

8. Скитер, Н. Н. Моделирование оптимальных налоговых платежей за производственные выбросы / Н. Н. Скитер // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2011. – № 1 (14). – С. 201–208.
9. Шувалова, Е. Б. Система обложения налогом на добавленную стоимость в Российской Федерации: монография / Е. Б. Шувалова. – М.: Экономика, 2003. – 448 с.
10. Юрзинова, И. Л. Концепция налоговой политики как механизм согласования экономических интересов государства и хозяйствующих субъектов / И. Л. Юрзинова // Финансы. – 2007. – № 37 (277). – С. 62–72.

#### REFERENCES:

1. Foreign financial system [Electronic resource]. – Access Mode: <http://fin.ralax.ru/2008/fin/71/index.shtml>.
2. Out of the program of the Union of the right forces Issues of improvement of the value added tax in the Russian Federation // Budgetary system of the Russian Federation [Electronic resource]. – Access Mode: [www.budgetrf.ru](http://www.budgetrf.ru).
3. Kabir, L. S. Financial concepts of the tax systems origin / L. S. Kabir // Economy. Taxes. Law. – 2008. – # 2 (3). – P. 47–59.
4. Lykova, L. N. The basic directions of tax reforms to Russia and their results / L. N. Lykova // Economy. Taxes. Law. – 2009. – # 1 (2). – P. 61–74.
5. Regarding incoming of revenues to the budget of the Russian Federation January-March 2008: official data of the Federal tax service [Electronic resource]. – Access Mode: [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru).
6. Major directions of the tax policy of the Russian Federation for 2010 and for the scheduled period of 2011 and 2012 (approved by the Government of the Russian Federation on May 25, 2009) // Ministry of finance of the Russian Federation (the Ministry of Finance of Russia) [Electronic resource]. – Access Mode: [http://www1.minfin.ru/ru/tax\\_relations/policy/](http://www1.minfin.ru/ru/tax_relations/policy/).
7. Ryabkov, V. A. Ways of improvement of the tax legislation in the area of payments of excise duties for alcoholic products / V. A. Ryabkov // Lawyer. – 2005. – # 1. – P. 76–78.
8. Skiter, N. N. Modeling of the optimum tax payments for industrial emissions / N. N. Skiter // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd institute of business. – 2011. – # 1 (14). – P. 201–208.
9. Shuvalov, E. B. System of the value added tax in the Russian Federation: monograph / E. B. Shuvalov. – М.: Economics, 2003. – 448 p.
10. Jurzinova, I. L. Concept of a tax policy as the coordination mechanism economic interests of the state and economic entities / I. L. Jurzinova // Finance. – 2007. – # 37 (277). – P. 62–72.

---

УДК 657.01  
ББК 65.052.201.2

**Чувальская Анна Игоревна,**  
аспирант кафедры теории финансов, кредита и налогообложения  
Волгоградского государственного университета,  
г. Волгоград,  
e-mail: [annachuv@gmail.com](mailto:annachuv@gmail.com)

### **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА**

#### **FORMATION OF FINANCIAL CONTROL SYSTEM OF SPORTS ORGANIZATIONS ON THE BASIS OF CONTROL**

*В результате внедрения информационных технологий в спортивные организации, с учетом формирования системы управления финансами на основе контроллинга прогнозируется преобразование вертикально-иерархической организации управления финансами с четким делением на отделы в процессно-ориентированную организационную структуру, где служба контроллинга является самостоятельной во всех отношениях структурой и находится в непосредственном подчинении у финансового директора организации. Такая система управления финансами дает возможность решить ряд важнейших для спортивной организации задач – от сокращения непроизводительных расходов и более полного использования финансовых ресурсов до управления всей*

*деятельностью на основе точной и своевременной информации при принятии управленческих решений.*

