

Ключевые слова:

стратегическое управление финансами,
реформа бюджетной сферы, автономные организации,
финансовая стратегия автономного учреждения,
нормативы бюджетного финансирования,
повышение эффективности расходов

И. Ю. Федорова, к. э. н.,
доц. кафедры «Казначейское дело» ГУМФ
(e-mail: fedorovaiu1@gmail.com)

М. Н. Прокофьев, к. э. н.,
доц. кафедры «Казначейское дело» ГУМФ
(e-mail: mikaeprokofiev@mail.ru)

Финансовая стратегия автономной организации

Финансовая стратегия — одно из основных направлений общей стратегии организации. Она заключается в способности руководства предприятия быстро реагировать на изменение условий внешней среды и в соответствующей корректировке финансового поведения. Это особенно важно для некоммерческих организаций в условиях проводимой бюджетной реформы.

Финансовая стратегия как самостоятельное направление в экономической литературе начала рассматриваться сравнительно недавно. Об этом свидетельствуют недостаточная изученность темы, отсутствие однозначного определения понятия «финансовая стратегия» и ее сущности, а также отсутствие данного вида стратегии в практической деятельности российских организаций, в частности бюджетных учреждений.

Адаптация финансовой стратегии к меняющимся условиям внешней среды обеспечивается в первую очередь маневрированием финансовыми ресурсами предприятия, которые составляют главный объект финансового управления и являются основным механизмом корректировки направлений и форм достижения стратегических целей организации.

В своих работах И. А. Бланк¹, а затем В. В. Гаврилов и Д. А. Оводков приводят следующую характеристику финансовой стратегии как определяющую:

- это один из видов функциональных стратегий предприятия;
- важнейшая в системе функциональных стратегий;
- обеспечивает охват всех основных направлений развития финансовой деятельности и финансовых отношений предприятия;
- формирует специфические финансовые цели долгосрочного развития;

¹ См.: Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. — Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004.

- обеспечивает набор наиболее эффективных направлений достижения финансовых целей;

- учитывает и адекватно реагирует на изменения внешних условий финансовой деятельности;

- обеспечивает адаптацию к изменениям условий внешней среды путем корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов предприятия².

Процесс формирования финансовой стратегии осуществляется по следующим этапам:

- определение общего периода формирования (обычно это три года);

- исследование факторов внешней среды. Изучаются экономико-правовые условия финансовой деятельности и возможности их изменения в предстоящем периоде;

- исследование факторов внутренней среды. Проводятся финансовый анализ, расчет основных показателей и диагностика состояния организации;

- разработка общей стратегии, в рамках которой создается финансовая стратегия, предусматривающая формирование средств для обеспечения реализации всех функциональных стратегий организации;

- определение стратегических целей финансовой деятельности организации, обеспечивающих выбор наиболее эффективных направлений, формирование достаточного объема ресурсов и оптимизацию их состава;

- разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности как базы для принятия основных управленческих решений и обеспечения контроля за выполнением финансовой стратегии;

- принятие основных стратегических финансовых решений. Определяется финансовая политика по отдельным аспектам деятельности, формируется программа развития организации;

- оценка разработанной стратегии. Проводится по системе экономических критериев, устанавливаемых организацией. По ее результатам в разработанную финансовую стратегию вносятся коррективы, и она принимается к реализации;

- реализация финансовой стратегии. Наряду с намеченными стратегическими мероприятиями подготавливаются и исполняются новые управленческие решения, обусловленные непредвиденными изменениями факторов внешней финансовой среды;

- организация контроля за реализацией финансовой стратегии³.

Данные этапы формирования стратегии должны осуществляться с учетом организационно-правовой формы, сферы деятельности и особенностей финансирования конкретной организации, а также уровня стратегического мышления его руководства. Этот процесс можно принять за основу.

В общем виде все подходы к разработке стратегии развития определяются необходимостью нахождения оптимального состояния между имеющимися у организации ресурсами и возможностями их использования, с одной стороны, и удовлетворением запросов и требованиями рынка — с другой.

