

Министерство науки и образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт физической культуры, спорта и туризма  
Кафедра теоретических основ и менеджмента  
физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Н.В. Соболева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ НА  
ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  
«СПОРТИВНАЯ ШКОЛА ОЛИМПИЙСКОГО РЕЗЕРВА «КРАСНОЯРСК»

Направление 49.04.01 - Физическая культура

Магистерская программа 49.04.01.03 – Менеджмент  
в физической культуре и спорте

Руководитель	_____ канд. пед. наук, доцент	В.А. Грошев
Выпускник	_____	М.Д. Розманов
Рецензент	_____ д-р биол. наук, профессор	В.И. Колмаков
Нормоконтролер	_____	Т.И. Рожина

Красноярск 2023

## РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме: «Управление модернизацией финансовой стратегии муниципального автономного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Красноярск» выполнена на 83 страницах, содержит 5 рисунков, 17 таблиц, 83 использованных источника.

МУНИЦИПАЛЬНОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ, СПОРТИВНЫЙ ОБЪЕКТ, ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ПЛАТНЫЕ УСЛУГИ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАТРАТЫ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ.

В соответствии со Стратегией развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2030 года доля граждан, систематически занимающаяся физической культурой и спортом, должна к 2030 году составить 70 %. Чтобы повысить привлекательность отрасли необходимо грамотно реализовывать финансовую стратегию в части развития материально-технической составляющей спортивного объекта, расширять ассортимент платных услуг.

Объект: финансово-хозяйственная деятельность муниципального автономного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Красноярск».

Предмет: финансовая стратегия муниципального автономного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Красноярск».

Цель: разработка теоретических и практических рекомендаций по модернизации финансовой стратегии муниципального автономного учреждения «Красноярск».

Гипотеза исследования: мы предположили, что деятельность муниципального автономного учреждения и в частности финансовая стратегия учреждения наиболее эффективна при меньшей зависимости от бюджетного финансирования и большем развитии иной и приносящей доход деятельности.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования финансовой стратегии в организации. ....	7
1.1 Сущность финансовой стратегии и ее место в системе стратегического планирования и управления.....	7
1.2 Характеристика основных подходов к формированию финансовой стратегии .....	13
1.3 Методы оценки эффективности финансовой стратегии .....	19
1.4 Особенности финансовой стратегии муниципальных автономных учреждений.....	24
2 Организация и методы исследования, анализ финансовой деятельности спортивного объекта .....	35
2.1 Организация исследования .....	35
2.2 Методы исследования.....	35
2.3 Оценка состояния материально-технической базы, анализ управленческой структуры и обоснование штатной численности спортивного объекта .....	36
2.4 Эффективность использования спортивного объекта .....	41
3 Модернизация финансовой стратегии муниципального автономного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Красноярск».....	52
3.1 Проект модернизации финансовой стратегии спортивного объекта .....	52
3.2 Механизм реализации проекта финансовой стратегии спортивного объекта .....	58
3.3 Социально-экономическая эффективность проекта модернизации финансовой стратегии спортивного объекта .....	66
Заключение .....	73
Список используемых источников.....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие российской экономики и физической культуры – взаимосвязанные процессы, изменяющие сущность социально-экономической реальности и современного общества и его подсистем. В современной экономике финансовая стратегия становится важнейшей составляющей обеспечения эффективности финансово-хозяйственной деятельности организаций, она позволяет обеспечивать привлечение и вовлечение в экономику финансовых ресурсов.

Автономные организации сегодня становятся важнейшей составляющей экономической деятельности, они более самостоятельны по отношению к другим формам организации хозяйственной деятельности и социального взаимодействия.

Автономия позволяет гибко реагировать на изменяющиеся условия среды и в значительной степени привлекать источники внебюджетного финансирования деятельности, в том числе кредитные ресурсы в отличие от бюджетных и казенных организаций.

Стратегическое управление финансовой деятельностью становится объективной необходимостью для автономных организаций, особенно с учетом оценки их рыночной позиции, расширения ассортимента платных услуг, особенностей взаимодействия с заказчиками.

Поэтому необходимость глубокого исследования финансовой стратегии, условий ее морфогенеза и развития, создания основ стратегического управления финансами на уровне организаций в сфере физической культуры и спорта становится все более актуальной и требует всестороннего исследования.

Вместе с тем, в соответствии со Стратегией развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2030 года доля граждан, систематически занимающаяся физической культурой и спортом, должна к 2030 году составить 70 %. Чтобы повысить привлекательность отрасли необходимо грамотно реализовывать финансовую стратегию в части развития

материально-технической составляющей спортивного объекта, расширять ассортимент платных услуг.