*As a result the introduction of information technologies in sports organizations with regards to the formation of financial control system on the basis of control, the conversion of the vertical- hierarchical arrangement of financial control with the clear division into the departments in the process-oriented organizational structure is forecasted, where control service is an independent in every respect structure and reports directly to the financial manager of the company. Such system of financial control provides the possibility to solve a number of the most important issues for the sports organization - from reduction of unproductive expenditures*

*and more complete utilization of financial resources to control of entire activity on the basis of precise and timely information for making of management decisions.*

*Ключевые слова: спортивная организация, финансовый контроллинг, группа хозяйствующих субъектов, управление финансовой деятельностью, финансовая система, организационные структуры, финансы, финансовые ресурсы, коммерческие организации.*

*Keywords: sports organization, financial control, the group of economic entities, control of financial activity, financial system, organizational structures, finances, financial resources, commercial companies.*

Обеспечение конкурентоспособности спортивных организаций в современной экономической среде возможно посредством решения задач достижения целевых ориентиров в развитии спортивной деятельности и создании новой национальной системы физкультурно-спортивного воспитания населения страны. Другими словами, поскольку условия функционирования спортивных организаций значительно изменились, как следствие должны измениться механизмы управления организациями. Для управления финансами спортивной организации крайне важным является привлечение крупных источников финансирования и создание эффективного механизма контроля их использования.

В современных условиях хозяйствования деятельность любой организации и ее экономическая эффективность в значительной степени зависит от обеспеченности финансовыми ресурсами. При этом величина финансовых ресурсов организации и возможности их максимизации для обеспечения экономического роста во многом зависят от наличия у организации эффективных систем управления финансовыми ресурсами.

Формирование системы управления финансами спортивных организаций в условиях усиления нестабильности внешней среды и конкуренции вызывает необходимость разработки новых подходов к построению системы финансового управления с использованием инструмента контроллинга, позволяющего обеспечить устойчивое развитие физкультурно-спортивных организаций за счет достижения высоких результатов в таких областях, как финансовая устойчивость, планирование, прогнозирование, инвестиционная привлекательность.

Возрастание масштабов деятельности спортивных организаций, объема доходов, активов и капитала требует модернизации управления финансами этих организаций. От способности найти оптимальное соотношение между краткосрочными и долгосрочными целями развития и построить эффективную систему финансового управления, используя адекватный современным условиям инструментарий, зависит успешная деятельность организаций в сфере физической культуры и спорта.

Одним из важнейших подходов к финансовому управлению, способным решать проблемы информационной, инструментально-методической и консультационной поддержки менеджмента в современных экономических условиях, является финансовый контроллинг, позволяющий осуществить интеграцию отдельных элементов системы управления.

Финансы спортивных организаций представляют собой совокупность денежных отношений, связанных с формированием финансовых ресурсов в результате движения денежных потоков, направленных на выполнение всех видов обязательств и обеспечивающих устойчивое развитие организации. Функции финансов организаций физкультурно-спортивной сферы должны представлять форму выражения их общественного назначения и отражать специфику этой экономической категории. Функции финансов спортивных организаций состоят в формировании, использовании капитала, регулировании доходов и денежных потоков организаций физкультурно-спортивной сферы.

Действующие в большинстве организаций физической культуры и спорта механизмы обеспечения финансовыми ресурсами недостаточно эффективны. Нередко имеет место нерациональное расходование имеющихся в распоряжении физкультурно-спортивных организаций финансовых ресурсов по причине неэффективного использования рыночных инструментов в процессе производства и реализации услуг спортивно-зрелищного и физкультурно-оздоровительного характера.

Организационное построение системы управления финансами спортивных организаций должно обеспечивать получение информации в сроки, необходимые для оперативного принятия управленческих решений по нормализации и балансированию финансовой деятельности организации на основе принципа своевременности, поскольку при неоправданной и значительной задержке в представлении финансовой информации она может утратить свою значимость.

В ходе организации системы управления финансами спортивных организаций необходимо также соблюдать принцип осмотрительности, т. е. использование определенной степени осторожности в процессе формирования финансовой информации, финансовых расчетов, так чтобы активы и доходы организации не были завышены, а обязательства и расходы занижены.

