

## **МЕТОДИКА ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАСХОДОВ СПОРТИВНОЙ КОМАНДЫ**

*В статье рассмотрены основные элементы методики финансово-экономического планирования расходов спортивной команды*

Бюджетирование, как одна из важнейших форм планирования и функций управления любой устойчивой системой является важнейшим условием эффективным управлением спортивной организацией

При составлении финансового плана спортивной команды по гандболу необходимо принимать во внимание большое количество самых 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, возможное количество зрителей и проданных билетов, возможность продажи прав на трансляцию игр, аренда спортивных сооружений и др. В качестве следующего 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 игроков на трансфертных 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 основные направления их использования.

Рассмотрим более подробно основные статьи расходов гандбольной команды.

**1. Взносы за участие в соревнованиях.** Как правило, участие в спортивных соревнованиях предполагает оплату взносов на участие в них. Суммы зависят от ранга турнира, от страны проведения, от количества участников и других факторов.

**2. Проведение учебно-тренировочных сборов.** Важнейшим условием извлечения доходов по результатам участия в соревнованиях, от продажи игроков является качественно проводимая учебно-тренировочная работа. Поэтому экономия за счет данной статьи является весьма рискованной тактикой

и может привести к проигрышам соревнований и, как следствие, к убыткам от снижения цены команды, стоимости игроков, сокращения продаваемых билетов, уменьшения числа болельщиков. Это комплексная статья расходов, в которую входят разнообразные затраты, связанные с ведением учебно-тренировочного процесса: оплата труда спортсменов, тренеров, вспомогательного персонала, расходы на питание, переезды, проживание, аренду спортивных сооружений, спортивный инвентарь, медикаменты и т.д.

**3. Оплата труда игроков и работников клуба.** Одной из самых значительных статей расхода является выплата вознаграждений за труд игроков, тренеров, администраторов, медицинского персонала. Спорт, особенно высших достижений, является исключительно затратным бизнесом с точки зрения уровня оплаты его участников. Это обусловлено тем, что необходимые человеческие способности, которые в состоянии привлечь на трибуны огромные количества зрителей можно отнести к разряду уникальных. Не каждому дано искусство совершенного владения футбольным мячом или хоккейной клюшкой, теннисной ракеткой или воланом. Кроме того, высокий уровень оплаты спортсменов обусловлен еще и тем, что спортивные век довольно короток. Участвуя в соревнованиях, спортсмен вынужден заботиться в накоплении средств для своего достойного существования после окончания спортивной карьеры.

**4. Аренда спортивных сооружений.** Подавляющее большинство видов спорта предполагает вовлечение и использование специально построенных и оборудованных спортивных сооружений. Те спортивные клубы, которые не имеют собственных сооружений на своем балансе, вынуждены прибегать к аренде. Стоимость аренды зависит от срока аренды, количества арендуемых площадей, цены за единицу арендуемого пространства.

**5. Экипировка.** Занятие спортом требует дорогостоящей специально изготовленной спортивной одежды, стоимость которой весьма значительна. В течение сезона игроки используют несколько комплектов спортивной формы, предназначенных как для тренировочных занятий, так и для соревнований.

Принимая во внимание высокую степень непредсказуемости результатов соревнований, представляется целесообразным осуществлять финансовое планирование команды с учетом различных сценариев возможного развития событий в ходе спортивного сезона. Поэтому следует разрабатывать как минимум два финансовых плана. Один должен базироваться на предположении позитивных выступлений команды в соревнованиях (“положительный” сценарий), а другой на негативных итогах игр (“отрицательный” сценарий).

На наш взгляд финансовый план спортивной команды в наиболее общем виде должен строиться на основе баланса доходов и расходов. В этой связи нами предлагается алгоритм расчета основных показателей финансового плана:

Первый этап. Формирование доходной части бюджета ( $D_{ij}$ ) по всем направлениям (Продажа телевизионных прав, продажа билетов, участие в спортивных соревнованиях, в том числе в Европейских чемпионатах, в Чемпионате страны, в Кубке страны, в коммерческих турнирах, деньги спонсоров, коммерческие программы клуба) за спортивный год.

Второй этап. Расчет расходов ( $P_{ij}$ ) на содержание команды за спортивный сезон (расходы на оплату труда игроков и членов команды, на экипировку, расходы на сборы и командировки и другие)

Третий этап. Планирование текущего финансового результата (ФР) по каждому месяцу и в целом за весь спортивный сезон.