Объектом диссертационного исследования является финансово-хозяйственная деятельность муниципального автономного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Красноярск».

Предметом диссертационного исследования является финансовая стратегия муниципального автономного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Красноярск».

Целью магистерской диссертации является разработка теоретических и практических рекомендаций по модернизации финансовой стратегии муниципального автономного учреждения «Красноярск».

Рабочая гипотеза диссертационного исследования базируется на предположении о том, что деятельность муниципального автономного учреждения и в частности финансовая стратегия учреждения наиболее эффективна при меньшей зависимости от бюджетного финансирования и большем развитии иной и приносящей доход деятельности.

Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи магистерской диссертации:

1. В рамках первой главы определить сущность финансовой стратегии и рассмотреть ее место в системе стратегического планирования и управления, рассмотреть основные подходы к формированию финансовой стратегии, изучить методы оценки эффективности финансовой стратегии, рассмотреть особенности финансовой стратегии муниципальных автономных учреждений.

2. В рамках второй главы определить организацию и методы исследования, провести оценку состояния материально-технической базы, анализ управленческой структуры и обоснование штатной численности спортивного объекта, определить эффективность использования спортивного объекта.

3. В рамках третьей главы реализовать проект модернизации финансовой стратегии спортивного объекта, определить механизм реализации проекта

финансовой стратегии спортивного объекта, рассмотреть социально-экономическую эффективность проекта модернизации финансовой стратегии спортивного объекта.

При написании данной диссертации использовались следующие методы исследования: экономико-статистический; аналитико-прогностический; балансовый, факторный анализ.

Методологическую и теоретическую основу исследования составляют труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области государственных и муниципальных финансов и некоммерческих организаций, правовые акты Российской Федерации и города Красноярск, Министерства финансов Красноярского края, Министерства экономики и регионального развития Красноярского края, аналитическая и отчетная информация управления Федерального казначейства по Красноярскому краю, Федеральной службы государственной статистики.

Практическая значимость определяется формированием комплекса мероприятий по повышению эффективности деятельности учреждения в рамках модернизации финансовой стратегии для муниципальных автономных учреждений, спортивных школ в условиях зависимости учреждения от финансирования на выполнение муниципального задания. Предложения и выводы магистерской диссертации по модернизации финансовой стратегии предлагается использовать в работе государственных (муниципальных) учреждений физической культуры и спорта.

# **1 Теоретические аспекты формирования финансовой стратегии в организации**

## **1.1 Сущность финансовой стратегии и ее место в системе стратегического планирования и управления**

В настоящее время правильное управление финансами является самой главной и сложной задачей для руководителей всех предприятий. Благодаря четкой системе финансового управления в организации осуществляется выстраивание, правильное распределение и пользование ресурсами.

Под финансовым состоянием предприятия следует понимать реальную и потенциальную финансовую состоятельность предприятия, а также возможность обеспечения определенного уровня финансирования текущей деятельности [1].

Финансовая стратегия в компаниях в последние несколько лет стала рассматриваться в самостоятельном ключе. Как уже было сказано, это определено главной ролью финансовых ресурсов компании.

В современных литературных источниках разнообразно описывается определение финансовой стратегии. Большое количество авторов выделяют её две подкатегории: стратегию привлечения средств и стратегию инвестиции средств. Такого деления следует и Гуржиев В. А., который описывает, что финансовая стратегия организации в общем виде состоит из инвестиционной и кредитной стратегии [3].

Бланк И.А. давал следующую формулировку данному понятию: финансовая стратегия является главным направлением функциональной стратегии. Благодаря ей осуществляется рост финансовых показателей и взаимоотношений, в ходе реализации перспективных целей, нахождения лучшего пути их обеспечения и рациональной системы траты денежных средств предприятия в условиях сменяемости окружающей среды [4]. Ильшева Н.Н., выделяет финансовую стратегию как механизм реализации целей

компании на долговременной основе опираясь на её миссию в результате формирования и использования финансовых ресурсов, т.е. контроль денежных потоков компании, в первую очередь направленных на повышение её конкурентоспособности [5]. Хоминич И.П. описывала понятие финансово стратегии следующим образом «обобщающая модель действий, которая необходима для достижения поставленных целей в рамках корпоративной миссии путем координации, распределения и использования финансовых ресурсов компании» [6].

