

С.Б. Репкин,  
кандидат экономических наук

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ И ТРАНСФЕРОВ В ИГРОВЫХ ВИДАХ СПОРТА

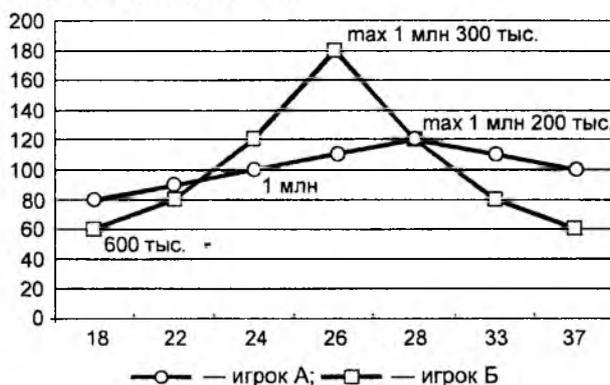
Статья посвящена проблемам экономики спорта, в частности, эффективности инвестиций в человеческий капитал в игровых видах спорта. Представлены основные критерии, которыми необходимо руководствоваться при осуществлении трансферных сделок.

Основными объектами инвестиций в игровых видах спорта являются спортсмены. В связи с этим представляется интересным исследование тех существенных критериев, которыми должен руководствоваться инвестор при осуществлении трансферных сделок.

При проведении инвестиционного анализа необходимо принимать в расчет целый ряд факторов, от которых зависит эффективность инвестиций в человеческий капитал в игровых видах спорта. Основным параметром, который обуславливает точность инвестиционного анализа, является продолжительность активной спортивной деятельности игрока (данную категорию можно считать аналогом такого распространенного в маркетинге понятия, как «жизненный цикл товара», что применять к живым людям, на наш взгляд, не совсем этично). Это то время, в течение которого спортсмен принимает непосредственно участие в соревнованиях, приносит доход и рассматривается в качестве объекта трансферного рынка.

Для точности экономического анализа следует также принимать в расчет тот отрезок времени, который будущий профессиональный спортсмен проводит в детско-юношеских спортивных школах, обучаясь мастерству. В различных видах спорта продолжительность активной спортивной деятельности спортсмена может варьироваться от 20 до 25 лет. Как правило, дети начинают заниматься в детско-юношеских спортивных школах примерно с 10—12 лет и заканчивают активную фазу выступления в 35—37 лет.

Рассмотрим далее эмпирическую зависимость уровня мастерства спортсмена, измеряемого в условных баллах от 0 до 200 (ось  $y$ ) на различных фазах его активной спортивной деятельности (ось  $x$ ) (см. рисунок).



Соотношение уровня мастерства игрока и его стоимости на различных фазах активной спортивной деятельности

Активную спортивную деятельность игрока условно можно разбить на два этапа. Карьера типичного игрока гандбольной команды состоит, как правило, из двух фаз.

Первая фаза — подготовка в детско-юношеской спортивной школе (возраст 10—18 лет), вторая — пребывание в профессиональном спорте (возраст 18—35 лет). Во второй фазе можно выделить: возраст 18—32 года, когда спортсмен принимает участие в элитных соревнованиях — чемпионатах мира, Европы, Олимпийских играх, национальных чемпионатах, и возраст 33—37 лет, когда происходит постепенное завершение спортивной карьеры и участие в играх более низкого уровня. Уровень спортивного мастерства (ось *y*) оценивается экспертным путем и включает в себя общую результирующую таких ключевых элементов, как физическая, техническая и тактическая подготовка. Графики, подобные графику, приведенному на рисунке, должны строиться индивидуально для каждого игрока в зависимости от его природных данных, способностей к освоению технико-тактических навыков игры. Оценка мастерства игрока носит субъективный характер и может даваться лишь на основе мнений высококвалифицированных экспертов. При принятии управленческого решения относительно целесообразности купли-продажи прав на игрока анализируемая зависимость между ценой прав на игрока и его потенциальными возможностями должна приниматься в расчет для оценки стоимости прав на спортсмена на момент приобретения и на момент возможной продажи по истечении трудового соглашения.