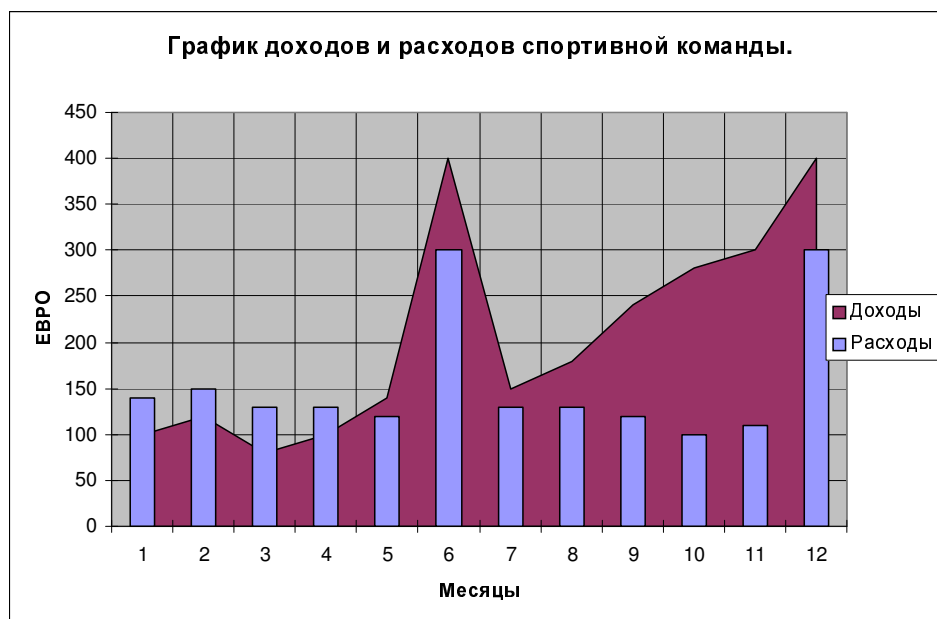
$$\text{ФР} = D_i - P_{ij} \quad (1);$$

В случае превышения  $D_{ij}$  над  $P_{ij}$  у спортивной организации формируется профицит бюджета, а в обратном случае его дефицит.

Четвертый этап. Поиск источников дополнительного финансирования в случае прогнозируемого дефицита бюджета. В качестве таких источников могут выступать:

1. дополнительная внеплановая спонсорская помощь;
2. банковский кредит;
3. беспроцентная материальная помощь из бюджета на возвратной основе;
4. собственные средства, накопленные за предыдущие периоды.

В таблице 1 и на графике 1 представлен финансовый план (бюджет) гандбольной команды высшей лиги, рассчитанный исходя из предположения об успешном ее выступлении в национальном чемпионате, в европейских кубках, а также на основе доходности операций на трансфертном рынке, т.е. по “положительному” сценарию.



**График 1.** График доходов и расходов гандбольной команды





В данной таблице 1 доходы и расходы гандбольной команды детализированы в хронологическом разрезе, а также классифицированы по их видам и экономическому содержанию. Ежемесячное сопоставление размеров доходов и расходов команды позволяет оперативно выявлять отрезки времени, в которых команда может испытывать недостаток средств (дефицит бюджета) или их избыток (профицит бюджета). Это позволяет заранее искать финансовые ресурсы для покрытия предполагаемых расходов.

В финансовый план, рассчитанный по “положительному” сценарию заложены успешные выступления команды, как в национальном первенстве, так и на международной арене, о чем говорят доходы, планируемые по статьям призовых поступлений, выручки от продажи билетов, рекламы и др.

Качественное финансовое планирование является важнейшим элементов эффективного управления спортивной командой. От него во многом зависит бесперебойное финансирование расходов клубов и достижение положительных спортивных результатов. Использование общей методики формирования плановых и фактических финансовых показателей гандбольной команды позволяют проводить сравнительный анализ ее доходов, расходов и финансовых результатов. Очевидно, что в целом финансовые результаты деятельности спортивной команды в отчетном сезоне оказались положительными. Доходы превысили расходы. На протяжении большей части сезона клубу удавалось покрывать свои затраты за счет текущих поступлений, вырученных по результатам успешного выступления в международных соревнованиях. Лишь в период с августа по октябрь команда была вынуждена покрывать имевшийся дефицит бюджета за счет привлечения кредитных ресурсов, внеплановой спонсорской помощи и возвратных субсидий из местного бюджета. В дальнейшем менеджмент клуба выходил на положительный финансовый результат. Проводившаяся финансовая политика позволила к концу сезона накопить собственных средств на сумму 150 тыс.у.е.

Основными факторами позитивных финансовых итогов клуба было успешное выступление в международных кубках, что и предполагалось в финансовом плане, разработанном по “положительном” сценарию. Это позволило получить дополнительный рост доходов за счет продажи билетов, размещения рекламы, а также от трансфертов игроков в межсезонье и после окончания сезона. Вместе с тем, командой в полной мере не были реализованы возможности на внутреннем чемпионате и в Кубке страны. Неудачное выступление в этих турнирах лишило клуб призовых поступлений, а также части выручки от продажи билетов и внутренней рекламы.

Качественное финансовое планирование является важнейшим элементов эффективного управления спортивной командой. От него во многом зависит бесперебойное финансирование расходов клубов и достижение положительных спортивных результатов.