В результате опираясь на мнение авторов в вопросе финансовой стратегии, следует отметить, что она играет важную роль в развитии компании. Она позволяет развивать все области финансовых служб в организации, постепенно совершенствуя порядок задействования собственных средств, опираясь на сменяемость внутреннего и внешнего окружения. Основные цели данного направления должны опираться на главную цель экономической работы компании. Цели представляют конкретное состояние отдельных характеристик организации [7].

Разработка действий в области достижения целей финансовой стратегии будет основным направлением роста предприятия. Они отображают каких показателей старается достичь экономический субъект. В сегодняшнем мире существует множество выражений ученых экономистов о целях финансовой стратегии. Большая часть которых уверены в том, что основной целью предприятия будет максимизация финансового состояния собственников компании [8].

Главной стратегической целью в условиях современного функционирования рынка будет обеспечение развития правильного порядка внедрения финансовой стратегии. Ведь в ней реализуются все задачи по распределению средств компании. В современной конъюнктуре рынка опираясь на все возможности самой компании главной стратегической целью является разработка и формирование её финансовой стратегии [9].



Множество современных авторов в содержание целей стратегии закладывают увеличение положения предприятия на рынке, рост показателей чистой выручки и количество продаж компании. Также важными являются показатели прибыли, уровень рентабельности и так далее. Для достижения поставленных целей компания должна разработать систему задач финансовой стратегии. Они будут заключаться в количественной оценке целей [10].

В них разрабатываются мероприятия и время их осуществления для всех уровней. В процессе формирования задач финансовой стратегии, их как правило соотносят направлениями миссии и целей предприятия. Те в свою очередь имеют конкретное временное определение [12].

Поляк С.П. выделяет следующие задачи формирования стратегии [13]:

- нахождение правильного пути в контроле распределения финансов компании;
- определение таких направлений в процессе образования денежных средств предприятия, которые помогут настроить структуру работы во время переломных времен;
- налаживание финансовых отношений основными объектами экономической работы предприятия: покупатели, банки, налоговые службы и поставщики;
- для процесса правильного использования всех активов и мощностей предприятия, необходимо определить резервы и структуру формирования ресурсов;
- оснащение финансовой работы компании должными финансовыми средствами;
- для достижения самого доступного порога прибыли, предприятию нужно разработать систему мер по инвестированию периодически освобожденных ресурсов;
- поиск методов реализации эффективной финансовой стратегии в области деятельности с финансовыми средствами, полная подготовка сотрудников предприятия к работе;

– анализ деятельности конкурентных предприятий в своей сфере деятельности, то есть оценка их финансовых стратегий и возможностей [14].

Финансовая стратегия относится к категории функциональных стратегий предприятия. У предприятий может проходить разработка трёх видов финансовых стратегий: генеральная, оперативная и стратегия по выполнению отдельных стратегических задач (стратегия по достижению частных целей) [15].

Генеральная стратегия считается самой обширной и более полной финансовой стратегией предприятия. Она происходит исходя из оперативных стратегий. В процессе данной стратегии разрабатываются этапы работы предприятия на прогнозный (1 год) период. Опирается на взаимодействие со всеми средствами структур предприятия, реализовывает доход в компании, решает вопросы в области поиска и формирования финансовых средств [16].

Оперативная финансовая стратегия делит основную стратегию на различные промежутки времени. Она также выполняет определенную часть функций, задач общей стратегии. Разработка этой стратегии происходит в пределах небольшого промежутка времени, в результате чего затрагиваются такие характеристики, как расчеты с клиентами компании, деятельность по ценным бумагам и т.д. Основной задачей является сохранение контроля в области расходования средств и поиска возможных внутренних резервов, что является важной задачей в нынешних условиях развития экономики [17].

Григорьева Т.И. выделяет оперативную финансовую стратегию как главным инструментом управления общей выручки и создания финансовых ресурсов (обеспечение расчетов с клиентами за сбываемую продукцию, получение средств по кредитам компании, доходов от операций с ценными бумагами) и общехозяйственных затрат (выплаты поставщикам, заработная плата сотрудников, выплаты по кредитам и на социальные нужды), что позволяет определять в области планирования все обороты по приходу и уходу средств предприятия [18].

Оперативная финансовая стратегия реализовывается в пределах генеральной стратегии, разбирая её на составные части.

На процесс формирования финансовой стратегии, как и на любой другой вид деятельности, оказывает влияние человеческий фактор. Он включает в себя опыт работников, их профессионализм и творческое мышление. Обычно экономисты придают этому фактору небольшое значение, однако стоит отметить, что в управлении развитием стратегии большую роль играет мышление менеджера, его умение разглядеть стратегию, это фактор будет самым более влиятельным [19].