² См.: Гаврилов В. В., Оводков Д. А. *Финансовая стратегия предприятия и механизм ее разработки: монография.* — Воронеж: Институт ИТОУР, 2008.

³ См.: Несмачных О. В., Литовченко В. В. *Оценка эффективности реализации финансовой стратегии предприятия на основе сбалансированной системы показателей: монография.* — Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2007. — С. 20–25.

Изучая вопрос, мы пришли к выводу, что в экономической литературе все стратегии предлагаются преимущественно для коммерческих организаций. Например, Е. Н. Кнышова и Е. Е. Панфилова описывают четыре типовые стратегии:

- ограниченного роста;
- роста;
- сокращения (последнего средства);
- комбинированная⁴.

В. В. Гаврилов и Д. А. Оводков считают, что перед руководством организации стоят пять основных стратегических альтернатив, включающих финансовые стратегии:

- роста, направленную на получение положительного эффекта за счет расширения деловой активности организации в условиях стабильной внешней среды и динамично развивающегося сегмента рынка;

- стабилизации, выбираемую при возникновении долгосрочных финансовых трудностей или падении финансово-хозяйственных показателей в условиях нестабильности;

- выживания, применяющуюся в условиях глубокого кризиса и заключающуюся в быстрых решительных скоординированных действиях, когда реализуются программы по перестройке системы управления, финансово-хозяйственной деятельности, источников получения финансовых ресурсов;

- ликвидации;

- комбинированную, обеспечивающую осуществление целей и задач деятельности организации, лежащих одновременно в плоскостях нескольких вышеперечисленных стратегий⁵.

На наш взгляд, данные альтернативы в наибольшей степени подходят для автономных организаций. Рассмотрев имеющиеся стратегические альтернативы, руководство автономной организации может выбрать конкретную стратегию, применение которой способно максимально повысить эффективность ее работы.

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ АВТОНОМНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Процесс преобразования бюджетных учреждений социальной сферы в Российской Федерации начался в 2004–2006 гг. 3 ноября 2006 г. были приняты Федеральные законы № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» и № 175-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона “Об автономных учреждениях”, а также в целях уточнения правоспособности государственных и муниципальных учреждений». На их основании был создан новый тип государственных и муниципальных учреждений⁶.

В связи с принятием Федерального закона № 174-ФЗ в ст. 120 Гражданского кодекса РФ были внесены изменения. В соответствии с ними учреждение может быть частным, созданным гражданином или юридическим лицом, либо государственным (муниципальным), созданным органами государственной власти (органами местного самоуправления). При этом бюджетные учреждения, которые преобразовываются в казенные, остаются в прежнем статусе, а бюджетные по своему правовому статусу

⁴ См.: Кнышова Е. Н., Панфилова Е. Е. Экономика организации: учебник. — М.: ИД «ФОРУМ», ИНФРА-М, 2011. — С. 240–243.

⁵ См.: Гаврилов В. В., Оводков Д. А. Финансовая стратегия предприятия и механизм ее разработки: монография. — Воронеж: Институт ИТОУР, 2008. — С. 20–22.

⁶ См.: Жигалов Д. В. Автономные учреждения: актуальные вопросы деятельности. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2010. — С. 11.

приближаются к автономным учреждениям, которые финансируются посредством субсидий и имеют право самостоятельно распоряжаться средствами от приносящей доход деятельности.

Наибольшей степенью экономической свободы, максимальной возможностью использования коммерческих стимулов в хозяйственной деятельности, следовательно, повышенной степенью риска, ответственностью и возможностью достижения большей эффективности обладают именно автономные организации. Поэтому, на наш взгляд, это самая удачная форма для рационального использования государственных средств и имущества в условиях рыночной экономики.

Но, как и коммерческие, автономные организации также имеют ряд ограничений. Например, «автономное учреждение без согласия учредителя не вправе распоряжаться недвижимым имуществом и особо ценным движимым имуществом, закрепленным за ним учредителем или приобретенным автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества. Остальным имуществом, в том числе недвижимым имуществом, автономное учреждение вправе распоряжаться самостоятельно»⁷.

