

9. Сафронов Э., Сафронов К. О реализации региональных программ БДД // Автомобильный транспорт. 2000. № 11.

10. Государственный доклад по безопасности дорожного движения (в сокращении) // Автомобильный транспорт. 2001. №11.

11. Актуальные вопросы экономики природопользования / Под ред. О.Ф. Балацкого. Сумы, 1990.

С.Б. РЕПКИН

ПЛАНИРОВАНИЕ ДОХОДОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СПОРТИВНОЙ КОМАНДЫ

Планирование — важнейшая функция управления деятельностью спортивной организации. Оно может осуществляться в виде нормирования, организационно-технического и финансово-экономического планирования, прогнозирования развития спортивной организации. Для нее актуальна разработка проблем теории, методологии, методики и организации бюджетирования, которое выступает одной из наиболее современных и действенных форм планирования.

Основной целью бюджетирования является формирование оптимальных пропорций между доходами и расходами спортивной организации. Проведенное исследование показало, что ни в специальной литературе, посвященной проблемам экономики спорта [1—4], нет описания теоретических аспектов, ни в организации управления такими известными спортивными командами, как СКА и Аркатрон (Минск), не установлено прикладное использование методик комплексного бюджетирования. Принимая во внимание ограниченные возможности размера статьи, остановимся лишь на тех методах, с помощью которых можно осуществлять формирование плановых показателей доходной части бюджетов спортивных команд.

При составлении такого финансового плана необходимо принимать во внимание большое количество разнообразных факторов, обуславливающих величину доходов и расходов. Основным из них является календарный план игр во внутреннем первенстве и на международной арене. От него зависят такие ключевые показатели жизнедеятельности команды, как общее количество матчей, допустимое количество зрителей и проданных билетов, возможность продажи прав на трансляцию игр, аренда спортивных сооружений и др. В качестве еще одного важного фактора следует рассматривать достижение определенных спортивных результатов в течение сезона. В случае успешного выступления доходы команды пополняются за счет увеличения количества проданных билетов, роста полученных призовых вознаграждений, выручки от продажи прав на игроков на трансферных рынках, поступлений от рекламодателей, стремящихся использовать положительный имидж команды и общественный резонанс, привлекающий зрительский интерес и средства массовой информации.

В наиболее общем виде финансовое планирование спортивной команды может осуществляться в виде бюджета, который представляет собой баланс доходов и расходов команды в стоимостном выражении за определенный спортивный сезон. В доходной части обобщаются все возможные источники поступления средств, а в расходной указываются главные направления их использования.

Рассмотрим подробнее основные источники доходов спортивной команды.

1. Доходы от участия в коммерческих турнирах. Одним из источников доходов, особенно актуальных в период предсезонной подготовки команды до начала регулярных соревнований, является участие команд в так называемых коммерческих турнирах. Их цель — получение участниками игровой практики, проверка дебютантов, отработка систем игры в защите и нападении, спарринги, расширение числа болельщиков и популяризация команды и вида спорта в целом и т.д. Доходы от участия в коммерческих турнирах (ДТ) складываются из отчислений команде организаторами таких турниров, из частичной выручки за билеты и др.

Формулировать расчет данного показателя можно следующим образом:

$$ДТ = ОУ + ВБ + УР, \quad (1)$$

где ОУ — отчисления команде-участнице со стороны учредителя турнира; ВБ — часть выручки от продажи билетов; УР — доходы от участия в рекламных акциях, предусмотренных для участников соревнований.

2. Доходы от призового фонда коммерческих турниров. Поступления по данной статье непосредственно связаны с итогами спортивных результатов команды в коммерческих турнирах. Чем выше занятое командой место, тем больше выручка клуба.

Плановая величина доходов может определяться двумя способами:

Первый способ:

$$ПД = ПФ \cdot СД, \quad (2)$$

где ПД — доходы, получаемые из призового фонда за участие в коммерческом турнире; ПФ — предполагаемый призовой фонд коммерческих соревнований; СД — ставка отчислений от общего призового фонда, величина которого зависит от занятого в турнире места.

Второй способ: в зависимости от условий, которые организаторы выдвигают их участникам, величина призовых средств может устанавливаться в твердой фиксированной сумме.

Нередко такой подход обусловлен стремлением организаторов турниров привлечь к участию в соревнованиях именитые клубы. Выплата призовых средств в этом случае по экономическому содержанию почти идентична доходам от участия в коммерческих турнирах.

Следует отметить, что доходы в виде призовых средств за участие в соревнованиях являются одной из самых главных статей поступлений средств в бюджет спортивной организации.

Величина призовых доходов находится в прямой зависимости от результатов участия спортивной команды в соревнованиях. При этом, чем выше статус турнира (Чемпионаты мира, Европы, Лига чемпионов, Национальные первенства), тем выше к нему интерес со стороны потребителей спортивных зрелищ (болельщики, средства массовой информации и телевидения, спонсоры).

Система оплаты участникам соревнований в зависимости от уровня достижений стимулирует спортивные организации на повышение профессионального уровня и усиливает конкурентоспособность на рынке спортивных услуг.