Естественно, профессиональные навыки не получится поставить на один уровень с показателями внешнего и внутреннего воздействия. Степень влияние этих двух категорий при разработки финансовой стратегии будет оказывать более весомое значение.

Но про этот фактор стоит помнить, ведь именно работниками организации проводится полный процесс разработки и осуществления всех схем движения стратегии: начинается от изучения основных факторов воздействия на компанию и поиска необходимых данных для работы, а заканчивается поставкой всех целей и решений по её достижению [20].

Как уже и было сказано, не бывает одной схемы для решения стратегических вопросов. Менеджер принимает решение на основе изучения нескольких альтернатив, опираясь на свой профессиональный стаж. Субъективизм таких решений проявляется также велико в ходе разработки стратегии и его конечного результата, как и объективные охватывающие компанию условия [21].

Такие факторы внешнего окружения, как государственная финансово-экономическая политика и её управление в области экономики, действующая финансово-инвестиционная система, определенные правила рынка деятельности, рыночной экономики в общем, виды и степень рисков. Важным критерием стоит подчеркнуть инфляцию [22].

Все эти факторы и условия не зависят от прямых действий компании, они только учитываются компанией и оказывают влияние на неё. Внутренние факторы оказывают влияние на посыл действий предприятия.

В их число входит миссия компании и её цели деятельности, обеспеченность собственными ресурсами, развитие экономической самостоятельности и инвестиционной политики, конкурентные преимущества, уровень рисков в процессе работы предприятия, процесс обучения и степень опыта сотрудников, опыт осуществления ранее использованных стратегий и т.д. [24].

Весомое значение в процесс разработки финансовой стратегии вносит общая стратегия компании. Важным фактором, от которого зависит эффективность финансовой стратегии является временное промежуток действия стратегии [25].

По мнению Ревенкова А. Н., время действия стратегии определяется многими факторами. К их числу можно динамику макроэкономических процессов, характер развития финансового рынка страны и мирового рынка в целом, направление сферы деятельности и система производственной деятельности предприятия, факторы риска [26].

Поскольку финансовая стратегия является полностью сопоставимым с данным показателем, то она выйти дальше запланированных промежутков времени.

Так как финансовая стратегия имеет по отношению к ней подчиненный характер, она не может выходить за пределы этого периода. При оценивании воздействия факторов нужно обладать достоверной информацией. Её изучением обязаны заниматься специальные структуры организации, в числе которых входит: экономическая, финансовая, маркетинговая, кадровая службы [27].

В результате, финансовая стратегия представляет собой средство формирования и развития финансовых показателей компании. Добиться этого

она может благодаря совершенствованию системы рационализации и мобилизации своих финансов и их грамотному использованию [28].

## **1.2 Характеристика основных подходов к формированию финансовой стратегии**

В экономической литературе выработано несколько моделей разработки и классификации финансовых стратегий фирмы, основанных на разных финансовых показателях и разных методологических подходах: управленческой парадигме, концепции устойчивого роста, методике рейтинговых оценок и т. д. Среди зарубежных методик можно выделить финансовые матрицы Ж. Франсона и И. Романе, модели Бостонской консалтинговой группы, а также методику украинского автора И. А. Бланка. Среди отечественных методик наиболее известными являются следующие: подход, основанный на классификации финансовых решений М. Сорокина; методика А. П. Градова; подход В. Б. Акулова; развивающий модель Ж. Франсона и И. Романе, подход, развивающий модель Бостонской консалтинговой группы и т. д. Среди них следует выделить те, которые наиболее четко обосновывают алгоритм разработки финансовой стратегии и выделяют типы финансовых стратегий [29].

С финансовой точки зрения экономическое поведение фирмы заключается в выборе источников финансирования ее деятельности. Следовательно, финансовая стратегия должна соответствовать следующим критериям [30]:

Во-первых, соответствовать потребностям фирмы в тех или иных источниках финансирования, то есть учитывать факторы внутренней финансовой среды.

Важность учета факторов финансовой среды подчеркнута в работах И. А. Бланка, который под финансовой средой функционирования фирмы понимает

систему условий и факторов, влияющих на организацию, формы и результаты ее финансовой деятельности [31].

Он выделяет внешнюю финансовую среду непрямого влияния, то есть совокупность проявляемых на макроуровне факторов, прямой контроль над которыми фирма осуществлять не имеет возможности; внешнюю финансовую среду непосредственного влияния, то есть те макроэкономические факторы, которые находятся под контролем фирмы; и внутреннюю финансовую среду [32].

