
Н. О. БОГАРЕВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ
СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Статья посвящена разработке комплексной методики финансового обеспечения спортивных клубов и организаций, проблеме создания фонда временно невостребованных ресурсов, а также повышения эффективности действующей системы распределения финансовых ресурсов спортивных организаций в Республике Беларусь.

Ключевые слова: финансовое обеспечение, финансовые ресурсы спорта, управление финансовыми ресурсами.

УДК 796.01:338(476)

Финансовое обеспечение включает в себя не только формирование финансовых ресурсов, но и эффективное распределение и использование этих средств.

Цель любой спортивной организации не только достижение высоких спортивных результатов, но и максимизация доходов, расширение круга потребителей, приобретение спортсменов высокой квалификации. Все это требует вложения денежных средств.

Формирование финансовых ресурсов определяет возможности развития организации, а распределение этих средств позволяет в свою очередь выбирать пути и варианты развития. Оба эти процесса тесно взаимосвязаны.

Задачи, стоящие перед спортивной организацией, требуют проведения оптимизации такой важнейшей управленческой функции, как распределение финансов на каждом уровне управления.

В общем смысле распределительная функция финансов предполагает три стадии процесса: формирование фондов, аккумуляция в них ресурсов, поступающих от хозяйствующих субъектов, и перераспределение накопленных средств на уровне отраслей и сфер экономики.

Актуальной проблемой спортивных организаций на сегодняшний день остается не только формирование достаточных финансовых ресурсов и их распределение, а и обеспечение баланса между расходами на достижение спортивных результатов и текущими расходами, связанными с финансово-хозяйственной деятельностью. Все подсистемы спортивной организации должны быть логически увязаны, оптимально соотношены показатели затрат и доходов, запланированы конечные финансовые результаты. Расходы должны быть результативными и производиться с целью получения доходов, а не только с целью достижения результатов в виде спортивных побед.

Важнейшим качественным показателем профессионального спортивного клуба, на наш взгляд, является его эффективность, которая включает социальную эффективность — степень достижения поставленных целей, определенного социального эффекта в процентном или абсолютном выражении (как конкретный результат в отношении всего населения или группы людей, по-

Наталья Олеговна БОГАРЕВИЧ (magnat7@tut.by), аспирантка кафедры налогов и налогообложения Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

лучивших выгоду) и экономическую эффективность — стоимость затрат на единицу выпуска продукции, работ, услуг*.

В качестве примера будем рассматривать волейбольный клуб «Минск» (ВК «Минск»).

Мы считаем, что в сфере профессионального спорта социальные результаты (победы в международных соревнованиях; спортивные зрелища с их сильным эмоциональным воздействием) выступают как приоритетные; экономические же (соотношение полезного результата и затрат) оцениваются как сопутствующие, как средство достижения социальных целей.

Одновременный учет не только экономических, но и социальных результатов обуславливает необходимость их дифференцирования. Однако значимость социального результата, как правило, зависит от уровня экономических затрат и наоборот.

В процессе хозяйственной деятельности спортивные организации несут не однородные по своему экономическому содержанию и назначению денежные затраты. По экономическому содержанию расходы спортивной организации можно разделить на материальные, трудовые и денежные. Материальные расходы связаны с ресурсным обеспечением финансово-хозяйственной деятельности спортивной организации и включают в себя стоимость приобретенных основных и вспомогательных материалов, топлива и электроэнергии, услуг сторонних организаций. Трудовые расходы направляются на оплату труда персонала спортивной организации. Денежные расходы представляют собой отток денежных средств. Это уплата налогов и обслуживание денежного оборота спортивной организации, например, платежи банку за расчетно-кассовое обслуживание, выплаты процентов по кредитам.

Расходы являются одним из основных предметов интереса с точки зрения управленческого учета, поскольку решения, принимаемые в целях их сокращения, составляют основной доступный инструмент менеджера в целях повышения эффективности работы спортивной организации.

Объективный контроль за этой величиной и ее эффективностью способствует не только сохранению хозяйствующим субъектом капитала в обороте, но и его наращиванию, что в конечном счете является целью предпринимательской деятельности.

Экономное использование имеющихся ресурсов — одно из условий рациональной деятельности хозяйствующего субъекта и наращивания прибыли. В этой связи представляет интерес вся совокупность расходов субъекта хозяйствования, т. е. всех расходов, произведенных в интересах получения экономических выгод. Важнейшее значение среди них имеют расходы, связанные с производством и продажей продукции, товаров, работ и услуг, т. е. расходы тех видов деятельности, ради которых создан хозяйствующий субъект.

