

УДК 796.01:338(476)

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

**Н.О. БОГАРЕВИЧ; д-р экон. наук, проф. Е.Ф. КИРЕЕВА**  
(Белорусский государственный экономический университет, Минск)

*Рассматривается оценка финансирования деятельности спортивных клубов и организаций. Предложена авторская методика прогнозирования тенденций формирования собственных средств спортивной организацией на основе метода экстраполяции. Рекомендованная методика позволяет ориентировочно определить общие доходы спортивной организации в будущем, если ее развитие будет осуществляться с той же скоростью, что и ранее.*

**Ключевые слова:** финансирование, спортивная организация, финансовые ресурсы, эффективность, бюджет.

Развитие физической культуры и спорта – одно из важнейших направлений государственной социальной политики, эффективный инструмент оздоровления нации и укрепления международного имиджа Республики Беларусь. Государственная программа развития физической культуры и спорта на 2011–2015 годы является основополагающим документом развития отрасли на пятилетку, подготовленным с учетом Основных направлений социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006–2015 годы [1]. Реализация Государственной программы позволит закрепить устойчивую и позитивную динамику в сферах оздоровления населения, детско-юношеского спорта и подготовки спортивного резерва национальных и сборных команд Беларуси по видам спорта. Для экономики и общества значение физической культуры и спорта чрезвычайно высоко. Принимая во внимание данное обстоятельство, государственные органы в Республики Беларусь и за рубежом оказывают поддержку развитию профессионального и любительского спорта.

**Основная часть.** По сложившейся традиции центральным звеном и важнейшим субъектом деятельности в сфере услуг по организации физической культуры и спорта в Республике Беларусь является государство. Управление физической культурой, спортом и туризмом в стране возлагается на Президента, Правительство Республики Беларусь и систему отраслевых органов государственного управления: Министерство спорта и туризма Республики Беларусь, управления физической культуры, спорта и туризма Минского городского и областных исполнительных комитетов, отделы физкультуры, спорта и туризма городских, районных исполнительных комитетов, местной администрации района в городе. Основным источником финансирования расходов на физическую культуру и спорт – государственный бюджет. В настоящее время в связи с развитием рыночных отношений появляются источники, альтернативные бюджетному финансированию. Однако бюджетное финансирование физической культуры и спорта в стране, как и прежде, остается основной составляющей. Бюджетное финансирование спорта осуществляется в соответствии с самостоятельной статьей государственных расходов.

Таблица 1 – Ассигнования консолидированного и республиканского бюджета на спорт и физическую культуру в 2011–2015 годах

№	Показатели	Консолидированный бюджет				
		2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г. проект
1	Общий объем, млн руб.	912971,5	1834544,7	2194210,6	2681132,8	3325185,2
2	В общей сумме, %	1,15	1,18	1,17	1,26	1,40
3	Удельный вес в ВВП, %	0,33	0,35	0,34	0,35	0,39
<i>Республиканский бюджет</i>						
4	Общий объем, млн руб., в том числе:	281388,0	561865,3	678122,2	831401,6	1241931,7
-	физическая культура	108523,1	226311,7	298760,7	347671,3	673248,2
-	спорт	150713,0	304356,2	337807,6	422036,9	509744,1
-	прочее	22151,9	31197,4	41553,9	61693,4	58939,4
5	В общей сумме, %	0,54	0,59	0,63	0,66	0,88
6	Удельный вес в ВВП, %	0,10	0,11	0,11	0,11	0,15

*Источник:* собственная разработка на основе [2–4].

Расходы на физическую культуру и спорт в консолидированном бюджете на 2015 год прогнозируются в сумме 3325,2 млрд рублей, или в виде роста 124,0% к ожидаемому исполнению текущего года.

В республиканском бюджете Беларуси на 2015 год предусмотрено финансирование физической культуры и спорта в объеме 1241,9 млрд рублей, что составляет 0,88% в общей сумме финансирования, в том числе:

- *физическая культура* – 673,3 млрд рублей, из них на содержание учебно-спортивных учреждений и Республиканского учебно-методического центра физического воспитания населения системы Министерства спорта и туризма – 285,6 млрд рублей;

- *спорт* – 509,7 млрд рублей на содержание национальных и сборных команд по видам спорта, организацию учебно-тренировочных сборов для штатного и списочного состава национальных команд по подготовке к международным спортивным мероприятиям и участию в них, в том числе на подготовку и участие спортсменов национальных сборных команд Республики Беларусь в Олимпийских и Паралимпийских играх 2016 года в Рио-де-Жанейро (Бразилия);

- *прочие вопросы в области физической культуры и спорта* – 58,9 млрд рублей, из которых 3,7 млрд и 5,5 млрд рублей запланировано на содержание учреждения «Национальное антидопинговое агентство» и государственного предприятия «Белспортобеспечение».