Во-вторых, учитывать факторы внешней финансовой среды, в связи с ее изменчивостью.

Важность оценки внешней финансовой среды, воздействующей на фирму, подчеркивают Л. В. Давыдова и Н. Н. Соколова, обуславливая это тем, что «перспективы усугубления кризиса и вероятность его затяжного характера требуют приоритетной разработки и выбора завтрашней финансовой стратегии для обеспечения стабильного финансового состояния в условиях кризиса – чтобы не пришлось исправлять последствия сегодняшних решений» [33].

К тому же считается, что во время кризиса грамотно разработанная финансовая стратегия способна развить потенциал фирмы и обеспечить ее конкурентные преимущества [35].

В-третьих, финансовая стратегия должна обосновывать выбор того или иного источника финансирования деятельности фирмы.

В-четвертых, учитывать финансовые риски, связанные с выбором того или иного источника финансирования.

Одной из самых известных является методика, предложенная И. А. Бланком, которая включает следующие этапы разработки финансовой стратегии [34]:

1. Определение общего периода формирования финансовой стратегии.
2. Анализ факторов внешней и внутренней финансовой среды на основе методов SWOT-, SNW- и PEST-анализов, портфельного анализа, сценарного анализа и т. д.

3. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия.
4. Разработка стратегических финансовых целей.
5. Конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации.
6. Разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности.
7. Принятие основных стратегических финансовых решений – процесс рассмотрения возможных способов достижения стратегических финансовых целей и выбора наиболее эффективных из них для практической реализации.
8. Оценка эффективности принятой финансовой стратегии: согласованность с прогнозируемыми изменениями внешней среды, с корпоративной стратегией, с внутренним потенциалом компании, реализуемость, уравновешенность отдельных объектов, эффективность реализации, допустимые уровни риска.
9. Организация контроля реализации финансовой стратегии [36].

На основе данных этапов И. А. Бланк выделил следующие виды главной финансовой стратегии фирмы[37]:

1. Стратегия финансовой поддержки ускоренного роста предприятия. Реализуется в сфере ускоренного возрастания потенциала формирования финансовых ресурсов фирмы и соответствует такому виду базовой корпоративной стратегии, как «ускоренный рост» [39].

2. Стратегия финансового обеспечения ограниченного роста предприятия. Реализуется в сфере обеспечения эффективного распределения и использования финансовых ресурсов предприятия и соответствует такому виду базовой корпоративной стратегии, как «ограниченный рост» [40].

3. Антикризисная финансовая стратегия предприятия. Реализуется в сфере формирования достаточного уровня финансовой безопасности предприятия и соответствует такому виду базовой корпоративной стратегии, как «сокращение» [41].

Подход к разработке финансовой стратегии, предложенный учеными Новосибирского государственного университета Т. В. Гениберг, Н. А. Ивановой, О. В. Поляковой, основывается на концепции темпа устойчивого роста, разработанной еще в 60-х гг. прошлого века всемирно известной сегодня консалтинговой фирмой Boston Consulting Group (BCG). Данная методика основана на разграничении финансовой политики фирмы и политики финансирования ее деятельности, на основании чего В. Гениберг, Н. А. Иванова и О. В. Полякова разработали финансовую матрицу, состоящую из четырех квадрантов, характеризующих ту или иную финансовую стратегию фирмы [42].

Для построения матрицы необходимо выполнить следующие шаги:

1. Оценить темп роста выручки. Финансовая политика фирмы, согласно методологическому подходу данных авторов, описывается с помощью расчета показателей рентабельности продаж, которая зависит от сложившейся политики цен и положения фирмы на рынке, и показателя оборачиваемости активов, который демонстрирует эффективность фирмы, поскольку отвечает на вопрос о том, сколько раз в течение хозяйственного года все активы способны создавать годовой оборот фирмы (выручку). Произведение данных показателей отражает темп устойчивого роста выручки. Полученное значение откладывают по вертикальной оси матрицы [43].

2. Оценить темп роста финансирования фирмы. Для этого осуществляется расчет показателей финансового рычага, который описывает принципы привлечения капитала, а также степень финансового риска, связанного с выбором того или иного источника финансирования, и нормы накоплений, которая зависит от внутренних источников финансирования. Произведение данных показателей отражает темп роста финансирования фирмы (прибыль). Полученное значение откладывают по горизонтальной оси матрицы [44].

