

## МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Богаревич Наталия Олеговна,

аспирант кафедры налогов и налогообложения БГЭУ

**Резюме.** Статья посвящена разработке модели финансового обеспечения спортивных клубов и организаций, а также возможности более эффективном использовании финансовых ресурсов.

**Abstract.** The article is devoted to the development of a model of financial support of sports clubs and organizations, as well as more efficient use of financial resources.

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

Любое предприятие, а спортивная организация не является исключением, ставит своей целью не только достижение высоких спортивных результатов, но и максимизировать доходы, расширить круг потребителей, приобрести спортсменов высокой квалификации. Перечисленные мероприятия требуют вложения денежных средств.

Формирование финансовых ресурсов определяет возможности дальнейшего развития организации, а процесс распределения этих средств позволяет в свою очередь выбирать пути и варианты развития. Оба этих процесса имеют тесную взаимосвязь.

Задачи, которые стоят перед спортивной организацией требуют проведения оптимизации такой важнейшей управленческой функции как распределение финансов на каждом из уровней управления.

В общем смысле распределительная функция финансов предполагает три стадии процесса: формирование фондов, аккумулярование 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 также 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, получивших выгоду) и экономическую эффективность – стоимость затрат на единицу выпуска продукции, работ, услуг. [1]

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

26. Разработка методологического и информационного обеспечения учета и анализа теневой экономики в Республике Беларусь: Отчет о НИР / НИИ статистики; Рук. темы Н.С. Бокун. – № ГР 19963927. – Минск, 1996. – 63 с.
27. Исследование размеров теневой экономики по данным СНС на основе практического приложения метода товарных потоков: Отчет о НИР / НИИ статистики при Министерстве статистики и анализа Респ. Беларусь; Рук. темы Н.С. Бокун. – № ГР 19973080. – Минск, 1997. – 70 с.
28. Методологические основы ведения мониторинга теневой экономики в Республике Беларусь: Отчет о НИР/НИИ статистики; Рук. темы Н.С. Бокун. – № ГР 19983211. – Минск, 1998. – 81 с.
29. Разработать теоретико-методологические основы формирования механизма регулирования теневой экономики как элемента макроэкономической белорусской модели развития (заключительный): Отчет о НИР / БГЭУ, Мин-во образования Респ. Беларусь; Рук. темы Н.С. Бокун. – № ГР20072037. – Минск, 2010. – 230 с.
30. Затмение в экономике // Аргументы и факты. – 2006. – № 14. – С. 8.
31. Сантос, Д. Теневая экономика и факторы противодействия ее росту / Д. Сантос, И.Я. Тот / Теневая экономика – проблемы и решения. – М., 2005. – С. 97–104.
32. Левчук, В.В. Макроэкономические аспекты государственного воздействия на теневой сектор экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.В. Левчук. | Ростов н/Д., 2006. – 34 с.
33. Данько, П.Н. Теневая экономика в предпринимательских структурах: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / П.Н. Данько С-Пб, 2007. – 29 с.
34. Черненко, Н.В. Совершенствование механизмов и методов оценки противодействия теневой экономике: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н.В. Черненко. | М., 2006. – 23 с.
35. Скриба, А. Проблемы коррупции и теневой экономики в оценках малого и среднего бизнеса Беларуси / А. Скриба // Минск: Исследовательский центр ИПМ, 2012.
36. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2014. – Минск: Белстат, 2014. – 534 с.
37. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2013. – Минск: Белстат, 2013. – 578 с.

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 денежные затраты, не однородные по своему экономическому содержанию и назначению. 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 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 эффективностью способствует не только сохранению хозяйствующим субъектом капитала в обороте, но и наращиванию его, что в конечном итоге 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. все расходы, произведенные 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 носит неравномерный характер, 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 (трансферты), величина расходов значительно увеличивается, то в другие временные периоды (отпуск) может существенно снижаться.

Вследствие того, что все бюджетные и привлечённые средства клуб должен использовать по целевому направлению, в его распоряжении не остаётся средств, для осуществления, как коммерческой, так и финансовой деятельности. Для осуществления данных направлений необходимо обращаться к организациям, спонсирующим деятельность волейбольного клуба, со служебной запиской, содержащей новые направления использования денежных средств и указанием нужной суммы. На это требуется время, а решить вопрос необходимо в течение нескольких дней. Да и спонсоры зачастую отказывают, поскольку идёт 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 выше сказанное, мы предлагаем комплексную методику финансового обеспечения (методику формирования фонда ВНР), которая базируется на создании фонда временно не востребуемых ресурсов и возможности более эффективном использовании финансовых ресурсов спортивной организации.