Для современных российских организаций, функционирующих в физкультурно-спортивной сфере, характерными на сегодняшний день являются тенденции коммерциализации и профессионализации. Наряду с этим необходимо учитывать усиливающуюся конкуренцию спортивных организаций при распределении бюджетных средств. Современные спортивные организации должны самостоятельно извлекать прибыль из имеющихся в их распоряжении ресурсов и вырабатывать собственные методы управления ими, учитывая особенности спортивной деятельности.

Так, финансовые ресурсы Волгоградской городской общественной организации «Футбольный клуб «Олимпия» образуются за счет отчислений от прибыли входящих в него структурных подразделений (продовольственный рынок, спортивный комплекс: фитнес-клуб, тренажерный зал, гостиница, кафе, плавательный бассейн) и проектов. А также от финансово-экономической деятельности управляющего центра организации, связанной с продажей имущества и др. Источником финансирования для осуществления финансово-хозяйственной деятельности ВГОО «ФК «Олимпия» являются: вступительные членские взносы; добровольные взносы

и пожертвования; бюджетное финансирование. Помимо использования на общекорпоративные нужды (капитализация, создание корпоративных служб и др.), часть финансовых ресурсов распределяется на отдельные проекты и направления деятельности.

В условиях финансово-экономического кризиса 2008–2010 гг. ВГОО «ФК «Олимпия» была вынуждена заниматься поиском внебюджетных источников финансирования, а именно привлечением спонсоров и ведением собственной предпринимательской деятельности: издательской деятельности, доходов от продажи билетов и прочих видов коммерческой деятельности.

В настоящее время в составе источников финансирования исследуемой спортивной организации значительную долю занимает бюджетное финансирование, а также вступительные членские взносы, добровольные взносы и пожертвования (табл.).

Таблица

**Структура источников финансирования деятельности ВГОО «ФК «Олимпия»**

Наименование доходов	2009 г., в %	2010 г., в %
1. Доходы всего в том числе:	100	100
1.1. Бюджетные поступления	58,7	60,7
1.2. Членские взносы	24,5	22,7
1.3. Поступления от спонсоров	12,2	11,5
1.4. Доходы от коммерческой деятельности	4,6	5,1
среди них:		
– продажа рекламных мест	1,5	1,3
– продажа билетов и абонементов	2,9	3,5
– прочие доходы	0,2	0,3

Источник: составлено автором

Структура источников финансирования, признанных в бухгалтерском учете доходами, свидетельствует о значительной степени риска, сопутствующего деятельности ВГОО «ФК «Олимпия», поскольку поступления в большей степени представлены заемными средствами. В таких условиях управление деятельностью спортивной организации нуждается в хорошо организованной системе управления финансовой деятельностью организации.

Внедрение системы контроллинга как постоянного процесса контроля над достижением целей, начиная с уровня контроля деятельности отдельных работников до уровня контроля над показателями деятельности подразделений и всей организации в целом, способствовало развитию финансирования деятельности ВГОО «ФК «Олимпия» с ориентацией на стратегические цели развития. Так, в частности, в рамках реализации финансово-экономической деятельности ФК «Олимпия» финансовый контроллинг служит инструментом, позволяющим реально оценить достаточность источников финансирования и рациональность затрат на содержание спортивной, административной деятельности.

С позиции контроля достаточности источников финансирования финансовый контроллинг ВГОО «ФК «Олимпия» позволяет:

– организовать учет доходов и расходов в сопоставлении с планируемыми величинами по статьям;

– выявлять план-фактные отклонения по каждому бюджету в их иерархической системе;

– выявлять причины этих отклонений и, как следствие, работать в направлении снижения финансовых рисков.

Систему управления финансами спортивной организации можно представить в виде комплекса взаимосвязанных между собой и с внешней средой во времени и пространстве элементов, которые вместе образуют единое целое для реализации стратегических и тактических задач развития организации. В данной ситуации эффективность системы финансового управления спортивной организации следует определять качеством используемых инструментов финансовой деятельности, сроками и полнотой информационного обслуживания как внутренних, так и внешних заинтересованных лиц.