Затраты на физическую культуру и спорт в Республике Беларусь значительно возросли в 2012 году (1834,5 и 561,9 млрд рублей соответственно) и в 2014 году (2681,1 и 831,4 млрд рублей). Часть этих средств позволила обеспечить проведение в соответствии с календарным планом ряда республиканских, международных спортивных мероприятий и учебно-тренировочных сборов для подготовки и участия белорусских спортсменов в летних Олимпийских и Паралимпийских играх 2012 года в Лондоне и зимних Олимпийских и Паралимпийских играх 2014 года в Сочи.

Ассигнования консолидированного бюджета на физическую культуру и спорт варьируются незначительно. И уже в течение 5 лет расходы бюджета на физическую культуру и спорт держатся примерно на одном уровне. В течение 2011–2015 годов доля расходов на физическую культуру и спорт по отношению к ВВП в целом не изменилась, а в абсолютных показателях объем расходов значительно вырос. Это объясняется действующей системой государственных социальных стандартов в Республике Беларусь, которая включает такой показатель, как расходы бюджета на развитие физической культуры и спорта на одного жителя страны в год (не менее 0,5 базовой величины).

Государственным органом, осуществляющим в соответствии со своей компетенцией управление в сфере физической культуры и спорта, является Министерство спорта и туризма Республики Беларусь, на которое возложены функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в этой сфере. Кроме того, на государственном уровне также активно занимают вопросы спорта и физической культуры отраслевые министерства и ведомства.

В таблице 2 отображена динамика расходов республиканского бюджета на физическую культуру и спорт в 2011–2015 годах.

Таблица 2 – Расходы республиканского бюджета на физическую культуру и спорт в разрезе министерств и ведомств в 2011–2015 годах (млн руб.)

Министерство, ведомство	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г. проект
Министерство образования Республики Беларусь	16567,7	26 886,6	39944,5	41159,4	45249,2
Министерство спорта и туризма Республики Беларусь	366914,7	687490,0	1015837,5	1414849,1	1118100,7
Министерство внутренних дел Республики Беларусь	3314,2	6 079,3	9208,2	–	–
Республиканское государственно-общественное объединение «Добровольное общество содействия армии, авиации и флоту Республики Беларусь»	3475,6	6 362,7	7863,1	13459,1	12737,4
Республиканское государственно-общественное объединение «Белорусское физкультурно-спортивное общество “Динамо”»	19471,7	25749,7	31590,8	37621,5	40918,1
Главное финансовое управление Витебского областного исполнительного комитета	4094,6	7555,6	5765,4	26450,0	–
Главное финансовое управление Минского областного исполнительного комитета	7686,2	5 100,0	7000,0	–	–
Главное финансовое управление Могилевского областного исполнительного комитета	21000,0	104 288,4	12997,9	17000,0	–
Прочие министерства и ведомства	15942,9	19205,9	61948,4	161567,6	24926,3
ИТОГО	458467,6	888 718,2	1192255,8	1712106,7	1241931,7

Источник: собственная разработка на основе [2–4].

Согласно данной таблице, в 2015 году расходы на физическую культуру и спорт из средств республиканского бюджета составили 1241931,7 млн рублей. Многоканальность использования бюджетных ассигнований, направленных на физическую культуру и спорт, приводит к необоснованным различиям

в организации и управлении финансовыми потоками и отраслью в целом. Основной объем в расходах республиканского бюджета на физическую культуру и спорт в разрезе министерств и ведомств приходится на Министерство спорта и туризма Республики Беларусь, доля которого в общем объеме расходов возрастает с каждым годом в среднем на 35% (см. табл. 2). Это является положительным изменением структуры расходов бюджета на физическую культуру и спорт.

Поскольку Министерство спорта и туризма является основным органом государственного управления в области физической культуры и спорта в Республике Беларусь, то оно также координирует деятельность и других республиканских органов государственного управления в этой сфере. Свою деятельность Министерство организует в соответствии с Положением о Министерстве спорта и туризма Республики Беларусь, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 963 от 29.07.2006.

Таблица 3 – Функциональная структура расходов Министерства спорта и туризма Республики Беларусь на физическую культуру и спорт за 2011–2015 годы (млн руб.)

