

Кантаева О.В.

УДК 657.37:330.142

## ПУТИ И МЕТОДЫ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАСКЕТБОЛЬНЫХ КОМАНД

**Аннотация.** В статье установлены особенности деятельности профессиональной баскетбольной команды как объекта анализа, выделены основные факторы, влияющие на формирование финансовых результатов баскетбольных клубов. Проанализированы содержание понятий «доходы», «затраты», «финансовые результаты» и существующих методик их оценки. Разработан методический подход к анализу финансовых результатов профессиональной баскетбольной команды: определен общий алгоритм анализа и комплекс применяемых аналитических процедур; сформирована система коэффициентов, характеризующих эффективность деятельности профессиональной баскетбольной команды.

Ключевые слова: профессиональная баскетбольная команда, анализ деятельности, методический подход, коэффициенты эффективности.

**Анотація.** У статті встановлені особливості діяльності професійної баскетбольної команди як об'єкта аналізу, виділені основні фактори, що впливають на формування фінансових результатів баскетбольних клубів. Проаналізовані зміст понять «доходи», «витрати», «фінансові результати» й існуючих методик їх оцінки. Розроблено методичний підхід до аналізу фінансових результатів професійної баскетбольної команди: визначено загальний алгоритм аналізу та комплекс застосовуваних аналітичних процедур; сформована система коефіцієнтів, що характеризують ефективність діяльності професійної баскетбольної команди.

Ключові слова: професійна баскетбольна команда, аналіз діяльності, методичний підхід, коефіцієнти ефективності.

**Summary.** In the article the features of a professional basketball team as the object of analysis are identified, and the main factors influencing the formation of the financial results of the basketball clubs are revealed. The content of the concepts of "income", "cost", "financial results" and methods of their estimation are analyzed. The methodical approach to the analysis of the financial results of a professional basketball team is devised: a general algorithm and complex of the analytical procedures are defined, the system of coefficients that characterize the efficiency of a professional basketball team is formed. The recommendations in the interpretation of data obtained from the analysis of the financial results of the professional basketball team are done.

Of particular interest are the methods of estimates based on the determination of "usefulness" basketball players actions on the game for the purpose to analyze the cost-effectiveness of a professional basketball team in terms of the sport efficiency. The result of research is the "system for determining the usefulness of basketball actions," which is based on the counting of the tactical and technical actions.

Proposed by the author methodical approach is realized on actual data basketball team "Monsoon" from 2010 to 2011, it is made up the conclusions regarding the policy's basketball team and the teams in the implementation of its costs. As a result, it is proposed to realize this methodical approach on data of other basketball clubs in Ukraine.

**Keywords:** professional basketball team, business analysis, methodical approach, efficiency ratios.

В современном обществе спорту принадлежит особая роль, он становится важным социальным явлением, неотъемлемым инструментом мировой политики, значимой отраслью мировой экономики. Наиболее популярными видами спорта являются игровые виды (футбол, хоккей, баскетбол, волейбол и пр.), собирающие наибольшее количество болельщиков на стадионах и соревнования по которым пользуются серьезным спросом у телевизионных каналов. В связи с этим, исследование актуальных как с точки зрения теории, так и практики проблем профессиональных спортивных клубов проводится на примере баскетбольной команды, а результаты исследования могут быть применимы к другим игровым видам спорта.

Целью научной работы является разработка методического подхода к анализу деятельности профессиональной баскетбольной команды.

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

- установить особенности деятельности профессиональной баскетбольной команды как объекта анализа;
- выделить основные факторы, влияющие на формирование финансовых результатов баскетбольных клубов;
- проанализировать содержание понятий «доходы», «затраты», «финансовые результаты» и существующих методик их оценки с целью формирования авторского методического подхода к анализу деятельности профессиональной баскетбольной команды;
- разработать методический подход к анализу финансовых результатов профессиональной баскетбольной команды: определить общий алгоритм анализа и комплекс применяемых аналитических процедур; сформировать систему коэффициентов, характеризующих эффективность деятельности профессиональной баскетбольной команды (далее по тексту ПБК);
- реализовать предложенный методический подход на массиве показателей деятельности баскетбольных клубов Украины;
- предложить рекомендации по интерпретации данных, полученных в результате анализа финансовых результатов ПБК.