Проиллюстрируем сказанное на следующем примере.

Предположим, что инвестор имеет возможность приобретения прав на одного из двух игроков, которые имеют разные возраст, уровень достигнутого мастерства и потенциал развития. На момент заключения возможной сделки по контракту длительностью четыре года игрок А имеет возраст 24 года и уровень мастерства, равный 120 баллам. По мнению экспертов, через четыре года игрок, выступая в данной команде в чемпионате данной страны и под руководством данного тренера, сможет развить свой потенциал, улучшить игровые характеристики, повысить физические кондиции, усовершенствовать технические навыки, улучшить тактическое понимание игры до общего уровня мастерства, оцениваемого экспертами в 120 баллов. Предположим, что на момент заключения возможного контракта данный игрок оценивается в 1 млн дол. США и, по прогнозной оценке, через четыре года его стоимость может возрасти примерно на 20 % и составить 1 млн 200 тыс. дол. США. Достижимый при прочих равных условиях (уровень оплаты спортсмена, риск травмы и пр.) абсолютный инвестиционный эффект от разницы цены приобретения (1 млн дол. США) и продажи (1 млн 200 тыс. дол. США) игрока составляет 200 тыс. дол. США.

В качестве альтернативы игроку А (линия 1) инвестору предлагается рассмотреть возможность покупки игрока Б (линия 2). Возраст этого игрока составляет 22 года, уровень мастерства оценивается в 80 баллов, стоимость игрока 600 тыс. дол. США, а потенциал развития через четыре года выступлений в условиях, аналогичных с игроком А, оценивается в 180 баллов. Возникает стандартный вопрос относительно целесообразности инвестиции в игрока А или Б. При ожидаемом более чем двухкратном повышении уровня мастерства игрока Б (с 80 до 180 баллов) с большой долей вероятности можно предположить, что через четыре года его рыночная стоимость составит около 1 млн 350 тыс. дол. США. Очевидно, что приобретение игрока Б более выгодно инвестору с точки зрения эффективности вложения денег на трансферном рынке.

Безусловно, отмеченные выше критерии являются далеко не исчерпывающими факторами, которыми следует руководствоваться при купле-продаже прав на игроков. Следует учитывать риск получения игроком травм, возможность изменения тренерского состава, тактической схемы ведения игры, расходы на содержание игроков, индивидуальные особенности игроков А и Б и многие другие факторы. Однако и показанная выше корреляция факторов текущей стоимости прав на игрока, уровня мастерства на момент сделки и потенциала роста мастерства в прогнозируемом интервале времени контракта не должны игнорироваться. При условии качественной работы тренеров по наращиванию мастерства молодых спортсменов более целесообразно отдавать предпоч-

тение им, а не возрастным дорогостоящим игрокам, исчерпавшим потенциал своего развития. Кроме выгоды от большей разницы в ценах купли-продажи прав на игроков в случаях с молодыми спортсменами экономия будет достигаться также и за счет экономии по статье оплата труда.

Далее рассмотрим, каким образом может осуществляться формирование затрат и распределение доходов при смешанном финансировании деятельности спортивного клуба по игровым видам спорта, если в качестве объекта инвестиций выступает наиболее дорогостоящая часть команды — игрок. Здесь, на наш взгляд, правомерно говорить о трех видах стоимостных оценок прав на игрока — затратной, рейтинговой и рыночной.

Первоначально у инвестора формируется затратная стоимость (ЗС) прав на игрока, отражающая величину потраченных на него финансовых, материальных и других ресурсов. С точки зрения инвестора эта стоимость включает в себя, во-первых, первоначальную стоимость приобретенных прав на игрока (ПС) и, во-вторых, стоимость текущих затрат (ТЗ) на содержание игрока в команде.