№	Структура расходов	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г. проект
I	Текущие расходы	223139,2	462520,5	533481,1	656446,9	803797,4
1	Закупки товаров и оплата услуг	180973,3	388297,1	471990,3	586169,5	707263,9
a	Заработная плата рабочих и служащих	42511,2	109314,8	141576,9	175248,4	203059,5
б	Начисления на заработную плату	17860,8	33568,8	43059,2	620020,0	81716,3
в	Приобретение предметов снабжения и расходных материалов	12754,2	30731,6	41175,2	43169,2	54445,1
г	Командировки и служебные разъезды	30822,9	56529,2	55998,7	147236,3	99647,9
д	Оплата транспортных расходов, услуг связи, коммунальных услуг	18474,9	31662,4	36208,5	39812,4	63526,0
e	Прочие текущие расходы	58549,3	126490,3	153971,8	192042,9	204869,1
2	Текущие бюджетные трансферты	42165,9	74223,4	61490,8	70277,4	96533,5
II	Капитальные расходы	143775,5	224969,5	482356,4	748216,7	233803,3
III	Финансовый резерв	0,0	0,0	0,0	10185,5	80500,0
	ИТОГО	366914,7	687490,0	1015837,5	1414849,1	1118100,7

Источник: собственная разработка на основе [2–4].

Из таблицы 3 видна тенденция к росту доли расходов Министерства спорта и туризма Республики Беларусь на физическую культуру и спорт за 2011–2015 годы. В динамике показателей за последние годы обращает на себя внимание устойчивый рост расходов на заработную плату, что означает позитивные тенденции развития физической культуры и спорта. В структуре расходов Министерства спорта и туризма Республики Беларусь на физическую культуру и спорт за 2011–2015 годы данные расходы занимают наибольший удельный вес в текущих расходах (в среднем 30%).

Рассмотрим структуру расходов Министерства спорта и туризма Республики Беларусь по направлениям расходов (табл. 4).

Таблица 4 – Структура расходов Министерства спорта и туризма Республики Беларусь на физическую культуру и спорт за 2011–2015 годы (млн руб.)

№	Структура расходов	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г. проект
1	Физическая культура	72193,9	162 905,2	219944,7	255431,2	574343,4
2	Профессиональный спорт	150713,0	304 356,2	337807,6	422036,9	509744,1
3	Прочие вопросы в области физической культуры и спорта	144007,8	220 228,6	458085,2	737382,0	34013,2
	ИТОГО	366914,7	687490,0	1015837,5	1414849,1	1118100,7

Источник: собственная разработка на основе [2–4].

Проанализировав данные, отражающие объем бюджетных средств, фактически израсходованных Министерством спорта и туризма Республики Беларусь в 2011–2015 годах на профессиональный спорт, видно, что государство в полной мере выполняет свои обязательства. Так, за период 2011–2015 годов было затрачено порядка 40–50 млн долларов США ежегодно. Законом «О бюджете» на 2015 год расходы республиканского бюджета на физкультуру и спорт предусмотрены в следующем объеме: физическая культура и спорт – 1183,0 млрд рублей; в том числе на спорт – 509,7 млрд рублей. По существующему

курсу обмена валют это составит порядка 97 млн долларов США на физкультуру и спорт в общем, из них 42,8 млн долларов только на спорт.

Особенностью финансирования отрасли физической культуры и спорта в Республике Беларусь является то, что, в отличие от финансирования промышленных предприятий, большая часть бюджета физической культуры и спорта формируется из средств республиканского и местного бюджетов.

Однако физическая культура и спорт должны развиваться не только при помощи государственного финансирования. На наш взгляд, необходимо выработать новые виды спортивных состязаний, технические и технологические инновации в отдельных видах спорта. Благодаря инвестиционной привлекательности, интересу населения, международному опыту, социальным, экономическим и иным обязательствам сферы спортивной деятельности, которым в прошлом государство не уделяло достаточного внимания, в настоящее время становятся объектом государственной спортивной политики [5]. Работа учреждений физической культуры и спорта должна быть также направлена на расширение внебюджетной деятельности за счет развития не только спортивной деятельности, но и научно-исследовательской, консалтинговой, туристской, а также других приоритетных направлений, на увеличение объемов платных услуг, привлечение иных источников финансирования. Для того чтобы решить проблемы развития физической культуры и спорта, необходимо разработать принципы стратегии финансирования данной отрасли с целью оптимизации ее деятельности.

Основными структурными единицами физической культуры и спорта являются спортивные организации. Эффективность финансирования спортивных организаций представляет собой категорию, отражающую соответствие использования финансовых ресурсов в достижении наибольших результатов. При этом эффективность экономической деятельности спортивной отрасли измеряется не только экономическими параметрами, но и спортивными показателями – наличием высоких спортивных достижений.