Поскольку ситуация на рынке в течение года может измениться, видится целесообразным частичное перераспределение средств, выделенных спонсорами. В связи с этим необходимо создание условного фонда ВНР (временно не востребуемых ресурсов), в пределах которого клуб может использовать спонсорскую помощь по своему усмотрению в соответствии с Уставом клуба. Обязательным условием является то, что существование данного фонда необходимо прописать и утвердить в учетно-финансовой политике спортивной организации. Данный фонд подлежит ежемесячной (ежеквартальной) корректировке с учётом результатов прошедшего отчётного финансового периода.

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

$$ОФ = ОФ_1 + ОФ_2 + ОФ_3 + \dots + ОФ_{12} = \sum_{k=1}^{12} ОФ_k,$$

где ОФ – годовая сумма финансирования;

$$ОФ_k = ОФ / 12.$$

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

Ежемесячный пересчёт коэффициента позволит ограничивать уровень расходуемых средств в соответствии с планами их целевого назначения и не позволит превышать пределы, когда расходование плановых сумм начинают критически превышать запланированные текущие расходы. Длительность периода устанавливается финансово-учётной политикой спортивного клуба (ежемесячно, ежеквартально):

$$Кэф = \frac{\sum_{k=1}^n ОФ_k - ИФ}{\sum_{k=1}^n ОФ_k},$$

где Кэф – рассчитывается на 1 января из расчёта финансовых результатов прошедшего периода и ежемесячно (ежеквартально) корректируется в течение финансового года;

ИФ – использованные финансовые ресурсы;

n – число прошедших месяцев в отчётном периоде;

$\sum_{k=1}^n ОФ_k$  – сумма финансирования за расчётный период.

Таким образом, размер фонда на текущий месяц рекомендуется устанавливать из расчёта:

$$Ф_T = Кэф \sum_{k=1}^n ОФ_k,$$

где  $Ф_T$  – размер фонда на текущий месяц;

Кэф – коэффициент повышения эффективного использования привлечённых средств;

$\sum_{k=1}^n ОФ_k$  – сумма финансирования за расчётный период.

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, если в следующем финансовом периоде будет перерасход, то клуб вынужден будет вернуть недостающую сумму из фонда.

Следующим этапом, мы считаем, необходимым скорректировать структуру волейбольного клуба «Минск», рассмотренную в данном параграфе, с учетом предложенного коэффициента эффективности.

В первую очередь определим среднее значение собственных средств (<СС>) за указанные периоды (2011-2014 г.г.)

$$\langle СС \rangle = \frac{СС_{нр} + СС_{кр}}{2}, \text{ где}$$

СС<sub>нр</sub> – собственные средства на начало года;

СС<sub>кр</sub> – собственные средства на конец года.

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

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

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

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

Далее вычисляем коэффициент эффективности ( $К_{эф}$ ) и сумму денежных средств фонда (Ф), предположив, что примерно 10% спонсорских средств остаются невостребованными в течение месяца:

$$К_{эф. 2011} = \frac{\frac{5891,9}{12} * 1 - 441,9}{\frac{5891,9}{12} * 1} = \frac{491 - 441,9}{491} = 0,1$$

$$Ф_{2011.1} = 0,1 * \frac{5891,9}{12} = 49,1 \text{ млн. руб.}$$

$$Ф_{2012.1} = 0,1 * \frac{11910,9}{12} = 99,3 \text{ млн. руб.}$$



$$\Phi_{2013.1} = 0,1 * \frac{14894,1}{12} = 124,1 \text{ млн. руб.}$$

$$\Phi_{2014.1} = 0,1 * \frac{8994,5}{12} = 75,1 \text{ млн. руб.}$$

В итоге подсчитываем текущие доступные средства волейбольного клуба ( $ДС_{тек.}$ ):

$$ДС_{тек.} = <СС> + \Phi$$

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

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

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

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

Таблица – Доступные средства волейбольного клуба «Минск»  
млн. руб.

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

Источник: Собственная разработка на основе [2].

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 определили ряд ее проблемных зон.

Таким образом, 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.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1.Афанасьев Мст. Бюджетирование, ориентированное на результат (новые тенденции) // Вопросы экономики. 2004. №91.
- 2.Финансовая отчетность ВК «Минск» за 2011-2014 г.г.