Существенный вклад в рассмотрение вопросов экономики спорта, деятельности спортивных организаций внесли М.С.Абрютина, В.В.Алешина, В. Андреев, Дж. Боург, М. Брукс, П.Ю. Бутова,

С.И. Гуськов, В.И. Жолдак, М.Я. Иоффе, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, В.А. Леднева, И.А. Мищенко, Б. Муллина, И.И. Переверзин, С. Райс, Б. Рейдер, С.Г. Сейранов, М. Томич, Х. Фишер, К. Хемпек, Ф. Шааф.

Вопросы учета и анализа деятельности спортивных организаций рассмотрены в работах А. Вилки, Д. Дайте, Д. Джонса, А. Дресси, С. Кларка, Г. Леонарда, К. Льюиса, Р. Маккормика, М. Мелуона, Ч. Мотли, В. Нила, М. Райта, Г. Скалли, С. Смита, Д. Стюарта, М. Хадури, Д. Ханта, Н. Хироши, Д. Фергюссона.

Вопросы отдельных объектов учета и анализа деятельности спортивных организаций поднимались в работах Н.М. Базилий, Т.Н. Банасько, Н.Н. Батищевой, Л.А. Бернштейна, И.А. Бигдан, Ф.Ф. Бутынца, Л.Т. Гиляровой, С.Ф. Голова, Т.В. Давидюк, В.В. Евдокимова, О.В. Ефимовой, Г.Г. Кирейцева, В.В. Ковалева, Л.И. Кравченко, Э.И. Крылова, И.И. Криштопа, С.Ф. Легенчука, Н.П. Любушина, Н.М. Малюги, Э.А. Маркарьяна, М.В. Мельника, Т.В. Полевой, Г.В. Савицкой, Э. Хелферта, А.Д. Шеремета, С.В. Шульги.

При этом необходимо отметить, что в Украине наблюдается очевидный недостаток теоретических и методических работ, посвященных проблемам экономики профессиональных клубов игровых видов спорта, в том числе баскетбольных, а проблемы анализа деятельности спортивных клубов являются абсолютно неисследованной областью.

В результате исследований деятельности профессиональных баскетбольных клубов установлена взаимосвязь между специфическими отраслевыми факторами и финансовыми результатами ПБК, которая обусловила формирование концепции авторского методического подхода, который заключается в том, что финансовые результаты профессионального баскетбольного клуба целесообразно анализировать с учетом спортивных и «околоспортивных» факторов.

В ходе исследования разработан конкретный алгоритм проведения анализа финансовых результатов ПБК. Автором предложено поэтапно осуществлять оценку основных источников доходов и основных видов затрат баскетбольных клубов (команд) согласно структур доходов и затрат, характерных для клубов ведущих европейских чемпионатов), после чего анализировать конечные финансовые результаты и рассчитывать эффективность деятельности ПБК. По данным компании Deloitte для клубов ведущих европейских чемпионатов характерна представленная ниже структура доходов и затрат.

Доходы клубов: от продажи прав на трансляции матчей (ТВ, радио, Интернет) – 35%; от реализации билетов и абонементов – 30%; «спонсоры и реклама» – 16%; от продажи спортивной атрибутики, общественное питание – 15%; прочие доходы – 4% [1].

Затраты клубов: оплата труда – 70% (в т.ч. оплата труда игроков – 60%); материальные затраты, амортизация и содержание основных фондов – 15%; расходы на тренировочные лагеря, транспортные расходы, размещение в гостиницах (ТТР) – 12%; прочие затраты – 3% [1].

В представленной структуре доходов и затрат отсутствуют трансферные доходы и расходы, что объясняется непостоянством данных статей бюджета, их сумма может существенно отличаться от клуба к клубу, от команды к команде, от сезона к сезону. Однако углубленная оценка трансферных расходов выносится в качестве отдельного этапа анализа в силу особого влияния данной статьи на формирование состава игроков и турнирные результаты ПБК.