3. Средние значения, отложенные по осям матрицы, задаются согласно данным федеральной службы государственной статистики по соответствующей отрасли [45].



4. Определяется квадрант, в котором фирме необходимо работать с соответствующей финансовой стратегией, и разрабатываются более конкретные рекомендации по ведению финансовой деятельности фирмы [46].

Согласно данной матрице, выделяют четыре типа финансовой стратегии фирмы:

– рост, ведущий к росту стоимости бизнеса, то есть у фирмы наблюдается избыток капитала, следовательно, она может финансировать свою деятельность из внутренних источников;

– стратегия простого роста, которая характеризуется тем, что фирма ориентирована на активную политику продаж и может осуществлять финансирование различных инвестиционных проектов в случае необходимости или же за счет всей имеющейся прибыли выплачивать дивиденды;

– стратегия догоняющего роста, которая обусловлена низкими показателями деятельности фирмы, а приоритетом ее экономического поведения на рынке в таком случае становится инвестирование с целью удержать имеющуюся финансовую позицию;

– стратегия роста, ведущего к росту прибыли, которая обусловлена тем, что фирме необходимо привлекать заемные средства или увеличивать акционерный капитал [47].

Для реализации концепции стратегического видения зарубежными учеными, как отмечают В. Н. Едророва и А. В. Воробьев, широко используется матричный метод, так как он позволяет создавать настоящий и будущий желаемый образ организации [48].

Так, французскими учеными Ж. Франшоном и И. Романе была предложена методика разработки финансовой стратегии, основанная на построении финансовой матрицы [50].

Данная модель базируется на расчете трех основных показателей:

– результата хозяйственной деятельности (РХД):  $РХД = \text{прибыль до уплаты налогов} - \text{изменение финансово-эксплуатационных потребностей} - \text{производственные инвестиции} + \text{обычные продажи имущества}$ ;

– результата финансовой деятельности (РФД):  $РФД = \text{Изменение заемных средств} - \text{Финансовые издержки по заемным средствам} - \text{Налог на прибыль} - (\text{Дивиденды} + \text{Другие доходы финансовой деятельности})$ ;

– результата финансово-хозяйственной деятельности (РФХД):  $РФХД = РХД + РФД$ .

На основании расчета данных показателей составляется матрица финансовых стратегий фирмы, в которой по горизонтали откладываются значения РФД, по вертикали – РХД. Сама матрица состоит из 9 квадрантов, каждый из которых характеризует ту или иную финансовую стратегию фирмы [52].

Методологический подход консалтинговой организации Arthur D. Little, основанный на концепции жизненного цикла отрасли, рассматривает финансовую стратегию фирмы на основе четырех стадий ее развития: зарождение, рост, зрелость, старение [53].

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других [54].

Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Таким образом, после определения стадии жизненного цикла фирмы и ее конкурентной позиции составляется финансовая матрица ADL. По оси Y в модели ADL откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси X – конкурентное положение вида бизнеса, в результате чего получается матрица, состоящая из 20 квадрантов [56].

Стратегический анализ по матрице ADL/LC проводится в три этапа:

1. Формулировка стратегии «естественного выбора» фирмы в соответствии с тем квадрантом, в который попадает фирма; данные стратегии зачастую имеют общий рекомендательный характер.

2. Формулировка стратегии «специфического выбора» фирмы; данная стратегия также представляет собой скорее общее стратегическое руководство.

3. Выбор «уточненной стратегии», что обуславливает взаимосвязь стратегического и оперативного планирования; данная стратегия звучит более конкретно, методика ADL предлагает 24 «уточненные стратегии», такие как «обратная интеграция», «экспорт этого же вида продукции», «рационализация производства», «отказ от производства» и т. Д [57].

### **1.3 Методы оценки эффективности финансовой стратегии**

Процесс разработки показателей эффективности постоянно совершенствуется, появляются новые подходы и концепции как к исследованию и оценке функционирования предприятия, так и к оценке эффективности бизнеса через новые технологии анализа и оценки эффективности [58].

Эффективность функционирования организаций зависит от правильного выбора и обоснования финансовой стратегии, которая определяет поведение предприятия на рынке, формирует его рыночную позицию в зависимости от наличия финансовых ресурсов, методов и направлений их использования [59].

Черный Ю.И. и Рейнгольд Е.А. не выделяют универсальный измеритель успешности финансовой стратегии. При этом эффективность функционирования организации, и финансовой стратегии в частности, тесно связана: с масштабами деятельности, динамикой (выручка, доля рынка), финансовыми результатами (прибыльность, рентабельность), конкурентоспособностью продукции [60].