Финансовое обеспечение деятельности автономных организаций включает следующие виды ресурсов:

- доходы:
 - от основной (уставной) деятельности: оказания услуг, продажи товаров, выполнения работ;
 - от инвестиционной деятельности: долгосрочных финансовых вложений, долгосрочных нефинансовых вложений, процентов за размещение временно свободных средств;
 - от использования имущества: реализации и (или) передачи в аренду;
- поступления:
 - взносы: единовременные вступительные (учредительские, первоначальные), периодически вносимые, членские (паевые);
 - целевое финансирование;
 - средства благотворителей;
 - доходы от использования целевого капитала;
 - средства финансового обеспечения содержания автономной организации и выполнения уставных функций, в т. ч. целевые поступления учредителей автономной организации, не имеющих членства, на содержание и обеспечение уставной деятельности;
 - институциональные гранты;
 - средства целевой государственной (муниципальной) финансовой поддержки⁸.

Доходы автономной организации — это денежные средства, получаемые ею в результате экономической деятельности за определенный период. Право на их получение связано с возможностью осуществления приносящей доход деятельности. В соответствии с Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» некоммерческая организация, в т. ч. автономная, может осуществлять предпринимательскую деятельность, если это служит достижению целей, ради которых она создана.

⁷ Федеральный закон от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (ред. от 06.11.2011) / Официальный сайт компании «Консультант Плюс» (<http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=121228>).

⁸ См.: Козлов Е. А. Формирование и использование финансовых ресурсов некоммерческих организаций в условиях бюджетной реформы. — М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2009.

Неизменный признак предпринимательской деятельности организации — извлечение прибыли, которая выступает целью и критерием оценки предпринимательской активности, фактором конкурентоспособности. Но полученный доход от оказания платных услуг автономная организация вправе использовать исключительно на обеспечение уставной деятельности. Порядок использования финансовых ресурсов бюджетными автономными организациями в Российской Федерации определяется видом уставной деятельности и регламентируется главными распорядителями бюджетных средств (ГРБС) с учетом основополагающих норм, закрепленных в Бюджетном кодексе РФ. Источники финансовых ресурсов автономных учреждений можно разделить на две группы:

- средства, которые выделяются собственником в лице ГРБС в форме субсидий и государственного или муниципального имущества для ведения деятельности;
- средства, которые автономное учреждение может заработать самостоятельно, не нарушая норм законодательства.

Финансовое обеспечение основной деятельности автономных учреждений осуществляется в виде субсидий, выделяемых для выполнения государственного (муниципального) задания из соответствующего бюджета и иных не запрещенных федеральными законами источников на выполнение государственного (муниципального) задания. Государственное (муниципальное) задание — это «документ, устанавливающий требования к составу, качеству и (или) объему (содержанию), условиям, порядку и результатам оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ)»⁹.

Помимо выполнения государственного задания автономные учреждения могут оказывать платные услуги, которые должны быть предусмотрены в уставе автономного учреждения и соответствовать уставным целям его деятельности.

Источник финансовых ресурсов для автономных учреждений также — государственные целевые программы. Порядок финансирования в рамках целевых программ регулируется положениями ст. 179 БК РФ и носит достаточно общий характер. На данный момент продолжается более глубокая проработка ведомственных норм, разработка регламента и экономически обоснованных нормативов по порядку расходования финансовых средств ГРБС. Работа затянулась, не всеми ГРБС подготовлены необходимые комплекты нормативных документов. Часто наблюдается формальный, непрофессиональный подход.

Традиционно в российской практике применяется сметное финансирование. Под сметным бюджетом понимают финансовый план, имеющий форму балансовой таблицы, в которой затраты согласованы с доходами. Такая методика не отвечает основной задаче сегодняшнего дня — повышению эффективности бюджетных расходов. В связи с этим предполагается заменить его субсидиарным финансированием услуг в пределах государственного задания. Финансируется не столько деятельность учреждения, сколько выполнение им государственного задания, но с учетом расходов на содержание необходимого для этого имущества на основе плана финансово-хозяйственной деятельности.