Графически предлагаемый методический подход представлен на рис. 1 и состоит из трех блоков анализа. Такая последовательность анализа позволяет выявить и оценить причины изменения в отдельных статьях доходов и затрат баскетбольной команды и определить, как они повлияли на конечные финансовые результаты ПБК за период.

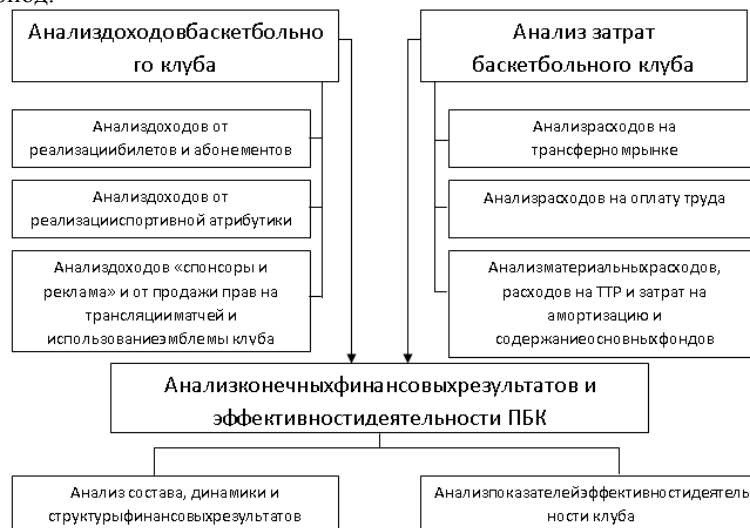


Рис. 1. Методический подход к анализу финансовых результатов ПБК

Основными источниками информации, необходимой для проведения анализа, являются: «Отчет о финансовых результатах»; документы, составляемые планово-экономическим отделом баскетбольных клубов (команд); статистические показатели команды.

Пользователями данных, получаемых на основании проведенного анализа, являются работники экономических служб и высший менеджмент баскетбольного клуба. Кроме того, часть информации может быть предоставлена внешним заинтересованным пользователям (инвесторы, спонсоры и рекламодатели, баскетбольная общественность).

Для целей анализа эффективности затрат ПБК с точки зрения спортивной отдачи разработаны приемы оценки, основанные на определении «полезности» действий баскетболистов на игре. Для получения информации о «полезности» игроков используются данные проведенного автором статистического исследования. Результатом исследования является «Система определения полезности действий баскетболистов», в основе которой лежит подсчет фактических тактико-технических действий (ТТД), осуществленных игроками за матч. Каждое тактико-техническое действие (пас, перехват, единоборство и пр. (всего 113 видов)), положительно или отрицательно повлиявшее на игру, имеет свой статистический вес (определенный значимостью этого действия в игре). ТТД игрока являются основой для расчета коэффициента его общей полезности ( $K_{on}$ ):

$$K_{on} = \frac{\sum_{i=1}^{113} (D_i * S_i)}{T} \quad (1)$$

где  $D_i$  – тактико-техническое действие  $i$ -го типа;

$S_i$  – статистический вес тактико-технического действия  $i$ -го типа;

$T$  – время, проведенное игроком в матче.

В ходе анализа трансферных расходов клуба (команды) коэффициент общей полезности предлагается использовать для расчета показателя текущей эффективности трансферных расходов (ТЭТР) по каждой конкретной сделке, который демонстрирует величину трансферных расходов (ТР) на один игровой балл полезности купленного баскетболиста:

$$\text{ТЭТР} = \text{ТР} / K_{on}, \quad (2)$$

Рассчитав показатель текущей эффективности трансферных расходов с использованием фактического и прогнозного значений коэффициента полезности (соответственно  $K_{on}$  игрока после его приобретения клубом и  $K_{on}$ , который, по мнению селекционеров клуба, игрок должен продемонстрировать) можно определить, насколько сделка была успешной для клуба. Трансферную сделку и осуществленные по ней расходы можно считать эффективными, если  $\text{ТЭТР}_{\text{факт}} \leq \text{ТЭТР}_{\text{прог}}$ .