Таким образом, в наиболее общем виде затратная стоимость прав на игрока может быть выражена следующей формулой:

$$ЗС = ПС + ТЗ. \quad (1)$$

Затраты на текущую стоимость прав на игрока включают в себя расходы инвестора по оплате труда спортсмена в течение сезона, величину медицинской страховки, затраты на лечение, профилактику травм и болезней, на питание и проживание, командировочные затраты и т.д., включая накладные расходы. При смешанном финансировании спортивной команды несколькими участниками, включая владельцев и невладелцев (спонсоров) клуба, возникает проблема распределения общей суммы средств, выделенных на содержание тренера, менеджера, игроков, обслуживающего персонала.

Рассмотрим алгоритм, который, на наш взгляд, необходимо использовать для оценки текущих затрат на содержание одного игрока. Данный алгоритм основывается на обязательности обособленного учета прямых расходов на игрока (оплата труда игрока, его индивидуальная страховка, медицинское обслуживание и т.д.) и накладных расходов на содержание команды в целом (аренда спортивных сооружений, взносы за участие в соревнованиях, зарплата обслуживающего персонала и др.). Предлагаемый алгоритм включает в себя следующие этапы.

*Первый этап.* Формирование фактических прямых затрат на содержание членов спортивной команды, включая игроков (см. таблицу).

Формирование прямых затрат на содержание членов спортивной команды, у.е.

Статья прямых затрат на содержание членов команды	Начальник команды	Главный тренер	Игрок № 1 (И <sub>1</sub> )	Игрок № 2 (И <sub>2</sub> ) и т.д.	Врач	Администратор	Всего	Удельный вес
1. Оплата труда	3600	1800	900	...	450	900	15 000	0,6
2. Налоги на оплату труда	120	60	* 30	...	15	30	2000	0,08
3. Питание	280	140	70	...	35	70	2000	0,08
4. Командировочные расходы	600	300	150	...	75	150	3000	0,12
5. Страхование от травм	800	400	200	...	100	200	1500	0,06
6. Спортивная экипировка	240	120	60	...	30	60	7500	0,3
7. Прочие прямые затраты	160	80	40	...	20	40	7500	0,3
<i>Итого</i>	6000	3000	1500	...	750	1500	25 000	100 %

В таблице отражены состав основных статей прямых расходов на каждого члена команды за отчетный период, а также их структура.

*Второй этап.* Фактическая смета накладных расходов (у.е.) представлена ниже.

Накладные расходы	Сумма
Взносы за участие в коммерческих турнирах	250
Проведение учебно-тренировочных сборов	250
Взнос за участие в национальном чемпионате	200
Взносы за участие в Еврокубках	300
Содержание спортивной базы	380
Спортивный инвентарь общего пользования	120
Аренда спортсооружений	1000
Освещение	120
Отопление	110
Расходы на транспорт	130
Расходы на рекламу	100
Прочие накладные расходы	40
Итого	3000

Величина накладных расходов формируется под воздействием сложной системы разнообразных факторов и зависит от организационной структуры управления клубом, имеющейся тренировочной базы, условий участия в соревнованиях, качества спортивного менеджмента и других многочисленных причин.

*Третий этап.* Из общей суммы затрат вычитаются средства, полученные клубом на безвозмездной основе от спонсоров (невладельцев команды). Спонсор финансирует часть затрат команды, как правило, в целях рекламы своей фирмы. При этом он не получает прав на доходы от продажи прав на игроков, а значит, необходимо исключить спонсорские суммы из расчета текущих затрат на содержание команды и автоматически — из общих затрат на игрока в той их части, которая приходится на накладные расходы. Предположим, в нашем примере спонсором была оплачена аренда помещения на сумму 1000 у.е.

*Четвертый этап.* Распределение накладных расходов, которые были профинансированы владельцами спортивной команды (оставшиеся 2000 у.е.), между членами команды, включая игроков. Такое распределение может осуществляться на основе структуры прямых затрат по каждому члену команды. Тогда на игрока  $I_1$  придется сумма накладных расходов в сумме 120 у.е. ( $2000 \cdot 0,06 = 120$ ).