Модель финансового механизма ВГОО «ФК «Олимпия» схематично представлена на рис. 1.

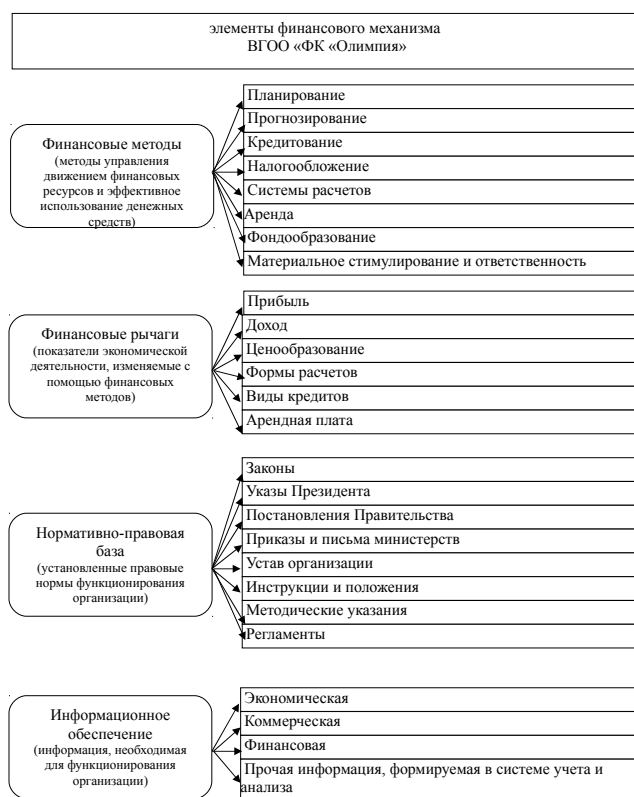


Рис. 1. Финансовый механизм ВГОО «ФК «Олимпия»

Источник: составлено автором

Общая структура системы управления финансами спортивных организаций включает в себя две ключевых подсистемы:

- субъект управления (управляющая подсистема);
- объект управления (управляемая подсистема).

При этом субъект системы управления финансами воздействует на объект через финансовый механизм, реализующийся в процессе управления финансами на этапах организации, анализа, планирования, учета, корректировки и контроля, руководствуясь при этом системой целей и задач, стоящих перед спортивной организацией.

Финансовый механизм представляет собой совокупность финансовых методов и рычагов, нормативно-

правовой базы и информационного обеспечения для эффективной реализации процесса управления формированием, использованием и регулированием финансовых отношений и финансовых ресурсов спортивной организации.

Содержание финансовых методов и финансовых рычагов позволяют определить финансовый механизм ВГОО «ФК «Олимпия» как сложный динамический комплекс многообразных причинно-следственных связей, совокупность процессов и хозяйственных отношений, обеспечивающих оказание спортивных услуг, способных удовлетворять определенные потребности населения.

Налоговое и финансово-инвестиционное законодательство в сфере услуг физической культуры и спорта оказывает значительное воздействие на формирование финансовых ресурсов организаций отрасли, что непосредственным образом влияет на саму стратегию их развития на основе рыночных инструментов, требующую определенных финансовых средств, и, как следствие, возможности планирования затрат и прибыли спортивных организаций.

Основные содержательные аспекты финансовых методов в системе финансового механизма профессионального ВГОО «ФК «Олимпия» включают формирование и использование финансовых ресурсов.

Формирование финансовых ресурсов спортивной организации подразумевает формирование финансовой политики и финансовой структуры организации:

- формирование целей и задач спортивной организации;
- определение потребности в финансовых ресурсах для достижения поставленной цели;
- оценка внутренних источников финансовых ресурсов спортивной организации;
- планирование доходной части бюджета спортивной организации;
- поиск внешних источников финансирования спортивной организации;
- получение внешних финансовых ресурсов.

