

IV Конференция «Баскетбольный бизнес России»

Александр Кардаш
3 августа 2019



План

1. Финансовый фейр-плей в Евролиге: тренды и угрозы 03
2. Особенности процесса бюджетирования в спортивной организации 09
3. Финансовая отчетность: особенности подготовки и аудита 13



Финансовый фейр-
плей в Евролиге:
тренды и угрозы

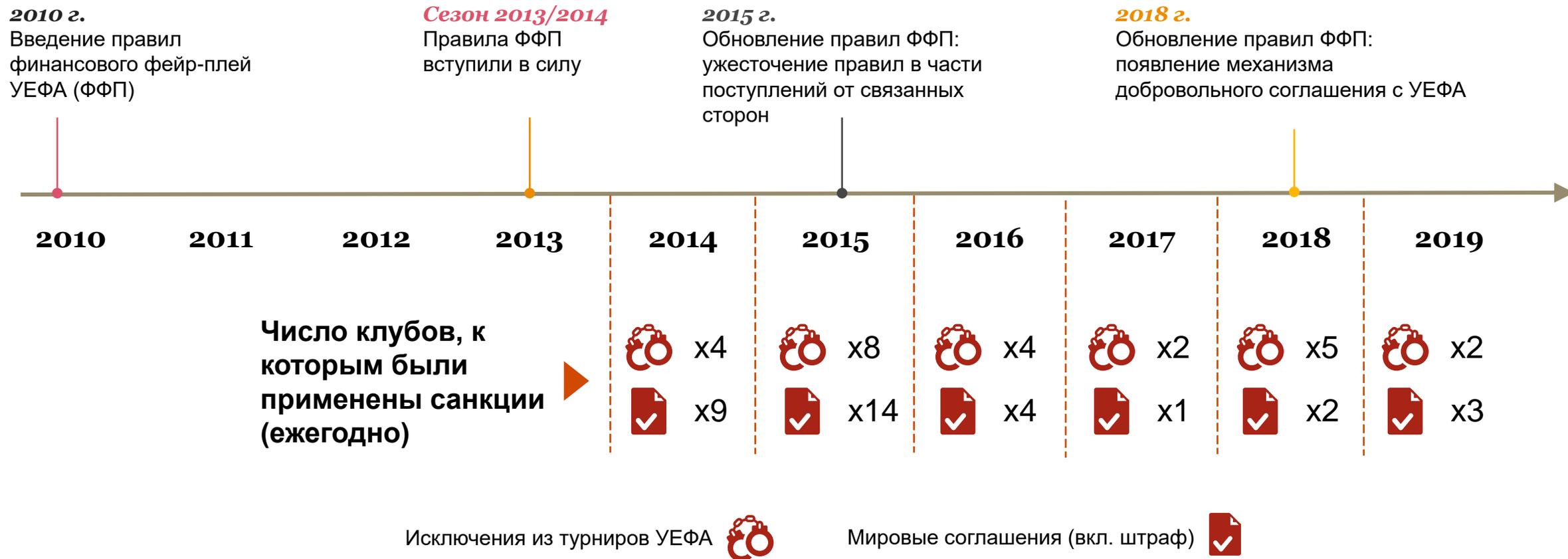
Правила финансовой устойчивости и фейр-плей Евролиги введены относительно недавно и практика их применения еще не сформирована



Требования Евролиги по ключевым разделам основаны на аналогичных правилах УЕФА, введенных ранее

Пункт правил Евролиги	Правила Евролиги	Правила ФФП УЕФА
Отсутствие какой-либо просроченной кредиторской задолженности	✓	✓
Платежеспособность Клуба, нормальная текущая деятельность Клуба (отсутствие процесса банкротства и проч.)	✓	✓
Выполнение критериев безубыточности	✓	✓
	Убыток составляет не более 10% от среднего бюджета за 3 года	Не более 30 млн евро убытка в сумме за 3 года
Бюджет клуба должен быть не менее 4 млн евро	✓	✗
Доля зарплат игроков в общих затратах не должна превышать 65% расходов	✓	✗
Максимальное прямое финансирование Клуба акционерами не может превышать 65% расходов (на текущий момент)	✓	✗
Финансовый год клуба должен начинаться 1 июля текущего года и заканчиваться 30 июня последующего года для соответствия спортивным сезонам	✓	✗

В футболе достаточно быстро перешли к дисциплинарным мерам: мировые соглашения, штрафы и исключение из турниров под эгидой УЕФА



Примеры санкций, примененных в футболе (на примере российских клубов). Большинство ведущих российских клубов получили санкции или ограничения со стороны УЕФА