Система управления финансами спортивной организации – это совокупность инструментов и методов, с помощью которых спортивная организация получает достоверную информацию о результатах спортивной, финансовой и коммерческой деятельности для оптимизации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов и направленных на обеспечение финансовой устойчивости [6].

Данный подход иллюстрирует особенности системы управления финансами спортивной организации, которая способствует достижению одновременно спортивных, коммерческих и финансовых целей, а также ориентирована на эффективное использование финансовых ресурсов.

Основная проблема функционирования спорта в настоящее время заключается в нечетком построении перечня стратегических приоритетов и, следовательно, низком уровне бюджетного финансирования расходов по реализации стоящих перед спортивной организацией задач. Большинство проблем связано не только с внутриотраслевыми особенностями, во многом они зависят от приоритетов формирования социальной, финансовой и бюджетной политики страны.

Постоянное увеличение масштабов деятельности спортивных организаций, а также объема доходов, активов и капитала требует модернизации управления финансами этих организаций.

Поскольку процесс финансирования включает в себя несколько этапов, а одним из основных является формирование финансовых ресурсов, необходимо подробно изучить структуру доходов спортивных организаций.

Большинство современных спортивных организаций в Республике Беларусь финансируются из самых разных источников: из бюджетов, реализации спортивных лотерей, продажи билетов, рекламы, спонсорства, предпринимательской деятельности, сдачи собственности в аренду, депозитных операций и других видов деятельности. В свою очередь, спортивные организации расходуют полученные по различным каналам денежные средства на собственные нужды: выплачивают заработные платы и премиальные спортсменам и тренерам, рассчитываются по кредитам с коммерческими банками, осуществляют налоговые отчисления в государственный и местный бюджеты и т.д. Таким образом, финансы спортивной организации постоянно находятся в движении. Временно свободные денежные средства также должны приносить спортивной организации максимально возможный доход.

В настоящее время согласно Указу Президента № 191 «Об оказании поддержки организациям физической культуры и спорта» одним из обязательных условий, дающих клубам по игровым видам спорта право получать поддержку, в части безвозмездной (спонсорской) помощи – от государственных организаций, является условие о том, что доход клуба по игровым видам спорта от осуществления предпринимательской деятельности, трансфертных сделок, иностранных организаций и физических лиц, безвозмездной (спонсорской) помощи должен составлять в 2013 году не менее 20% от общих его доходов из всех возможных источников – для получения поддержки в 2014 году [7]. К концу 2015 года планировался постепенный переход на 50-процентную самокупаемость, однако перед спортивными организациями стоит вопрос эффективного использования и экономии бюджетных средств. Особое значение приобретают возможности наиболее рационального использования привлеченных внешних финансовых ресурсов.

Данный Указ направлен на создание необходимых условий для дальнейшего развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь, оптимизацию мер по поддержке игровых видов спорта, а также развитие организационной структуры внутри каждой спортивной организации, поскольку обязательными условиями, дающими клубам по виду (видам) спорта и иным организациям физической культуры и спорта право получать поддержку в части безвозмездной спонсорской помощи от государственных организаций, являются:

1) наличие планов развития клубов по игровым видам спорта, утвержденных местными исполнительными и распорядительными органами, на территории которых находятся эти клубы.

Данные планы должны предусматривать:

- доходы из всех возможных источников, в том числе полученные от предпринимательской деятельности, и их расходы;

- развитие структуры клуба (команды основного и молодежного составов, детско-юношеские спортивные школы (специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва), физкультурно-спортивные сооружения);

- развитие детско-юношеского спорта, включая подготовку спортивного резерва в детско-юношеских спортивных школах (специализированных детско-юношеских школах олимпийского резерва), являющихся обособленными структурными подразделениями клубов по игровым видам спорта, и иных спортивных школах на договорных условиях;

2) представление ежеквартально не позднее 15-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, отчета об исполнении сметы расходов клубов по игровым видам спорта местным исполнительным и распорядительным органам, на территории которых находятся эти клубы;

3) направление на развитие детско-юношеского спорта и инфраструктуры соответствующих видов спорта не менее 25% денежных средств, работ, услуг и имущества, а также имущественных прав, полученных клубами по игровым видам спорта в части безвозмездной (спонсорской) помощи от государственных организаций, в том числе на развитие детско-юношеского спорта не менее 15%.