Использование финансовых ресурсов спортивной организации включает в себя следующие этапы:

- планирование расходной части бюджета спортивной организации;
- управление краткосрочным заемным (оборотным) капиталом;
- управление долгосрочным заемным капиталом;
- управление коммерческими финансовыми рисками.

Уровень разработки финансового механизма организаций сферы физической культуры и спорта в настоящее время свидетельствует о том, что остается много нерешенных теоретических вопросов, касающихся финансового механизма этих организаций.

Финансовые методы и инструменты в структуре системы управления финансами позволяют достичь определенности в процессе реализации стратегии и тактики финансового управления, а также для оценки целесообразности и эффективности операций с финансовыми активами, обязательствами и капиталом спортивной организации.

Для оценки эффективности финансового механизма спортивной организации видится возможным использование пяти групп показателей:

1. Структура имущества и источники его формирования в организации, представленные форматом баланса.
2. Стоимость чистых активов.
3. Финансовая устойчивость.
4. Степень ликвидности разных видов активов и обязательств.
5. Финансовая эффективность и рентабельность; использование вложенного капитала и деловая активность.

Взаимосвязь указанных групп показателей определяется методикой их расчета и возможностью на их основе охарактеризовать финансовое положение спортивной организации.

При формировании системы управления финансами необходимо учитывать тот факт, что способность эффективно управлять финансами спортивных организаций во многом зависит от получения необходимой и своевременной информации о достигнутом уровне плановых показателей.

Особенностью процесса управления финансами спортивных организаций является единство и взаимосвязь ключевых подсистем системы управления финансами, которые обеспечиваются как прямыми, так и обратными связями и формируют замкнутый цикл. При этом информационные потоки о состоянии управляемой подсистемы по каналам прямой и обратной связи должны поступать в информационно-контрольный элемент системы, который представляет собой контроллинг (рис. 2).

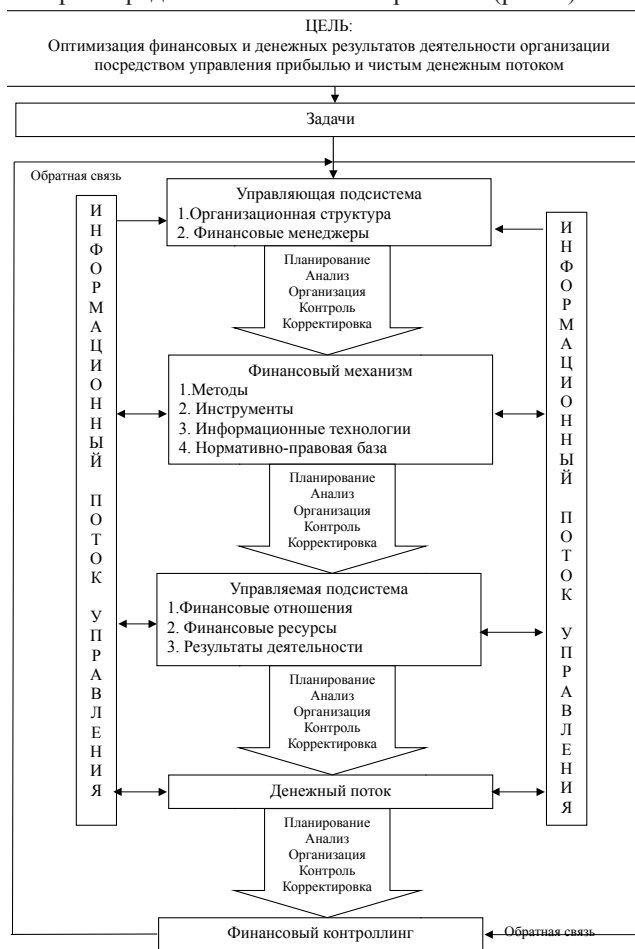


Рис. 2. Функционирование системы управления финансами спортивной организации на основе контроллинга  
Источник: составлено автором



Подсистема «финансовый контроллинг» в системе управления финансами спортивной организации позволяет обеспечить реализацию регулирующей функции, а также координацию и интеграцию управленческой деятельности в целом, что обеспечит принятие более обоснованных управленческих решений.