*Пятый этап.* Определяется общая сумма прямых (1500 у.е.) и накладных расходов (120 у.е.), приходящаяся на одного игрока. Иными словами, на этом этапе определяется искомая величина текущих затрат на одного игрока за один соревновательный сезон. В нашем примере на игрока  $I_1$  она составит 1620 у.е. ( $1500 + 120$ ).

Сумма текущих затрат на игрока необходима для определения затратной стоимости прав на игрока, которая, в свою очередь, обязательна для определения трансфертной стоимости и установления минимальной цены на права игрока при совершении сделки по его продаже. В нашем случае затратная стоимость будет равна 2620 у.е. ( $1000 + 1620$ ).

Продажа прав на игрока на трансфертном рынке осуществляется по рыночной стоимости, которая позволяет оценить тот эффект (прибыль, убыток), который получил инвестор от операции за время, прошедшее с момента покупки игрока (первоначальная стоимость), нахождения игрока в команде (затратная и рейтинговая стоимость) и продажи прав на игрока (рыночная стоимость, РС). Поэтому конечный финансовый результат (ФР) для инвестора по инвестициям в игрока можно оценить по следующей формуле:

$$\text{ФР} = \text{РС} - \text{ЗС} = \text{РС} - (\text{ПС} + \text{ТЗ}) = \text{РС} - \text{ПС} - \text{ТЗ}. \quad (2)$$

Предположим, что трансфертная рыночная стоимость продажи прав на игрока составляет 3000 у.е., первоначальная стоимость — 1000 у.е., текущая стоимость — 1620 у.е. Тогда финансовый результат в виде прибыли по инвестициям составит 380 у.е. (3000 – 1000 – 1620).

Рентабельность ( $P_{тз}$ ) инвестиций в игрока, рассчитанная по текущим затратам, в этом случае составит

$$P_{тз} = \Phi P / ТЗ \cdot 100 \% = 380 / 1620 \cdot 100 \% = 23,5 \% . \quad (3)$$

Если рентабельность оценивать по фактору продажи ( $P_{п}$ ), то она составит

$$P_{п} = \Phi P / PC \cdot 100 \% = 380 / 3000 \cdot 100 \% = 12,7 \% . \quad (4)$$

По аналогии с формулой (4) можно определить и общую рентабельность ( $P_{общ}$ ) инвестора от операций по всему завершенному циклу сделки купли-продажи прав на игрока — приобретение (за 1000 у.е. по первоначальной стоимости), текущее содержание в команде с учетом прямых и накладных расходов (1620 у.е.) и трансферт в другую команду по рыночной стоимости (3000 у.е.). Она будет равна

$$P_{общ} = \Phi P / PC \cdot 100 \% = 380 / 2620 \cdot 100 \% = 14,5 \% . \quad (5)$$

Подобного рода расчеты полезны для проведения сравнительного анализа доходности инвестиций в тех или иных игроков (команды), а также в те или иные виды спорта.

В отличие от типовых коммерческих предприятий, финансируемых за счет общих источников их владельцев, для спортивных команд характерным может быть непропорциональное долям уставного капитала финансирование нужд клуба различными учредителями. В таких случаях, когда финансирование игрока или команды осуществляется не одним, а несколькими инвесторами (владельцами клуба), необходимо производить объективное разделение доходов между инвесторами. При этом важным моментом является наличие объективных данных об источниках, за счет которых, во-первых, финансировалась покупка игрока (выплачивалась его первоначальная стоимость) и, во-вторых, осуществлялось его текущее содержание в команде. При наличии такой информации доходы можно распределять пропорционально затраченным различными инвесторами ресурсам.