С момента получения статуса автономного учреждения организация получает льготный трехлетний срок, в течение которого финансирование за счет бюджета сохраняется

⁹ Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 03.12.2011) / Официальный сайт компании «Консультант Плюс» (<http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=133303>).

в том же объеме, что и для государственного учреждения. Однако именно на этот период задержится переход автономного учреждения на использование коммерческого плана счетов, т. к. по установленному законом порядку оно вправе открыть счет либо в казначействе, либо в коммерческом банке. Это ограничение, на наш взгляд, сужает рамки самостоятельности и негативно отражается на эффективности деятельности учреждения.

Переход в автономный тип целесообразен для тех организаций, деятельность которых соответствует следующим критериям:

- высокая доля внебюджетных поступлений по оказываемым услугам (более 30 %);
- возможность расширения спектра услуг, оказываемых за плату и не относящихся к государственным гарантиям;
- возможность привлечения частных средств (гранты, пожертвования, спонсорские вклады) на осуществление деятельности;
- наличие свободных (резервных) помещений;
- наличие коллектива, готового работать в новых условиях, и инициативного руководства, ориентированного на инновации;
- возможность привлечения кадров более высокой квалификации для улучшения качества услуг;
- платежеспособный спрос населения на услуги учреждения (готовность к приобретению платных услуг).

Это приводит к изменению подходов к организации работы учреждения в целом и финансового органа в частности, а именно предусматривается:

- отказ от сметного бюджетного финансирования в пользу новых источников финансовых ресурсов за счет предоставления качественных платных услуг в требуемых объемах и ассортименте;
- изменение системы бухгалтерского учета — переход на коммерческий план счетов;
- ежегодный аудит;
- обеспечение публичности информации о собственной деятельности;
- всестороннее повышение заинтересованности потребителя в получении (приобретении) услуг именно у данного учреждения.

Все проблемы, связанные с переходом учреждения в статус автономного, могут быть решены при условии заблаговременной разработки направлений и способов организации работы, грамотной финансовой стратегии организации; мотивации персонала, привлечения потребителей услуг.

ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ И СОДЕРЖАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ

Рассмотрим данный порядок на примере государственного учреждения «Спортивный клуб», ставшего автономным с 1 января 2012 г. До 2012 г. для выполнения своих функций оно финансировалось из средств федерального бюджета по утвержденной смете.

«Спортивным клубом» ведется оперативная деятельность. Финансовая деятельность планировалась на предстоящий календарный год с утверждением смет по бюджетной и приносящей доход деятельности. Общая и функциональные стратегии развития организации не разрабатывались. Поэтому первым этапом создания финансовой стратегии должна стать постановка целей и задач финансовой деятельности. Осуществление этого этапа связано с факторами внутренней и внешней среды деятельности учреждения, которые определяют последовательность и содержание будущих стратегических мероприятий.

Характеристика внутренней финансовой среды организации включает:

- общую стоимость имущества организации — 49 946 676 руб.;
- внеоборотные активы — 47 554 368 руб.;
- оборотные активы — 1 987 941 руб.;
- денежные средства — 110 051 руб.;
- краткосрочную дебиторскую задолженность — 294 316 руб.;
- краткосрочную кредиторскую задолженность — 80 846 руб.

Таким образом, финансовое состояние организации можно охарактеризовать как неустойчивое. Она постоянно находится на грани неплатежеспособности. Все ее силы направлены только на ведение текущей деятельности.

Внешняя среда характеризуется динамичным развитием сегмента рынка, высоким уровнем конкуренции, связанным с появлением все новых и новых спортивных клубов, тренажерных залов, фитнес-клубов, оснащенных современным оборудованием.