В современной спортивной организации финансовый контроллинг обобщенно представляет собой систему внутреннего контроля приоритетных направлений ее финансовой деятельности, обеспечивающую своевременное выявление отклонений фактических результатов данного вида деятельности от запланированных и принятие оперативных управленческих решений по ее нормализации и балансированию.

Следовательно, внедрение контроллинга в систему управления финансами спортивной организации способствует повышению результативности управления за счет расстановки приоритетов в рамках данной системы по достижению цели: оптимизации финансовых и денежных результатов деятельности организации посредством управления прибылью и чистым денежным потоком.

Как отражено на рис. 2, поставленные перед организацией цели подразделяются на задачи:

- участие в определении финансовой стратегии организации и согласование корпоративных целей;
- участие в разработке и сопровождении тактических решений для реализации стратегии;
- обеспечение ликвидности и платежеспособности организации;
- формирование системы показателей финансовой информации;
- формирование прогнозных балансов и бюджетов;
- контроль над ходом реализации важнейших финансовых заданий, системой установленных плановых финансовых показателей;
- контроль денежного потока и генерирования денежных средств;
- измерение величины отклонения фактических результатов финансовой деятельности от предусмотренных;
- анализ отклонений, ухудшений в финансовом состоянии предприятия и существенного снижения темпов его финансового развития;
- разработка оперативных управленческих решений по нормализации финансовой деятельности предприятия в соответствии с предусмотренными целями и показателями;
- контроль над оборотными средствами;
- налоговый контроль;
- корректировка при необходимости отдельных целей и показателей финансового развития в связи с изменением внешней финансовой среды, конъюнктуры финансового рынка и внутренних условий хозяйственной деятельности организации.

Также контроллинг обеспечивает высшее руководство уже проанализированной, обобщенной информацией непосредственно по проблеме, которую предстоит решить.

Современный процесс формирования системы управления финансами спортивных организаций на основе финансового контроллинга предусматривает использо-

вание информационных технологий, позволяющих отслеживать финансовую информацию и использовать ее как инструмент эффективного управления при решении задач краткосрочной и долгосрочной перспективы развития спортивной организации.

Варианты автоматизации контроллинга в спортивной организации могут быть следующими:

- единая информационно-аналитическая система управленческого учета на базе ERP-систем (SAP R/3, Oracle, BAAN IV);
- аналитическая система на базе OLAP-технологий;
- корпоративное хранилище данных и аналитическая система.

При выборе системы автоматизации контроллинга в спортивной организации необходимо учесть следующие факторы:

- количество рабочих мест, которые необходимо автоматизировать;
- инфраструктура предприятия и предполагаемая загрузка системы;
- стоимость поддержки АСУ;
- стоимость консультаций.

Наиболее широкими возможностями для решения задач контроллинга обладают следующие информационные продукты: система R/3 фирмы SAP AG – зарубежная программа, «Галактика» компании «Галактика» и «М-2» фирмы «Клиент-Сервисные Технологии» – отечественные.

ERP-системы позволяют реализовать процессно-ориентированный финансовый контроллинг, а также все многообразие управленческих требований как средних, так и крупных организаций.

Переход от вертикальных к сетевым и функционально интегрированным организациям требует проектирования и выстраивания современных информационных систем так, чтобы обеспечивалась как интеграция данных, так и интеграция процессов. Одним из конкурентных преимуществ ERP-систем (например SAP Business One) является возможность применения специальной методологии контроллинга в системе управления финансами организаций. Финансовый контроллинг в этой системе выступает как интегратор бизнес-процессов, отвечающий за оптимальность модели управления, точность и прозрачность информации<sup>1</sup>.