3. Доходы от продажи прав на трансляцию игр. Доходы по данной статье зависят от популярности и зрелищности вида спорта. Плательщиками являются компании, занимающиеся телевизионными, радио и интернет-трансляциями (on line) соревнований. Сумма поступлений может зависеть от рейтинга команды и количества трансляций.

Согласно различным экспертным оценкам доходы от продажи прав на теле-, радио- и интернет-трансляции могут достигать до 50 % всего бюджета клуба. Обращает на себя внимание тот факт, что стоимость продажи телевизионных прав постоянно увеличивается. Так, цена трансляций Чемпионата мира по

футболу составляет 990 млн дол. США, т. е. выросла за последние 5 лет в 5 раз [5].

Размер дохода по данной статье зависит от того, насколько успешно выступает команда. В последнее время расширяется перечень видов телевизионных трансляций. Становится популярным так называемая сегментация телевизионных прав. Такой подход предполагает раздельную продажу прямых трансляций игр ("нарезки" наиболее острых моментов и голов, повторы, а также трансляции за границу).

4. Доходы от продажи билетов. Выручка от продажи билетов является важной статьёй дохода спортивной команды. Привлечение на трибуны максимального количества зрителей, расширение аудитории болельщиков рассматриваются в качестве одной из основных целей менеджмента клуба.

Как показали исследования, наиболее распространенный механизм формирования и распределения доходов от продажи билетов между участниками соревнований предполагает учет следующих основных факторов:

1. Количество зрителей, посетивших конкретную игру и купивших билет определенной стоимости (j);
2. Стоимость билета конкретного матча (i);
3. Процент отчислений участнику соревнований от суммы вырученной от продажи билетов.

При этом размер отчислений зависит от того, выступает команда на собственной площадке или играет в гостях.

Для планирования доходов спортивного клуба от продажи билетов нами предлагается следующая формула:

$$\text{ДПБ} = \text{ДПБ}_д + \text{ДПБ}_г = \text{КДЗ}_{ij} \cdot \text{СБД}_{ij} \cdot \text{СОД}_i + \sum \text{КГЗ}_{ij} \cdot \text{СБГ}_{ij} \cdot \text{СОГ}_i, (3)$$

где ДПБ — доходы от продажи билетов; ДПБ_д; ДПБ_г — доходы от продажи билетов, соответственно в домашних и гостевых играх; КДЗ_{ij} — количество зрителей, посетивших i -ю домашнюю игру и купивших билет j -й стоимости; СБД_{ij} — j -я стоимость одного билета i -й домашней игры; СОД_и — ставка отчислений от продажи билетов спортивного клуба за i -ю домашнюю игру; КГЗ_{ij} — количество зрителей, посетивших i -ю гостевую игру команды и купивших билет j -й стоимости; СБГ_{ij} — j -я стоимость билета i -й гостевой игры; СОГ_и — ставка отчислений от продажи билетов спортивной команды за i -ю гостевую игру.

Исследование показывает, что доходы от продажи билетов в среднем могут составить 33–35 % общих доходов за спортивный сезон. Характерной особенностью этих доходов является то, что порядок их формирования в наибольшей степени зависит непосредственно от спортивной организации, в той части, которая касается определения стоимости (цены) билетов за домашние игры.

Максимальный эффект от продажи билетов достигается в случае использования гибких систем ценообразования. Так, существуют различные принципы формирования стоимости билетов:

- 1) продажа одноразовых билетов;
- 2) продажа сезонных абонементов, которые можно распространять задолго до начала игрового сезона с минимальной стоимостью, возрастающей по мере приближения к старту регулярных соревнований;
- 3) владельцам сезонных абонементов можно представлять определенные скидки на различные услуги (бесплатное посещение игр матчей дублеров, покупка товаров в специальном магазине и т. д.) Кроме того, нередко допускается оплата за абонемент в рассрочку.

5. Доходы от рекламной деятельности. Одним из характерных источников доходов спортивных организаций являются поступления от размещения на спортивной форме и на сооружениях во время соревнований наглядной рекламы товарных знаков, марок и логотипов известных фирм. Величина таких до-

ходов зависит от статуса турнира, популярности вида спорта и известности участников соревнований.

Как правило, доходы от рекламы поступают в бюджет клуба в виде абсолютных отчислений, на основе договоров с теми коммерческими структурами, которые проявили интерес к выступлению данной спортивной команды.

6. Доходы от продажи прав на игроков. Одним из наиболее существенных видов доходов в спортивном бизнесе является выручка от продажи прав на игроков. Определенные способности людей, проявляющиеся в ходе соревнований и имеющие ценность как зрелища, рассматриваются в качестве особого товара, имеющего цену. Стоимость прав на спортсмена определяется в зависимости от уровня его мастерства, спортивных достижений лично игрока и команды, от популярности вида спорта, от игрового амплуа, от личности спортсмена, от уровня его требований к оплате за свой труд и ряда других факторов. В последние годы рынок трансфертов (купля-продажа прав на спортсмена), особенно в таких популярных видах спорта, как футбол, хоккей, баскетбол, гандбол, значительно вырос. Суммы трансфертов выдающихся спортсменов достигли десятков миллионов долларов.

