / В. Н. Ананьева, А. А. Шульгина // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2025. – № 1. – С. 76.
3. Богаревич, Н. О. Финансирование деятельности спортивных организаций в условиях формирования современной модели национального спорта дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. О. Богаревич ; БГЭУ. – М., – 2017. – 65 с.
4. Об утверждении Инструкции о составлении и предоставлении бухгалтерской отчетности по средствам бюджетов и средствам от приносящей доходы деятельности бюджетных организаций : постановление М-ва финансов Республики Беларусь от 10 марта 2010 г. № 22. – URL : [https://www.minfin.gov.by/upload/budget/act/postmf\\_100310\\_22.pdf](https://www.minfin.gov.by/upload/budget/act/postmf_100310_22.pdf) (дата обращения: 01.06.2025).
5. Арсаханова, З. А. Оценка эффективности использования бюджетных средств в образовательных учреждениях на региональном уровне: мировой опыт / З. А. Арсаханова // Управление образованием: теория и практика. – 2023. – № 13. – С. 143–150.
6. О Государственной программе «Физическая культура и спорт» на 2021–2025 годы : постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29 января 2021 г. № 54. – URL : <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100054> (дата обращения: 25.05.2025).
7. О Государственной программе «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 годы : постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29 января 2021 г. № 58. – URL : <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100058> (дата обращения: 25.05.2025).
8. О Государственной программе «Здоровье народа и демографическая безопасность» на 2021–2025 годы : постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19 января 2021 г. № 28. – URL : [https://minzdrav.gov.by/upload/dadfiles/letter/22100028\\_1611349200.pdf](https://minzdrav.gov.by/upload/dadfiles/letter/22100028_1611349200.pdf) (дата обращения: 25.05.2025).
9. О Государственной программе «Социальная защита» на 2021–2025 годы : постановление Совета Министров Республики Беларусь от 21 декабря 2020 г. № 748. – URL : [https://mintrud.gov.by/system/extensions/spaw/uploads/flash\\_files/GP-sotszaschita-2021-2025.pdf](https://mintrud.gov.by/system/extensions/spaw/uploads/flash_files/GP-sotszaschita-2021-2025.pdf) (дата обращения: 01.06.2025).
10. Сакович, В. В. Современное состояние и проблемы программного бюджетирования в Республике Беларусь в контексте обеспечения эффективности государственных расходов / В. В. Сакович // Беларус. думка. – 2018. – № 10. – С. 54–61.
11. Бердникова, Л. Ф. Система показателей для анализа ресурсного потенциала организации / Л. Ф. Бердникова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 1. – С. 42–44.
12. О ведомственной отчетности на 2025 год : постановление М-ва спорта и туризма Респ. Беларусь от 28 ноября 2024 г. № 52. – URL : <https://mst.gov.by/ru/o-ministerstve/otchetnost.html> (дата обращения: 01.06.2025).
13. Устав государственного учреждения физической культуры и спорта «Витебский областной клуб по игровым видам спорта». – URL : <http://vo-klub.by/index.php/o-nas/info/> (дата обращения: 01.06.2025).
14. Сакович, В. В. Государственные расходы и пути повышения их эффективности в современных условиях бюджетирования дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10. / В. В. Сакович ; БГЭУ. – М. – 2020. – С. 125–126.

11.06.2025