Анализ расходов команды на оплату труда включает в себя:

- анализ состава, динамики и структуры общей суммы фонда оплаты труда;
- анализ состава, динамики и структуры расходов на оплату труда игроков;
- оценка показателей эффективности расходов клуба на оплату труда.

Вначале проводится анализ распределения итоговой суммы ФОТ по группам игроков и сотрудников клуба, определяется динамика изменений, выявляются удельные веса расходов, приходящихся на управленческий персонал и прочих работников, а также на игроков команды.

Далее анализируются виды выплат игрокам, рассчитывается доля основного оклада и различных премий, определяется, как сумма расходов команды на зарплату баскетболистов изменялась в зависимости от турнирного положения команды.

В ходе оценки эффективности расходов команды на оплату труда игроков автором статьи рекомендуется строить анализ на сравнении темпов роста суммы всех расходов по зарплате (ЗП) отдельных игроков и команды в целом и среднегодового значения общего коэффициента полезности ( $K_{op}$ ), соответственно отдельных баскетболистов и в целом команды. Для решения данной задачи целесообразно применение показателя стоимости единицы игрового балла (СИБ):

$$\text{СИБ} = \text{ЗП} / K_{on} \quad (3)$$

Чем ниже стоимость единицы игрового балла, тем эффективней с точки зрения спортивной отдачи были осуществлены расходы на оплату труда игроков. Однако уменьшение данного показателя в целом по команде на фоне снижения турнирных результатов команды положительно оценивать нельзя.

Для целей определения эффективности общих расходов ПБК по зарплате со спортивной точки зрения возможно применение показателей стоимости турнирного балла (СТБ) и стоимости положительного исхода матча (СПИ):

$$\text{СТБ} = \text{ФОТ} / \text{КОч}, \quad (4)$$

$$\text{СПИ} = \text{ФОТ} / \text{ПИ}, \quad (5)$$

где КОч – количество очков, набранных в национальном чемпионате;

ПИ – количество положительных исходов матчей во всех официальных турнирах.

Для определения эффективности данных видов расходов команды с экономической точки зрения предложено использовать показатель дохода на 1 гривну фонда оплаты труда (зарплатоотдача). Рост зарплатоотдачи оценивается положительно.

Анализ материальных затрат, расходов по ТТР и затрат по основным фондам осуществляется по двум направлениям:

- анализ динамики и структуры данных видов затрат команды, оценка влияния основных факторов на сумму материальных расходов и расходов по ТТР;
- оценка эффективности данных видов затрат.

Вначале анализа определяется, как изменялись суммы соответствующих видов затрат в зависимости от турнирных результатов команд и спортивных задач, стоящих на сезон (наибольшую «чувствительность» к изменению спортивных факторов демонстрирует сумма расходов по ТТР), определяется, в каком виде

команда осуществляет затраты по основным средствам (ОС): в виде затрат на амортизацию и содержание (собственные ОС) или в виде затрат по их аренде (арендованные ОС).

После этого оценивается влияние на общую сумму анализируемых затрат со стороны таких факторов, как: удельные затраты на экипировку, цены на материалы, стоимость перелетов, гостиничных услуг и пр.

Эффективность материальных затрат, расходов по ТТР и затрат по основным средствам определяется путем расчета:

- со спортивной точки зрения: показателя СПИ (5) для данных видов затрат;
- с экономической точки зрения: показателя дохода на 1 гривну данных затрат.

*Направления совершенствования анализа на ПБК «Муссон»*

Применение предложенных приемов анализа к фактическим данным баскетбольной команды «Муссон» за 2010-2011гг. показало, что с ростом стоящих перед БК «Муссон» спортивных задач эффективность затрат с точки зрения спортивной отдачи снизилась (рост СТБ почти в 2 раза), т.к. увеличение суммы израсходованных средств происходило более быстрыми темпами в сравнении с ростом спортивных показателей. В то же время, с точки зрения экономической отдачи, показатели эффективности затрат севастопольской команды имели разнонаправленное движение (рост зарплатоотдачи с 0,64 до 0,74 грн. и снижение дохода на 1 гривну расходов на ТТР, материальных затрат и затрат по ОС (с 1,08 до 0,83 грн.).