Дата	Команда	Решение
Май 2014	Зенит	Мировое соглашение – штраф 12 млн евро
Май 2014	Рубин	Мировое соглашение – штраф 6 млн евро
Май 2014	Анжи	Мировое соглашение – штраф 2 млн евро
Май 2015	Локомотив	Мировое соглашение – штраф 5 млн евро
Май 2015	Краснодар	Мировое соглашение – штраф 4 млн евро
Май 2015	Ростов	Мировое соглашение – штраф 0,2 млн евро
Июль 2015	Динамо	Исключение клуба из следующего клубного турнира (однократно) под эгидой УЕФА
Октябрь 2018	Рубин	Исключение клуба из следующего клубного турнира (однократно) под эгидой УЕФА за нарушения мирового соглашения

Как и в случае ФФП УЕФА, к клубам Евролиги могут быть применены существенные санкции. По опыту футбольных команд, при своевременной подготовке санкций возможно избежать

Наиболее существенные санкции, которые могут применены к клубу Евролиги за нарушение правил финансовой устойчивости и фейр-плей:

1. Временная или постоянная дисквалификация из Евролиги
2. Ограничение на общий объем поступлений от собственников/связанных сторон
3. Ограничение зарплатной ведомости
4. Штраф до 280 тыс. евро

 Недавнее ужесточение правил Евролиги демонстрирует, что Евролига идет по пути УЕФА и за ужесточением правил с большой долей вероятности последует более жесткий мониторинг их исполнения и санкции.

2

Особенности
процесса
бюджетирования в
спортивной
организации

Специфика бюджетирования спортивных клубов



Учет спортивных результатов



Приоритетность расходования средств



Прогноз доходов/расходов от трансферов



Согласование целей клуба и региона



Долгосрочное соблюдение норм лицензирования



Необходимость выполнения социальной функции

Построение бюджета, ориентированного на достижение целевых финансовых показателей Клуба



КПЭ по ограничению внешнего финансирования



КПЭ по росту коммерческих доходов



Регуляторные КПЭ: например, ФФП

 - для оценки КПЭ необходимо закрепление показателей в процессе бюджетирования

Коммерческий директор		Вес
Задача		
Исполнение коммерческого бюджета Клуба		30%
Реализация коммерческой стратегии Клуба, в т.ч.:		30%
Повышение посещаемости матчей		15%
Увеличение объема доходов от коммерческих спонсоров		15%
Исполнение трудовой дисциплины		10%
Премия за место команды в таблице		20%
Сезонная задача (развитие сети магазинов Клуба)		10%
Спортивный директор		Вес
Задача		
Исполнение трансферного бюджета Клуба		20%
Реализация трансферной стратегии Клуба, в т.ч.		30%
Входящие трансферы		15%
Исходящие трансферы		10%
Переход игроков из молодежной Академии		5%
Исполнение трудовой дисциплины		10%
Премия за место команды в таблице		30%
Сезонная задача (например внедрение аналитической системы)		10%

Типичные проблемы процесса бюджетирования в спортивных организациях

Проблемы	Пути решения
Несогласованность действий внутренних подразделений Клуба при составлении Бюджета	Внедрение системы Центров ответственности
Часть финансовых функций – например, формирование бюджета трансферов и бюджета заработной платы игроков выполняется не финансовым отделом	Регламентация функционала отделов и процесса бюджетирования
Отсутствие формализованного перечня лиц, ответственных за формирование и исполнение Бюджета	Внедрение системы Центров ответственности
Отсутствие единого и понятного формата презентационных материалов для Руководства в части представления Бюджета	Разработка шаблонов презентационных материалов для Руководства
Отсутствие стандартной формы расчетов бюджета, что приводит к возникновению технических ошибок	Внедрение единых стандартов шаблонов/информационных систем для целей бюджетирования



Финансовая
отчетность:
особенности
подготовки и аудита

Существует ряд особенностей, предъявляемых Евролигой, которые должны учитываться при подготовке клубами финансовой отчетности

- Отчетность должна быть подготовлена за год, заканчивающийся 30 июня
- Руководство Евролиги регламентирует ряд положений учетной политики
- При этом Отчетность должна соответствовать либо локальным требованиям (РСБУ), либо общепринятым международным (МСФО)
- Годовая отчетность подлежит проверке независимым аудитором
- Срок предоставления аудиторского заключения – 30 ноября

Независимым аудитором не может быть любая компания.
Аудитор должен отвечать ряду требований.



Независимость в соответствии с международными требованиями



Членство в международно-признанных организациях



Подтверждение проведения проверки с соответствии с Международными Стандартами Аудита

Спасибо за
внимание

pwc.com