Физическая культура и спорт — отрасли непродуцированной сферы, результатом труда в которых выступают услуги. Вместе с тем необходимо иметь в виду, что в их рамках имеются бизнес-структуры по производству спортивного инвентаря и оборудования, одежды и обуви, учредители которых — органы государственного и общественного управления физкультурой и спортом различных уровней. Совокупность организаций, функционирующих в этой сфере, обслуживает потребности профессионального спорта и обширную область досуга.

Организации физической культуры и спорта находятся в постоянной конкуренции с производителями других товаров и услуг для досуга, поэтому оптимальный вид финансовой стратегии, наиболее полно учитывающей особенности внешней и внутренней среды, в данном случае — стратегия стабилизации, которая призвана обеспечить улучшение финансовых показателей организации с последующим переходом к стратегии роста.

С учетом вида стратегии сформулируем систему целей и задач финансовой деятельности организации, которые должны быть достигнуты в течение предстоящих трех лет.

Стратегические цели автономного учреждения «Спортивный клуб» включают:

- разработку бюджетного финансирования, ориентированного на результат;
- расширение источников финансирования;
- увеличение стоимости внеоборотных активов учреждения за счет расширения его деловой активности;
- расширение ассортимента платных услуг.

Определяются задачи финансовой стратегии, решение которых обеспечит достижение перечисленных целей. Они включают:

- снижение величины бюджетных средств на субсидирование государственных услуг;
- увеличение доходов от реализации платных услуг;
- привлечение новых источников финансирования для обеспечения финансовыми ресурсами процесса расширения услуг.

Для решения поставленных задач необходимо произвести расчет субсидии государственных услуг. На основе данных бюджетной и внебюджетной сметы организации за 2011 г. планируются расходы на 2012–2014 гг.

В 2011 г. общие расходы по бюджетной и приносящей доход деятельности составили 36 358 827 руб. В соответствии с п. 3 Постановления Правительства Российской

Федерации от 18.03.2008 № 182¹⁰ учреждению в течение трех лет будет предоставляться субсидия в размере, в котором она выплачивалась в 2011 г. Бюджетное финансирование в 2011 г. составило 25 329 116 руб. Следовательно, на данный момент автономное учреждение зарабатывает только около 30 % средств от приносящей доход деятельности. Оценка планируемых расходов на 2012–2014 гг. производится исходя из необходимости быстрого наращивания темпов коммерческих услуг для обеспечения деятельности автономной организации в сочетании с постепенным снижением бюджетной финансовой нагрузки.

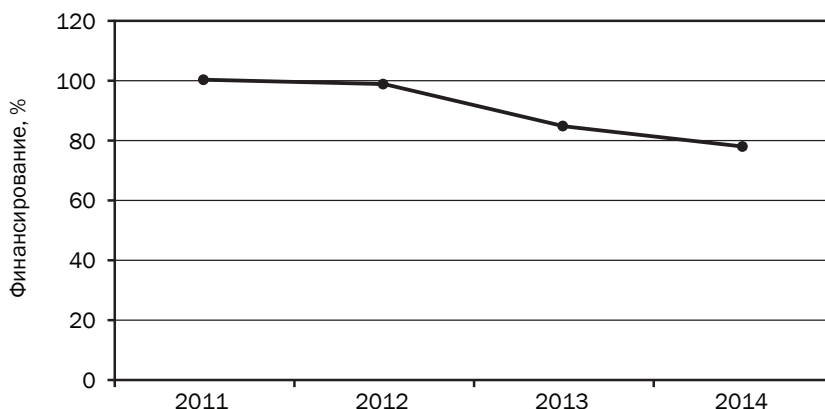
В расчете субсидии для финансирования государственных услуг, оказываемых автономным учреждением, используется алгоритм, разработанный Фондом «Институт экономики и социальной политики» (в ред. от 29.11.2010). Для реализации государственного задания по выполнению услуг с учетом произведенных расходов необходимо выделить «Спортивному клубу» из федерального бюджета:

- на 2012 г. – 24 958,49 тыс. руб.;
- на 2013 г. – 21 369,49 тыс. руб.;
- на 2014 г. – 19 670,90 тыс. руб.