Основная цель создания предприятия, по мнению О.Н. Лихачевой и С.А. Щурова, состоит в обеспечении максимизации благосостояния собственников в текущем периоде и на перспективу [61].

При этом реализация главной цели финансовой стратегии организации заключена в позиции максимизации прибыли и обеспечения финансовой устойчивости. Крылов С.И. полагает, что эффективность финансовой стратегии

организации лежит в плоскости управления и контроля ее стратегических финансовых потоков.

В научной работе О.В. Несмачных показано, что наиболее пригодным инструментом для оценки эффективности реализации финансовой стратегии предприятия является ССП [63].

По мнению автора, для анализа эффективности функционирования предприятия в целом и анализа эффективности финансовой стратегии в частности необходимо провести анализ финансового состояния предприятия по методике И.А. Соколовой.

Данная методика подразумевает анализ ликвидности баланса, анализ показателей платежеспособности предприятия, анализ эффективности использования основного и оборотного капитала, а также собственного и заемного капитала, анализ абсолютных показателей прибыли и оценку динамики относительных показателей рентабельности, оценку вероятности банкротства с использованием двухфакторной модели Альтмана [64].

Формализованным критерием эффективности сформированной финансовой стратегии предприятия выступает «золотое правило экономики» [65]:

$$T_{п} > T_{в} > T_{ск} > 100, (1)$$

где  $T_{п}$  - темп роста прибыли до налогообложения, %;

$T_{в}$  - темп роста выручки от продажи товара, %;

$T_{ск}$  - темп роста собственного капитала, %.

Если в результате разработки финансовой политики в разрезе приоритетных направлений стратегического финансового развития предприятия нарушается соотношение, рекомендованное данной моделью, то в финансовую стратегию необходимо вносить коррективы, чтобы она была способна удовлетворять критерию эффективности.

Исходя из концепции финансовой стратегии (последовательность действий по формированию и распределению финансовых ресурсов в рамках единого правового и информационного поля в целях получения дохода) можно

предположить, что ее эффективность - это эффективность комплекса инвестиционных мероприятий [66].

Следует учесть, что за инвестиции можно принимать не только прямые или венчурные, но также и инвестиции в человеческий капитал, репутацию фирмы и т.д.

Учитывая масштабное влияние финансовой стратегии на деятельность и стоимость компании, А.В. Воробьев предлагает за основу расчета эффективности взять стоимость бизнеса кажется [67].

Эффективность в простейшем представлении - это отношение прибыли к затраченному капиталу, выраженное в процентах. В нашем случае эффективность финансовой стратегии будет оценена как отношение прироста стоимости компании за стратегический период к существующей на настоящий момент стоимости компании, выраженное в процентах.

Но этот показатель не будет верен без сравнительной базы. Автор методики предлагает для сравнения выбрать стоимость компании при текущих результатах деятельности через стратегический период, другими словами, будем сравнивать стоимость компании при реализации стратегии и при ее отсутствии [68].

Существует, по меньшей мере, четыре подхода к определению цены компании, которые объединяют разнообразные методики [69]:

1) затратный (имущественный) подход - рассматривает предприятие с позиции понесенных издержек на его функционирование;

2) доходный подход - при определении инвестиционной стоимости предприятия учитывается только та часть капитала, которая может приносить доход в будущем;

3) сравнительный или рыночный подход - основан на принципе замещения;

4) комплексный подход - предполагает использование и затратного, доходного и сравнительного подходов.

Сегодня в российской практике классификация некоторых методов как доходных остается дискуссионной и автор не ставит перед собой задачу уточнения классификации, а рассматривает в первую очередь самую методику расчета:

1) метод дисконтирования денежных потоков - данный метод основан на предположении о том, что потенциальный инвестор не заплатит за данный бизнес сумму, большую, чем текущая стоимость будущих доходов от этого бизнеса [70].

Основное достоинство метода ДДП состоит в том, что он единственный из известных методов оценки, который основан на прогнозах будущего развития рынка - это обстоятельство очень важно для инвестиционных процессов (в 85 % случаях метод ДДП применяется при оценке предприятий крупного и среднего бизнеса в странах с развитой экономикой) [72].