Спортивные организации, созданные в форме общественных объединений (союзов, ассоциаций), вправе осуществлять без образования коммерческих организаций и (или) участия в них следующие виды предпринимательской деятельности: деятельность в области спорта; туристическая деятельность; оптовая и розничная торговля; рекламная деятельность; прочая деятельность по организации отдыха и развлечений; прокат прочих бытовых изделий и предметов личного пользования; деятельность водного транспорта; деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта, не подчиняющегося расписанию; услуги автомобильных стоянок; строительство; издательская деятельность; полиграфическая деятельность и предоставление услуг в этой области. Вследствие этого спортивным организациям необходимо изменить политику хозяйственной деятельности, искать новые пути и возможности для решения данной экономической задачи.

Спортивные игры являются популярными видами спорта среди всех категорий населения стран, следовательно, располагают наибольшим потенциалом для развития коммерческой и финансовой деятельности. В связи с этим проблемы управления финансами для таких спортивных организаций являются наиболее актуальными. Результаты, достигаемые в игровых видах спорта, позволяют сформировать привлекательный образ Беларуси на международной арене и способствуют развитию международных отношений.

Необходимым условием для управления финансами спортивной организации являются привлечение крупных источников финансирования, создание эффективного механизма контроля их использования. От обеспеченности финансовыми ресурсами во многом зависит деятельность любой организации, в том числе и спортивной. Величина, а также возможность максимизации финансовых ресурсов для обеспечения результативной деятельности спортивной организации в значительной степени зависит от эффективной системы управления финансовыми ресурсами.

В настоящее время для спортивных организаций характерны более сложные финансовые отношения как внутри самой организации, так и с внешней средой. Постоянный рост расходов на содержание спортивных организаций, а также коммерциализация спортивной сферы требуют совершенствования в управлении финансами [8].

В современных условиях грамотное управление финансами позволит оптимизировать движение финансовых потоков, снизить потери финансовых ресурсов, что в свою очередь окажет влияние на такие важнейшие показатели деятельности спортивной организации, как прибыль, рентабельность, расходы. Положительный результат в любой сфере деятельности зависит от наличия и эффективности использования финансовых ресурсов.

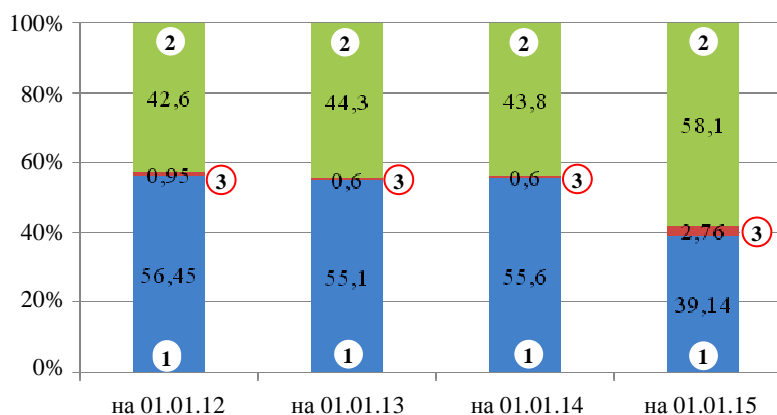
Правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности физкультурно-оздоровительных организаций в Республике Беларусь в настоящее время установлены Законом Республики Беларусь от 09.11.2009 № 51-З «О физической культуре и спорте» [9]. В соответствии с этим Законом «физкультурно-оздоровительные организации могут быть коммерческими организациями, некоммерческими и создаваться в различных организационно-правовых формах, предусмотренных законода-

тельством Республики Беларусь. Здесь же понятие «профессиональный спорт» определено как «предпринимательская, трудовая и иная не запрещенная законодательством деятельность, направленная на достижение высоких спортивных результатов и получение доходов (вознаграждений) от организации спортивных мероприятий и (или) участия в них». Анализируя вопросы формы собственности спортивных клубов, можно заметить, что в настоящее время произошли перемены, которые связаны с постепенной утратой государственными структурами влияния на профессиональный спорт, а значительная их часть в Республике Беларусь имеет организационно-правовую форму некоммерческой организации. Однако интересен и тот факт, что 33 профессиональных спортивных клуба уже работают, ориентируясь на получение прибыли, то есть избрали коммерческую форму деятельности.

Средства, которые получают спортивные клубы и организации от государственных органов и неправительственных структур, не могут решить проблемы их финансирования. Поскольку превратить национальные чемпионаты в красивое и яркое зрелище, которое привлечет зрителей на трибуны и к экранам телевизоров, а также внимание спонсоров, могут только устойчивые в финансовом плане клубы. Состоятельные клубы имеют больше возможностей для достижения успехов и на международной арене. В настоящее время в связи с сокращением бюджетных ассигнований клубы оказались в сложном положении и вынуждены заниматься поиском внебюджетных источников финансирования, прежде всего привлечением акционеров, спонсоров, меценатов и ведением собственной предпринимательской деятельности.