Динамика государственной субсидии представлена на рис. 1.

Рисунок 1

Динамика государственной субсидии в 2011–2014 гг.



Источник: составлено авторами.

Если принять бюджетное сметное финансирование 2011 г. за 100 %, то планируемый размер финансирования в форме субсидии в 2012 г. снизится на 1,46 %, в 2013 г. — на 15,63 %, в 2014 г. — на 22,34 %. Планируемая государственная субсидия из федерального бюджета снижается год от года, хотя в конце третьего, последнего переходного года ее сумма еще достаточно велика.

Произведем расчет доли затрат на общехозяйственные нужды и на содержание имущества организации в общем объеме государственной субсидии за планируемый период 2012–2014 гг. Результаты представлены в таблице.

¹⁰ Постановление Правительства Российской Федерации от 18.03.2008 № 182 «Об условиях и порядке формирования государственного задания в отношении автономного учреждения, созданного на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, и порядке финансового обеспечения выполнения государственного задания» (ред. от 02.09.2010) / Официальный сайт компании «Консультант Плюс» (<http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=104546>).

Расчет доли затрат в общей сумме субсидии

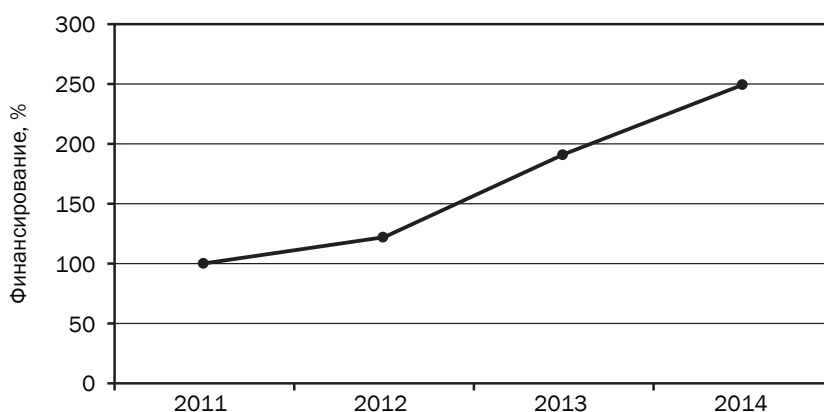
Планируемый период	Затраты на общехозяйственные нужды, тыс. руб.	Затраты на содержание имущества, тыс. руб.	Общая сумма затрат, тыс. руб.	Общая сумма субсидии, тыс. руб.	Доля затрат в общей сумме субсидии, %
2012 г.	8347,33	2370,34	10 717,67	24 958,49	42,94
2013 г.	5380,05	2607,37	7987,42	21 369,49	37,38
2014 г.	4160,94	2899,39	7060,33	19 670,90	35,89

Источник: составлено авторами.

В результате проведенного анализа видно, что за период с 2012 по 2014 г. доля затрат на общехозяйственные нужды и содержание имущества снижается. При этом наблюдается положительная динамика и значительный рост средств от приносящей доход деятельности. Если принять сметные расходы 2011 г. за 100 %, то планируемые расходы учреждения, покрываемые за счет выручки от предоставляемых платных услуг, в 2012 г. вырастут на 21,23 %, в 2013 г. — на 91,05 %, в 2014 г. — на 148,77 % (рис. 2).

Рисунок 2

Динамика расходов, покрываемых за счет выручки от приносящей доход деятельности, в 2011–2014 гг.



Источник: составлено авторами.

Однако расчет величины дохода от оказания платных услуг на планируемый период 2012–2014 гг. показывает, что имеющихся средств недостаточно для покрытия всех расходов «Спортивного клуба». Поэтому в рамках стратегического планирования для решения поставленных задач предусматриваются разработка мероприятий по повышению эффективности расходов и изыскание дополнительных источников финансирования деятельности организации. Рассмотрим эти два направления.