В результате внедрения информационных технологий в спортивной организации с учетом формирования системы управления финансами на основе контроллинга прогнозируется преобразование вертикально-иерархической организации управления финансами с четким делением на отделы в процессно-ориентированную организационную структуру, где служба контроллинга является самостоятельной во всех отношениях структурой и находится в непосредственном подчинении у финансового директора организации.

Как показывает опыт организации службы контроллинга ВГОО «ФК «Олимпия», соблюдение предпосылок самостоятельности, независимости и нейтральности по

<sup>1</sup> Ковчегин, И. А. Модель учетно-аналитического обеспечения управления деятельностью профессиональных спортивных организаций / И. А. Ковчегин // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2010. – № 8. – С. 83–90.

отношению к различным уровням административного управления, на которых принимаются решения, позволяет не только предотвратить возникновение конфликтных ситуаций при распределении полномочий и власти внутри организации, но и повысить качество принимаемых управленческих решений в сфере управления финансовой деятельностью организации.

Главной задачей службы контроллинга в ФК «Олимпия» является последовательный и своевременный анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности всех структурных подразделений организации с учетом запланированных затрат и прибыли, а также подготовка инициативных предложений по устранению несоответствий плановым заданиям и рекомендаций по улучшению результатов работы лиц, принимающих управленческие решения<sup>2</sup>.

С точки зрения формирования системы управления финансами спортивных организаций на основе контроллинга основные задачи службы контроллинга в организациях следует расширить, включив в них:

- методическую поддержку и координацию процессов планирования и бюджетирования в спортивной организации;
- формирование системы приоритетных контролируемых показателей на всех уровнях спортивной организации;

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Ковчегин, И. А. Модель учетно-аналитического обеспечения управления деятельностью профессиональных спортивных организаций / И. А. Ковчегин // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2010. – № 8. – С. 83–90.
2. Сацук, Т. П. Система показателей по управлению финансами на основе контроллинга / Т. П. Сацук // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 3 (31). – С. 225–227.
3. Чувальская, А. И. Внедрение системы финансового контроллинга в спортивной организации / А. И. Чувальская, А. И. Гончаров // Контроллинг. – 2008. – № 4.

#### REFERENCES:

1. Kovchegin, I. A. Model of registration-analytical provision of professional sports organizations activities management / I. A. Kovchegin // University bulletin (the State university of management). – 2010. – # 8. – P. 83–90.
2. Satsuk, T. P. System of indicators of financial management on the controlling basis / T. P. Satsuk // Issues of the modern economy. – 2009. – # 3 (31). – P. 225–227.
3. Chuvalskaya, A. I. Introduction of the system of financial controlling into the sports organization / A. I. Chuvalskaya, A. I. Goncharov // Controlling. – 2008. – # 4.

<sup>2</sup> Чувальская, А. И. Внедрение системы финансового контроллинга в спортивной организации / А. И. Чувальская, А. И. Гончаров // Контроллинг. – 2008. – № 4.

– разработку, поддержание и совершенствование системы диагностирования и анализа отклонений;

– предоставление релевантной информации с необходимой аналитикой, требующей минимальных временных затрат на ее усвоение со стороны финансового менеджера и способствующей принятию ими обоснованных управленческих решений;

– информационно-аналитическую и методическую поддержку реализации инвестиционных проектов и инновационных процессов в спортивной организации<sup>3</sup>.

При этом финансовый контроллинг должен быть вовлечен во все бизнес-процессы и играть значительную роль в поддержке и эффективном исполнении стратегических решений и тактических действий спортивных организаций.

Таким образом, организация системы управления финансами на основе контроллинга дает возможность решить ряд важнейших для спортивной организации задач – от сокращения непроизводительных расходов и более полного использования финансовых ресурсов путем оптимальной организации работы до управления всей своей деятельностью на основе полной, точной и своевременной информации при принятии управленческих решений.

<sup>3</sup> Сацук, Т. П. Система показателей по управлению финансами на основе контроллинга / Т. П. Сацук // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 3 (31). – С. 225–227.