Волейбольный клуб (ВК) «Минск» на сегодняшний день является бюджетной спортивной организацией и зависит от средств, которые поступают из бюджета. Изучив его спортивную и финансово-хозяйственную деятельность, попытаемся найти наиболее рациональные перспективные пути развития волейбольного клуба с целью осуществления постепенного его перехода на частичную самокупаемость.

Финансирование финансово-хозяйственной деятельности белорусского волейбольного клуба «Минск» осуществляется за счет бюджетного и внебюджетного финансирования (рис. 1).



1 – поступления спонсоров; 2 – бюджетные поступления; 3 – собственные средства

Рис. 1 – Структура источников финансирования волейбольного клуба за 2011–2014 годы

Источник: собственная разработка на основе финансовой отчетности ВК «Минск» за 2011–2014 год.

В настоящее время ВК «Минск» вынужден заниматься поиском дополнительных источников финансирования, а именно привлечением спонсоров и ведением собственной предпринимательской деятельности. В составе источников финансирования исследуемой спортивной организации значительную долю занимает бюджетное финансирование.

С 2011 по 2013 год структура источников финансирования волейбольного клуба изменилась незначительно. В общем объеме доходов, как и в предыдущих периодах, поступления от спонсоров занимают значительную часть – 55,6%. Доля бюджетных поступлений остается практически на одном и том же уровне, что свидетельствует о выполнении Указов Президента Республики Беларусь «О государственной поддержке клубов» от 07.07.2003 № 290 и № 291, от 05.11.2006 № 600, 16.11.2006 № 680, 05.04.2007 № 166, 18.10.2007 № 528, 11.09.2008 № 510. Однако начиная с 2014 года структура источников финансирования меняется (табл. 5). Доля собственных средств увеличивается, поскольку с 2014 года поступления от спонсоров с государственной долей менее 50% причисляются к собственным средствам [10–13].

Согласно Указу Президента Республики Беларусь № 191, прежде всего, необходимо оценить величину конечного финансового результата деятельности волейбольного клуба, выявить, что послужило причиной ее образования. Также необходимо рассмотреть изменения по отдельным статьям доходов волейбольного клуба.

Таблица 5 – Структура доходов волейбольного клуба «Минск» (млн руб.)

Показатели	На 01.01.2012	На 01.01.2013	На 01.01.2014	На 01.01.2015	Прирост в % за 2012 год	Прирост в % за 2013 год	Прирост в % за 2014 год
Финансовые ресурсы всего	10445,7	21597,9	26809,2	25438,5	106,8	124,1	94,9
В том числе:							
- спонсорские средства	5891,9	11910,9	14894,1	9957,3	102,2	125,0	66,9
- собственные средства	98,8	131,2	166,0	701,5	32,8	126,5	422,6
- бюджетные средства	4455,0	9462,6	11656,8	14779,7	112,4	123,2	126,8
- прочие средства	–	93,2	92,3	–	–	99,0	–

Источник: собственная разработка на основе финансовой отчетности ВК «Минск» за 2011–2014 годы.

В конце 2013 года доля финансовых ресурсов, предоставленных спонсорами, возросла, что положительно повлияло на финансовое состояние клуба. Однако незначительный рост доли собственных финансовых ресурсов лишает клуб возможности самостоятельно принимать финансовые решения, связанные с организацией коммерческой деятельности. Структура источников финансирования волейбольного клуба, признанных в бухгалтерском учете доходами, свидетельствует о значительной зависимости от бюджетных и спонсорских средств. В таких условиях управление деятельностью спортивной организации нуждается в хорошо организованной системе управления ее финансовой деятельностью.

Методом экстраполяции определим сумму общих доходов ВК «Минск» до 2020 года (рис. 2).

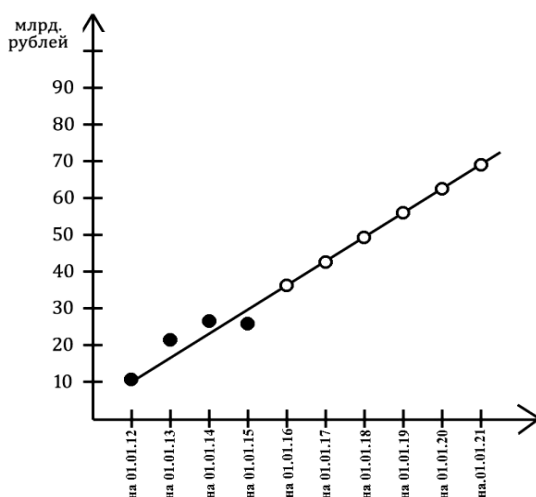


Рисунок 2 – Прогноз изменения доходов волейбольного клуба «Минск» на период до 2020 года