Распределение и расходование финансовых средств спортивных организаций неравномерны во времени, поскольку расходы текущих периодов не являются плановой величиной, а зависят от специфики данного вида спорта. Если в сезон подготовки к соревнованиям или в сезон покупательской активности (трансферы) величина расходов значительно увеличивается, то в другие временные периоды (отпуск) может существенно снижаться.

Вследствие того, что все бюджетные и привлеченные средства клуб должен использовать по целевому назначению, в его распоряжении не остается денег для осуществления коммерческой и финансовой деятельности. Необходимо

*Афанасьев, М. Бюджетирование, ориентированное на результат (новые тенденции) / М. Афанасьев // Вопр. экономики. — 2004. — № 91.

Afanasev, M. Byudzhetirovanie, orientirovannoe na rezultat (novyye tendentsii) [Budgeting, oriented on the result (new trends)] / M. Afanasev // Vopr. ekonomiki. — 2004. — N 91.

обращаться к организациям, спонсирующим деятельность волейбольного клуба, со служебной запиской с указанием новых направлений использования денежных средств и нужной суммы. На это требуется время, а решить вопрос необходимо в течение нескольких дней. Да и спонсоры зачастую отказывают, поскольку идет нецелевое использование денежных средств. Так как клуб не располагает достаточным количеством собственных средств, он вынужден отказываться от каких-либо действий, не связанных с целевым использованием денежных средств.

Учитывая сказанное выше, мы предлагаем комплексную методику финансового обеспечения (*методику формирования фонда ВНР*), которая базируется на создании фонда временно неустраиваемых ресурсов и более эффективном использовании финансовых ресурсов спортивной организации.

Поскольку ситуация на рынке в течение года может измениться, видится целесообразным частичное перераспределение спонсорских средств. В связи с этим необходимо создание условного фонда временно неустраиваемых ресурсов (ВНР), в пределах которого клуб может использовать спонсорскую помощь по своему усмотрению в соответствии с Уставом клуба. Обязательным условием является утверждение этого фонда в учетно-финансовой политике спортивной организации. Данный фонд подлежит ежемесячной (ежеквартальной) корректировке с учетом результатов прошедшего отчетного финансового периода.

Общее финансирование клуба складывается из финансирования различных направлений его деятельности (покупка инвентаря, транспортные расходы, трансферты и т. д.). Представляется целесообразным для расчета разбить общую сумму финансирования на равные месячные доли

$$\text{ОФ} = \text{ОФ}_1 + \text{ОФ}_2 + \text{ОФ}_3 + \dots + \text{ОФ}_{12} = \sum_{k=1}^{12} \text{ОФ}_k,$$

где ОФ — годовая сумма финансирования; $\text{ОФ}_k = \text{ОФ}/12$.

По итогам финансовой деятельности за отчетный период мы предлагаем установить коэффициент повышения эффективного использования привлеченных средств, исчисление которого производится нарастающим итогом с начала года.

Ежемесячный пересчет коэффициента позволит ограничивать уровень расходовемых средств в соответствии с планами их целевого назначения и не позволит превышать пределы, когда плановые расходы начинают критически превышать запланированные текущие расходы. Длительность периода устанавливается финансово-учетной политикой спортивного клуба (ежемесячно, ежеквартально)

$$K_{\text{эф}} = \frac{\sum_{k=1}^n \text{ОФ}_k - \text{ИФ}}{\sum_{k=1}^n \text{ОФ}_k},$$

где $K_{\text{эф}}$ — коэффициент повышения эффективного использования привлеченных средств; рассчитывается на 1 января из расчета финансовых результатов прошедшего периода и ежемесячно (ежеквартально) корректируется в течение финансового года; n — число прошедших месяцев в отчетном периоде; $\sum_{k=1}^n \text{ОФ}_k$ — сумма финансирования за расчетный период; ИФ — использованные финансовые ресурсы.

Размер фонда на текущий месяц рекомендуется устанавливать из расчета

$$\Phi_T = K_{\text{эф}} \sum_{k=1}^n \text{ОФ}_k,$$

где Φ_T — размер фонда на текущий месяц.

Рациональное использование данного фонда предполагает учет такого фактора, как планы дальнейшего развития. На наш взгляд, чем больше средств направляется на расширение хозяйственной деятельности, тем меньше потребность в дополнительном финансировании. Однако эти средства должны быть мобильными, поскольку в случае их перерасхода в следующем финансовом периоде клуб вынужден будет вернуть недостающую сумму из фонда.