Критерием успешного функционирования и развития организации служит эффективность. И если в коммерческих организациях ее показатель — прибыль, то для некоммерческих организаций эффективность измеряется объемом и качеством предоставляемых услуг. До настоящего времени ее оценка формировалась по результатам анализа финансовых показателей, полученных на основе бухгалтерских балансов. Однако они не дают комплексного представления об эффективности деятельности учреждения.

Основные проблемы оценки эффективности:

- бюджетное финансирование не охватывает стратегических задач организации и не является инструментом управления;
- отсутствуют четкие оценочные показатели деятельности организации, завязанные на мотивацию.

Переход к финансированию учреждения на основе государственного задания требует от организации контроля за его выполнением и осуществления мониторинга эффективности расходования бюджетных средств при оказании заданного объема государственных услуг. «Спортивный клуб» предоставляет услуги в области спорта, поэтому для него формируется состав показателей от приносящей доход деятельности, на основе которых разрабатываются целевые показатели эффективности деятельности учреждения.

Расчет показателей производится по следующим формулам:

1. Износ основных фондов

$$K_{\text{изн.}} = \frac{OC_{\text{полн.}} - OC_{\text{ост.}}}{OC_{\text{полн.}}},$$

- где $K_{\text{изн.}}$ — коэффициент износа основных фондов;
 $OC_{\text{полн.}}$ — полная стоимость основных фондов на соответствующую дату;
 $OC_{\text{ост.}}$ — остаточная стоимость основных фондов.

2. Обновление материальной базы

$$K_{\text{обн.}} = \frac{OC_{\text{введ.}}}{OC_{\text{полн.}}},$$

- где $K_{\text{обн.}}$ — коэффициент обновления;
 $OC_{\text{введ.}}$ — стоимость введенных в эксплуатацию основных фондов.

3. Использование спортивных залов

$$K_{\text{исп.}} = \frac{T_{\text{факт.}}}{T_{\text{раб.}}},$$

- где $K_{\text{исп.}}$ — коэффициент использования спортивных залов;
 $T_{\text{факт.}}$ — время фактического использования спортивных залов;
 $T_{\text{раб.}}$ — время, в течение которого спортивные залы могут эксплуатироваться.

4. Дефицит кадров

$$A_{\text{к.и}} = \frac{Ч_{\text{пр.и}}}{Ч_{\text{шр.и}}},$$

- где $A_{\text{к.и}}$ — дефицит кадров по i -й категории работников (тренерско-преподавательскому составу, административно-управленческому персоналу, хозяйственному персоналу и т. д.);

- $Ч_{\text{пр.и}}$ — количество принятых по i -й категории работников;
 $Ч_{\text{шр.и}}$ — количество по i -й категории работников в штатном расписании.

5. Удельный вес выручки от платных услуг в общем объеме финансирования

$$УВ = \frac{\Phi_{\text{пу}}}{\Phi_{\text{общ.}}},$$

- где $\Phi_{\text{пу}}$ — поступления от платных услуг за анализируемый период;
 $\Phi_{\text{общ.}}$ — сумма бюджетного финансирования и поступлений от платных услуг.

6. Рост выручки от платных услуг по сравнению с аналогичным периодом прошлого года

$$K_p = \frac{\Phi_{пу}}{\Phi_{пулг}}$$

где K_p — коэффициент роста выручки;

$\Phi_{пулг}$ — поступления от платных услуг за прошлогодний период.

Мы считаем, что в процессе функционирования организации в статусе автономного учреждения какие-то из рассмотренных целевых показателей будут пересмотрены, изменены, от менее значимых придется отказаться, а какие-то необходимо добавить. Разработанные целевые показатели эффективности автономного учреждения будут способствовать улучшению организации текущей деятельности и принятию верных управленческих решений по кадровым, финансовым и другим организационным вопросам как основные критерии для последующего контроля деятельности автономного учреждения.