Из рисунка 2 видно, что при сохранении темпов развития сумма общих доходов ВК «Минск» на 01.01.2016 должна достигнуть 35000 млн рублей. Согласно Указу № 191 доходы от хозяйственной деятельности в общей структуре предположительно составят в 2015 году 50% (17500 млн руб.). Однако в связи с тяжелой экономической ситуацией в стране общая сумма доходов на 01.01.2015 составила 25438,5 млн рублей.

Формирование финансовых ресурсов спортивной организации, на наш взгляд, должно строиться на разумном сочетании собственных и привлеченных средств.

В настоящее время структура собственных средств волейбольного клуба «Минск» имеет вид, отраженный в таблице 6, данные которой свидетельствуют о том, что доля собственных средств в данном волейбольном клубе мала, в связи с чем клубу сложно конкурировать на рынке. Собственные доходы формируются в основном за счет нераспределенной прибыли, заработанной учреждением в результате эффективной деятельности и остающейся в его распоряжении, которая включает: трансфертные доходы, выручку от оказания транспортных услуг, депозитный процент, выручку от реализации билетов. В 2014 году значительную долю собственных средств составили доходы от рекламы.

Представляется, что по своему содержанию и для целей экономического анализа, некорректно включать доходы от трансфертной деятельности в текущую. Доказательством чему служит тот факт, что трансфертная деятельность не носит постоянный, текущий характер и не является постоянным источником дохода клуба. Поступления от трансфертной деятельности – это следствие спортивных результатов коман-

ды. Кроме того, трансфертные платежи часто определяются в больших суммах, поэтому искажают реальный результат текущей работы клуба, в том числе и показатель рентабельности продаж. И наконец, расходы на трансфер (по трансфертной деятельности) рассматриваются как инвестиции в нематериальные активы (регистрации игроков) и, естественно, относятся к инвестиционной, а не текущей деятельности.

Таблица 6 – Структура собственных средств волейбольного клуба «Минск» (млн руб.)

Показатели финансовых поступлений	На 01.01.2012	На 01.01.2013	На 01.01.2014	На 01.01.2015	Изменение за 2012 г., млн руб.	Прирост за 2012 г., %	Изменение за 2013 г., млн руб.	Прирост за 2013 г., %	Изменение за 2014 г., млн руб.	Прирост за 2014 г., %
За переход игрока ВК	62,5	56,2	78,6	–	–6,3	89,9	22,4	139,9	–	–
Выручка от оказания транспортных услуг	0	19,3	14,6	50,6	19,3	–	–4,7	75,6	36,0	346,6
Курсовая разница валюты (положительная, отрицательная)	0,4	0,3	0,2	–	–0,1	75	–0,1	66,7	–	–
Страховое возмещение	0	0,6	–	–	0,6	–	–0,6	–	–	–
Заявочные взносы за участие в спортивных мероприятиях	–	–	–	20,05	–	–	–	–	20,05	–
- уплачиваемые, % банку	0,1	0,1	0,8	0,01	0	100	0,7	800	–0,79	–
- % депозитный	11,6	31,2	16,2	12,05	19,6	268,9	–15	51,9	–4,15	74,4
- выручка от реализации билетов	24,2	22,5	28,1	42,6	–1,7	92,9	5,6	124,9	14,5	151,6
- поступления от сдачи аккумулятора	0	1,1	–	–	1,1	–	–1,1	–	–	–
- доход от оптовой торговли	–	–	20,7	6,1	–	–	20,7	–	–14,6	29,5
- доходы от рекламы	–	–	6,8	507	–	–	6,8	–	500,2	7455,9
ИТОГО	98,8	131,2	166,0	701,5	32,4	132,8	34,8	126,5	535,5	422,6

Источник: собственная разработка на основе финансовой отчетности ВК «Минск» за 2011–2014 годы.

Определив доходы от коммерческой деятельности ВК «Минск» и оценив достижимость поставленных задач, проиллюстрируем их на рисунке 3.