На следующем этапе, мы считаем, необходимо скорректировать структуру волейбольного клуба «Минск» с учетом предложенного коэффициента эффективности.

В первую очередь определим среднее значение собственных средств ($\langle CC \rangle$) за указанные периоды (2011 – 2014 гг.):

$$\langle CC \rangle = \frac{CC_{\text{нг}} + CC_{\text{кг}}}{2},$$

где $CC_{\text{нг}}$ – собственные средства на начало года; $CC_{\text{кг}}$ – собственные средства на конец года;

$$\langle CC_{2011} \rangle = \frac{78,3 + 98,8}{2} = 88,55 \text{ млн р.};$$

$$\langle CC_{2012} \rangle = \frac{98,8 + 131,3}{2} = 115,05 \text{ млн р.};$$

$$\langle CC_{2013} \rangle = \frac{131,3 + 166}{2} = 148,65 \text{ млн р.};$$

$$\langle CC_{2014} \rangle = \frac{166 + 701,5}{2} = 433,75 \text{ млн р.}$$

Далее вычислим коэффициент эффективности ($K_{\text{эф}}$) и сумму денежных средств фонда (Φ), предположив, что примерно 10 % спонсорских средств остаются невостребованными в течение месяца:

$$K_{\text{эф. 2011}} = \frac{5\,891,9 / 12 \cdot 1 - 441,9}{5\,891,9 / 12 \cdot 1} = \frac{491 - 441,9}{491} = 0,1;$$

$$\Phi_{2011.1} = 0,1 \frac{5\,891,9}{12} = 49,1 \text{ млн р.};$$

$$\Phi_{2012.1} = 0,1 \frac{11\,910,9}{12} = 99,3 \text{ млн р.};$$

$$\Phi_{2013.1} = 0,1 \frac{14\,894,1}{12} = 124,1 \text{ млн р.};$$

$$\Phi_{2014.1} = 0,1 \frac{8\,994,5}{12} = 75,1 \text{ млн р.}$$

В итоге, подсчитаем текущие доступные средства волейбольного клуба ($ДС_{\text{тек.}}$) и составим таблицу:

$$ДС_{\text{тек.}} = \langle CC \rangle + \Phi;$$

$$ДС_{\text{тек. 2011}} = 88,55 + 49,1 = 137,65 \text{ млн р.};$$

$$ДС_{\text{тек. 2012}} = 115,05 + 99,3 = 214,35 \text{ млн р.};$$

$$ДС_{\text{тек.2013}} = 148,35 + 124,1 = 272,75 \text{ млн р.};$$

$$ДС_{\text{тек.2014}} = 433,75 + 75,1 = 508,85 \text{ млн р.}$$

Доступные средства волейбольного клуба «Минск», млн р.

Год	Собственные средства, млн р.	Собственные средства + ВНР, млн р.	Прирост, %
2011	88,55	137,65	55
2012	115,05	214,35	86
2013	148,35	272,75	83
2014	433,75	508,85	17

Примечание: наша разработка на основе финансовой отчетности ВК «Минск» за 2011–2014 гг.

Таким образом, использование средств ВНР позволяет увеличить доступные к использованию финансовые ресурсы приблизительно в 1,5–2 раза, не прибегая к дополнительным источникам финансирования.

В настоящем исследовании сделана попытка анализа сущности спортивной деятельности с экономической точки зрения. В рамках данного исследования мы определили основные источники финансирования и выявили ряд ее проблемных зон.

Мы считаем, что создание фонда ВНР поможет спортивным организациям более эффективно распределять и использовать имеющиеся в наличии финансовые ресурсы, что в свою очередь будет способствовать их экономической независимости в дальнейшем, поскольку появится возможность получения дополнительных доходов.

NATALLIA BOGAREVICH

**FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT
OF SPORT ORGANIZATION**

Author affiliation. *Natallia BOGAREVICH (magnat7@tut.by), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).*

Abstract. The article focuses on the development of an integrated method of financial support for sports clubs and organizations, the establishment of the fund of temporarily unclaimed resources and improvement of the efficiency of the current system of allocation of financial resources in sports organizations of the Republic of Belarus.

Keywords: financial support, financial resources of sport, financial resource management.

UDC 796.01:338(476)

Статья поступила в редакцию 04.01. 2016 г.