В рамках разработки финансовой стратегии составляется план финансово-хозяйственной деятельности. Требования к его составлению отображены в Приказе Минфина России от 28.07.2010 № 81н. План формируется учреждением на финансовый год либо на финансовый год и плановый период, в зависимости от того, на какой период утверждается закон о бюджете. Основываясь на Федеральном законе от 13.12.2010 № 357-ФЗ «О федеральном бюджете на 2011 год и на плановый период 2012 и 2013 годов», план финансово-хозяйственной деятельности «Спортивного клуба» составляется на 2012 г. и плановый период 2013 г. с учетом всех требований законодательства.

Ранее произведенные расчеты показывают, что средств, необходимых организации по приносящей доход деятельности для покрытия всех запланированных расходов, недостаточно при уровне объема и номенклатуры оказываемых услуг, которые имеет учреждение на данный момент. В этих условиях к окончанию 2012 г. организация окажется с дефицитом в 3 165 504,76 руб., а к окончанию 2013 г. — в 9 278 770,25 руб. В этой связи «Спортивному клубу» необходимо разработать мероприятия по увеличению его доходов для нормального функционирования.

Способствовать привлечению дополнительного финансирования автономного учреждения могут:

- эффективное использование полезных площадей спортивных сооружений;
- разработка эффективной тарифной политики;
- введение дополнительного ассортимента услуг;
- разработка ведомственной целевой программы;
- оптимизация кадровой политики;
- привлечение средств благотворителей;
- возможность получения кредита, займа.

В качестве критериев для оценки эффективности работы учреждения по данному направлению используются такие показатели, как «Количество новых видов услуг нарастающим итогом с начала года» и «Степень использования спортивных залов».

С учетом вышеизложенного формируется финансовая стратегия развития автономной организации на среднесрочный период.

Библиография

1. Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 03.12.2011) [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=133303>.
2. Федеральный закон от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (ред. от 06.11.2011) [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=121228>.
3. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (ред. от 06.12.2011) [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=132505>.
4. Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» (ред. от 30.11.2011) [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=115887>.
5. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. от 16.11.2011) [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=133304>.
6. Федеральный закон от 30.11.2011 № 371-ФЗ «О федеральном бюджете на 2012 год и на плановый период 2013 и 2014 годов» [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=133415>.
7. Федеральный закон от 30.12.2006 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (ред. от 21.11.2011) [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=133396>.
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 02.09.2010 № 671 «О порядке формирования государственного задания в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания» [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=118550>.
9. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.03.2008 № 182 «Об условиях и порядке формирования государственного задания в отношении автономного учреждения, созданного на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, и порядке финансового обеспечения выполнения государственного задания» (ред. от 02.09.2010) [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=104546>.
10. Постановление Госстандарта РФ от 30.03.1999 № 97 «О принятии и введении в действие Общероссийских классификаторов» (ред. от 23.10.2009) [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=128358>.
11. Приказ Минфина России от 28.07.2010 № 81н «О требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения» [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=105099>.
12. Приказ Минфина России № 137н, Минэкономразвития России № 527 от 29.10.2010 «О методических рекомендациях по расчету нормативных затрат на оказание федеральными государственными учреждениями государственных услуг и нормативных затрат на содержание имущества федеральных государственных учреждений» [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=121630>.
13. Баханькова, Е. Р. Некоммерческие организации: финансовое управление. — М.: ЗАО «Книга и Бизнес», 2011. — 249 с.
14. Бланк, И. А. Финансовая стратегия предприятия. — Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. — 720 с.
15. Гаврилов, В. В., Оводков, Д. А. Финансовая стратегия предприятия и механизм ее разработки: монография. — Воронеж: Институт ИТОУР, 2008. — 152 с.
16. Жигалов, Д. В., Коваленко, Е. Оценка полной стоимости государственных и муниципальных услуг: методология, практический опыт и прикладной инструментарий. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2011. — 238 с.
17. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник. — М.: Проспект, 2011. — 257 с.
18. Несмачных, О. В., Литовченко, В. В. Оценка эффективности реализации финансовой стратегии предприятия на основе сбалансированной системы показателей: монография. — Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2007. — 177 с.