Предположим, что в нашем примере оплата затратной стоимости прав на игрока  $I_1$  осуществлялась частным инвестором и государством в соотношении 3 : 1 (или 75 и 25 % соответственно). Тогда доход, заработанный от продажи прав на этого игрока, для частного инвестора составит 285 у.е., а для государства — 95 у.е.

Рассмотренные выше методики оценки результатов инвестирования в спортивные организации в методических целях представлены в упрощенном виде (исключены, в частности, вопросы налогообложения). Однако несмотря на это, они наглядно свидетельствуют о важности точного измерения всех затрат по приобретению и содержанию человеческого капитала (игроков) в четкой взаимосвязи с источниками финансирования всех этих затрат определенными инвесторами.

Говоря об измерителях стоимости прав на игроков, следует отметить, что затратной стоимости присущ один существенный недостаток. Он заключается в том, что величина затратной стоимости не связана с игровыми результатами спортсмена (гол, голевой пас, проведенное на площадке время и т.д.). Поэтому необходимо использовать рейтинговый метод оценки текущей стоимости человеческого капитала (игроков) спортивной команды.

Наиболее точным измерителем стоимости человеческого капитала (игрока), безусловно, является его рыночная стоимость, которая определяется непосредственно в ходе сделки по продаже прав на игрока. В ее основу также может быть положен рейтинговый метод, скорректированный на финансовую возможность покупателя.

## Литература

1. Супиков, В.Н. Социальные проблемы спорта / В.Н. Супиков. — Смоленск; Пенза, 2006.
2. Переверзин, И.И. Спортивный менеджмент / И.И. Переверзин. — М., 2000.
3. Панков, Д.А. Экономическая оценка человеческого капитала в спорте / Д.А. Панков, С.Б. Репкин. — Минск, 2009.
4. Золотов, М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М.И. Золотов, В.В. Кузин. — М., 2001.

**Н.А. Самара,**

кандидат экономических наук, доцент;

**М.М. Милевская**

## МЕХАНИЗМ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ УЧЕБНОЙ НАГРУЗКИ НА ОСНОВЕ ПРИОРИТЕТОВ МОТИВАЦИИ ТРУДА

*В разных странах мира в последнее время уделяется много внимания вопросам обеспечения качества образования. Образование становится все более дорогостоящей услугой и, естественно, что потребитель интересуется тем, за что он платит деньги. Поэтому одним из приоритетных направлений развития высшей школы является внедрение в практику управления вузами системы менеджмента качества (СМК) и основной тенденцией в области обеспечения качества образования становится перенос центра тяжести с процедур внешнего контроля качества образовательного процесса и его результатов в сторону внутренней самооценки (самообследования) [1].*

Как известно, СМК базируется на восьми принципах менеджмента качества, одним из которых является принцип «вовлечение работников» как наиболее эффективный и результативный способ для учебного заведения в достижении своих целей, при максимальном использовании компетентности, навыков и творчества своих работников. А это невозможно без эффективной мотивации труда профессорско-преподавательского состава (ППС), предполагающей необходимость дифференцированного подхода к каждому. «Если руководители не признают, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу» [2].

Внедрение СМК в вузе предполагает, что все сотрудники должны быть способны выполнять свои служебные обязанности так, чтобы эффективно решать задачи, стоящие перед ними и обеспечивать предоставление потребителям образовательных услуг, соответствующих установленным требованиям. Кроме того, несомненно, существует связь между результативностью (эффективностью), компетентностью, мотивацией и нагрузкой на преподавателя.

Таким образом, мы должны говорить о концепции эффективности работника как функции трех составляющих

$$\text{Эффективность работника} = f(SKM),$$

где  $S$  — умение и способности выполнять свою работу;  $K$  — знание принципов, правил, методик;  $M$  — мотивация на выполнение работы.

Исходя из этого перед системой управления не только вуза, но и любой организации или предприятия стоят три основные задачи:

1) возможность привлечь работников, имеющих высокое значение  $S$ , что соответствует положению стандарта системы менеджмента качества «Отбор и прием на работу

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.  
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.