В целом, политику баскетбольных клубов и команд в области осуществления своих затрат можно назвать адекватной спортивным задачам.

Таким образом, применение системы коэффициентов эффективности деятельности ПБК за сезон показало более эффективное ведение деятельности с экономической точки зрения со стороны севастопольского клуба (показатели самоокупаемости, зарплатоотдачи и дохода на 1 гривну материальных расходов, расходов по ТТР и затрат по основным фондам существенно выше). Однако при этом для БК «Муссон» и более высока стоимость турнирных показателей, что продиктовано более серьезным уровнем спортивных задач, решаемых данным клубом. По результатам проведенного анализа БК «Муссон» можно охарактеризовать как динамично развивающийся клуб с нормальной структурой доходов и затрат, в силу чего можно прогнозировать улучшение его финансовых результатов в ближайшие годы.

В ходе исследования для каждого из этапов анализа авторского методического подхода были разработаны специальные формы аналитических таблиц, а также сформулированы рекомендации по интерпретации получаемой информации. Предложенный методический подход к анализу финансовых результатов ПБК позволит клубам получать точную информацию о результатах своей деятельности и причинах на них повлиявших.

#### Источники и литература:

1. [Электронный ресурс] Режим доступа : [http://www.deloitte.com/view/en\\_GX/global/index.htm](http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/index.htm)

**Максимюк Н.В.**

**УДК 338.48**

## **ПРОЦЕССЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА В УКРАИНЕ**

***Аннотация.** В статье уточнены определение процесса развития предприятий индустрии туризма и перечень видов экономической деятельности, входящих в состав индустрии туризма; даны рекомендации по совершенствованию ГСТУ 4268:2003 с учетом современных тенденций развития туризма. Обоснована необходимость сбора статистических данных в Украине для оценки вклада туризма в ВВП и занятость страны и ее регионов по новой методологии; выполнен подбор показателей эффективности, характеризующих развитие туризма, с учетом принципов устойчивого развития UNWTO. Обобщены результаты исследования в виде структурной модели содержания процессов развития предприятий индустрии туризма.*

***Ключевые слова:** процесс развития, индустрия туризма, показатели эффективности, структурная модель.*

***Анотація.** У статті уточнені дефініція процесу розвитку підприємств індустрії туризму та перелік видів економічної діяльності, що входять до складу індустрії туризму; надані рекомендації з вдосконалення ДСТУ 4268:2003 з урахуванням сучасних тенденцій розвитку туризму. Обґрунтована необхідність збору статистичних даних в Україні для оцінки внеску туризму у ВВП та зайнятість країни і її регіонів по новій методології; виконано підбір показників ефективності, що характеризують розвиток туризму, з урахуванням принципів сталого розвитку UNWTO. Узагальнені результати дослідження у вигляді структурної моделі змісту процесів розвитку підприємств індустрії туризму.*

***Ключові слова:** процес розвитку, індустрія туризму, показники ефективності, структурна модель.*

***Summary.** In the article the concept of “development”, “process”, “the economic development process”, “tourism” are considered, the comparative analysis of the definitions of “tourism industry” are done, as a result the definition of “process of tourism enterprises development” is refined. The results of identify of the parties in tourism industry in accordance with domestic law indicate that the need for refine of their membership including more kinds of economic activities (such as “insurance”, “financial services” in tourism) to ensure that it meets the definition of tourism, which approved by UNWTO. After studying the general requirements for the accommodation facilities, a minimum list of their services, the classification of accommodation facilities in accordance with DSTU 4268:2003, the international system of categorization accommodation facilities the necessity of systematic improvement DSTU 4268:2003 with current trends is substantiated. According to the*