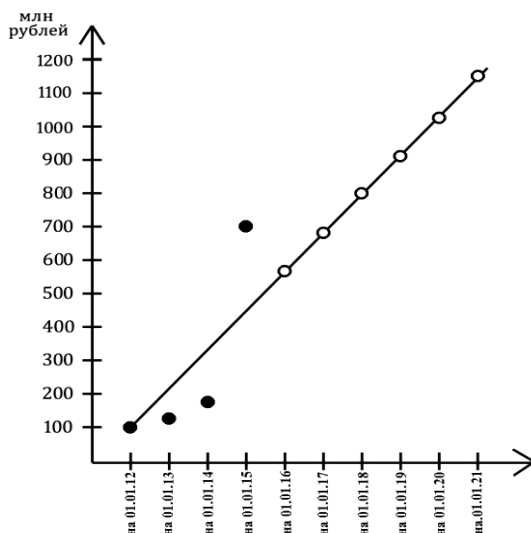


Рисунок 3 – Прогноз изменения доходов волейбольного клуба «Минск» от хозяйственной деятельности на период до 2020 года

Источник: собственная разработка на основе финансовой отчетности ВК «Минск» за 2011–2014 годы.

Как видно, на 01.01.2016 доходы от хозяйственной деятельности составили 560 млн рублей, или 3,2% от запланированных 17500 млн рублей. Однако меры, предпринятые в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь, позволят в значительной степени увеличить доходы от хозяйственной деятельности в общей структуре доходов в сравнении с прогнозом предыдущих лет.

**Заключение.** Проанализировав доходы волейбольного клуба «Минск», видим, что при современных тенденциях развития его хозяйственной деятельности выход на запланированные 20% (тем более 50%) в общей структуре доходов является нереальной задачей. Считаем, что волейбольному клубу целесообразно



но рассмотреть свою коммерческую деятельность, связанную с участием в других организациях, сдачей имущества в аренду, а также выгодных операций с ценными бумагами и получением по ним дополнительных доходов.

Следует отметить, что в настоящее время клуб занимается усовершенствованием собственной инфраструктуры, направляя часть средств на развитие детско-юношеского спорта. Бюджет клуба формируется главным образом за счет средств спонсоров и бюджета. Однако в связи с выходом Указа Президента Республики Беларусь и постоянной коммерциализацией спорта клубу, на наш взгляд, необходимо пересмотреть направления своей коммерческой деятельности и тем самым увеличить долю собственного капитала.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 4 ноября 2006 г. № 1475 // Национальный реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2006. – № 186. – 5/24172.
2. О республиканском бюджете на 2013 год: Закон Респ. Беларусь 26 окт. 2012 г. № 432-3 // Национальный реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2012. – № 2/1984. – 30 окт.
3. О республиканском бюджете на 2014 год: Закон Респ. Беларусь 31 дек. 2013 г. № 95-3 // Национальный реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2014. – № 2/2093. – 1 янв.
4. О республиканском бюджете на 2015 год: Закон Респ. Беларусь 30 дек. 2014 г. № 225-3 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – 2015. – № 2/2223. – 3 янв.
5. Якубов, Ю.Д. Модели государственной политики в области спорта / Ю.Д. Якубов // Вестн. экономики, права и социологии. – 2012. – № 4.
6. Чувальская, А.И. Финансовый контроллинг как фактор эффективного развития спортивной организации / А.И. Чувальская // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. – № 21 (63). – С. 33–39.
7. Об оказании поддержки организациям физической культуры и спорта: Указ Президента Респ. Беларусь от 15.04.2013 № 191 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.
8. Окоороков, В.Л. Бюджетирование в системе управления финансами спортивной организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / В.Л. Окоороков. – М., 2013.
9. О физической культуре и спорте: Закон Респ. Беларусь от 09.11.2009 № 51-3 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2006.
10. О дополнительных мерах государственной поддержки хоккейных клубов: Указ Президента Респ. Беларусь от 07.07.2003 № 290 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск.
11. О дополнительных мерах государственной поддержки футбольных клубов: Указ Президента Респ. Беларусь от 07.07.2003 № 291 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск.
12. О дополнительных мерах государственной поддержки волейбольных клубов: Указ Президента Респ. Беларусь от 05.11.2006 № 600 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск.
13. О дополнительных мерах государственной поддержки гандбольных клубов: Указ Президента Республики Беларусь от 16.11.2006 № 680 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск.

Поступила 28.01.2016

#### PERFORMANCE EVALUATION FUNDING SPORTS ORGANIZATIONS IN THE REPUBLIC OF BELARUS

*N. BOGAREVICH, E. KIREEVA*

*The article is devoted to assessing the financing of sports clubs and organizations. The author's method of forecasting the trends shaping of own funds sports organization based on an extrapolation. The suggested technique allows approximately determining the total income of a sports organization in the future if its development will be carried out at the same rate as before.*

**Keywords:** *funding, sports organizations, financial resources, efficiency, budget.*