Анализ специальной экономической литературы [1; 3], а также известные нам факты из практики привели к выводу об отсутствии четких и однозначных методик, на основе которых можно было бы говорить об объективности и научной обоснованности установления трансфертных цен. В этой связи мы предлагаем форму расчета эффективности сделок при продаже прав на игроков, которая синтезирует в себе совокупность основных ценообразующих факторов, подлежащих учету:

$$ТЦ = БЦИ + КПД + КПП + КСА, \quad (4)$$

где ТЦ — трансфертная цена; БЦИ — базовая цена прав на игрока, основанная на его текущем рейтинге; КПД — компенсация от возможной потери доходов вследствие снижения посещаемости болельщиками игр команды, снижение коммерческого интереса со стороны спонсоров по причине выбытия игрока из команды; КПП — компенсация от потери доходов, вследствие снижения спортивных результатов по причине ухода игрока; КСА — компенсация от потери доходов клуба в виде снижения продаж спортивной атрибутики клуба по причине ухода игрока.

Очевидно, что эффект от продажи прав на игрока достигается в случае максимально точных экономических оценок. Поэтому следует осуществлять детальный статистический учет в разрезе тех доходов, которые извлекает команда за время нахождения данного игрока в ее составе. Необходимо корректировать такие показатели, как количество игрового времени, которое спортсмен проводит на площадке, величина аудитории болельщиков, объем реализации спортивной атрибутики с изображением продаваемого игрока, оценка вклада последнего в общие спортивные результаты команды (количество голов, результативных передач и т. д.).

7. Доходы от спонсорской поддержки. Весьма существенное значение для многих видов спорта имеет безвозмездная финансовая помощь так называемых спонсоров. Это юридические и физические лица, желающие оплачивать расходы на содержание спортивных команд как по причинам филантропического свойства, так и с целью минимизации своих налоговых платежей. Речь идет о тех странах, законодательство которых освобождает спонсоров от некоторых платежей в бюджет.

Рост популярности различных видов спорта делает привлекательным инвестиции в него со стороны неспортивных коммерческих организаций. Существует целая система видов спонсорских поступлений. Например, названия коммерческих компаний, осуществляющих наивысший вклад в бюджет клуба и

являющихся их генеральными спонсорами, располагаются на наиболее заметных частях спортивной формы. Иные спонсоры размещают рекламу своей продукции на специальных рекламных щитах, на табло спортивных арен, на игровых площадках и т.д.

Достаточно широко распространены случаи, когда крупные коммерческие фирмы непосредственно содержат и финансируют собственные спортивные команды. Например: ОАО “Нафтан” (г. Новополоцк), ОАО “Бате” (г. Борисов), ПО “Беларуськалий” и другие имеют на своих балансах футбольные клубы.

Следует отметить противоречивость такого рода взаимосвязей между бизнесом и спортом. С одной стороны, в случае наличия единого финансового источника менеджеры клуба могут сосредоточиться исключительно на спортивных результатах. С другой стороны, если ухудшается экономическое положение содержащей команду коммерческой структуры, то финансовое положение клуба может резко ухудшиться, независимо от того, какие спортивные результаты достигнуты командой.

Таким образом, можно сделать вывод, что для повышения эффективности работы спортивной организации, как и всего спортивного бизнеса, необходимо проводить качественное финансово-экономическое планирование — важнейший элемент эффективного управления спортивной командой. Разработанная методика позволяет рассчитывать многовариантные бизнес-планы спортивной организации, формирование которых зависит от степени успешности выступления спортивной команды в сезоне. Такой подход позволяет с большой долей вероятности прогнозировать доходную часть бюджета спортивной команды и размер его профицита или дефицита, обосновывать размеры привлечения в оборот организаций кредитных ресурсов. От него во многом зависит правильное формирование важнейших экономических показателей и достижение положительных спортивных результатов.

В заключение следует сказать, что представленные в статье методы формализации основных причинно-следственных связей, отражающие порядок формирования плановых показателей доходов спортивных команд, несут в себе существенные элементы научной новизны. Научная состоятельность, достоверность и эффективность представленных разработок подтверждается их апробацией в таких спортивных организациях, как Белорусская федерация гандбола, Национальный олимпийский комитет, СКА (Минск).

Литература

1. *Сушков В.Н.* Социальные проблемы спорта. Смоленск — Пенза, 2006.
2. *Кутепов М.Е.* Спортивный менеджмент в муниципалитетах зарубежных стран. М., 1999.
3. *Переверзин И.И.* Спортивный менеджмент. М., 2000.
4. *Золотов М.И., Кузин В.В.* Менеджмент и экономика физической культуры и спорта. М., 2001.
5. *Лобандиевский К.* С немецким акцентом // Прессбол. 2006. 1 июля.