Однако этот метод в рассматриваемой ситуации неприемлем, поскольку он очень трудоемок и должен выполняться профессиональным оценщиком;

2) метод капитализации доходов - основан на том, что стоимость доли собственности в предприятии равна текущей стоимости будущих доходов, которые принесет эта собственность. Данный метод применяется при оценке мелких и средних предприятий [73];

3) market value added (MVA) - метод добавленной рыночной стоимости. Данные, полученные предлагаемым способом, используются для управления стоимостью предприятия на фондовом рынке. Метод применим в странах с развитым рынком ценных бумаг [74].

В расчетах используются данные фундаментального, технического анализа, а также волновой анализ и теории фьючерсов. Применительно к рассматриваемым задачам предлагаемый метод не подходит в силу слабой развитости фондового рынка;

4) economic value added (EVA) - методика экономической добавленной стоимости. Данные, полученные предлагаемым способом, используются для управления фундаментальной стоимостью предприятия. Полученные

результаты позволяют анализировать деятельность компании в любой момент времени [75].

Методика удобна для расчета эффективности инвестиций. Положительным моментом и принципиальным отличием является то, что предлагаемая методика основывается не на денежном потоке, а на ключевых факторах стоимости. Эта методика применима для всех стран (независимо от развитости рынка) и для предприятий любой формы собственности. Указанная методика может быть использована для контроля за реализацией как общей, так и финансовой стратегии;

5) *shareholder's value added (SVA)* - метод добавленной стоимости акционерного капитала, внедрен в экономическую науку американским экономистом А. Раппопортом. Данные, полученные предлагаемым способом, используются для управления фундаментальной стоимостью предприятия. Метод интересен тем, что применим и для стран с развивающимся фондовым рынком, и для предприятий любой организационной формы. Этот метод основывается на анализе и прогнозе денежных потоков [76].

Для прогноза результатов реализации финансовой стратегии SVA-метод был бы достаточно адекватен, поскольку относительно не сложен и требует приемлемой по объему информационной базы;

б) *real options valuation (ROV)* - метод реальных опционов. Основан на том, что количественный учет ценности выбранных менеджментом стратегий и возможностей, которые не используются при проводимых расчетах, способствуют получению более объективных результатов оценки любого бизнеса, т.е. оцениваются и возможные сценарии развития. Данный метод представляет собой модификацию ДДП с использованием математической теории опционов [77].

Но следует учесть, что приоритеты финансовой стратегии могут и не иметь опционных характеристик. Данный метод представляет интерес, поскольку связан с гибким планированием [79].

Проведенный анализ методов доходного подхода показал, что для оценки эффективности финансовой стратегии наиболее подходит метод дисконтирования денежных потоков, но он очень трудоемок и его использование предполагает услуги профессионального оценщика. Метод добавленной рыночной стоимости используется в ситуации с развитым фондовым рынком.

Основным недостатком метода экономически добавленной стоимости является то, что основная часть добавленной стоимости приходится на постпрогнозный период, что в рассматриваемой ситуации неприемлемо. Исследователь Б. Стюарт предлагает оценивать не абсолютное значение EVA, а ежегодный прирост, однако в рассматриваемом случае проблемы это не снимает. Метод реальных опционов был бы приемлем, если бы имел достаточную практику и все стратегические решения имели бы опционные характеристики [80].

#### **1.4 Особенности финансовой стратегии муниципальных автономных учреждений**

Финансовая стратегия является важнейшим элементом стратегии развития экономического субъекта, обеспечивающим реализацию всех его функциональных стратегий и достижение целевых стратегических показателей путем эффективного формирования, распределения и использования финансовых ресурсов. Процессы формирования и реализации финансовой стратегии коммерческих и некоммерческих организаций имеют принципиальные различия, обусловленные целями и спецификой их деятельности.

В статье Яковчука А.И. «Особенности разработки и реализации финансовой стратегии муниципальных бюджетных учреждений» автор указывает, что финансовая стратегия МБУ является частью финансовой стратегии муниципального образования, и цели и задачи стратегии развития



МБУ, в том числе финансовой стратегии, определяются целями и задачами стратегий более высоких уровней управления [78].

В результате реформы муниципальных финансов в 2006 году было создано большое количество учреждений с автономной формой. Расширение сети автономных учреждений призвано обеспечить снижение нагрузки на бюджет за счет привлечения частных средств, коммерциализации услуг, расширения возможности использования высококвалифицированных управленческих кадров, внедрения новой техники и технологий, в том числе и управленческих, повышения качества обслуживания потребителей. Очень подробно рассмотрен процесс перехода с бюджетной формы на автономную в работе Левинсона Н.Л. «Особенности финансовой деятельности автономных учреждений».

Автор отмечает, что финансовая работа автономного учреждения представляет собой деятельность по своевременному и полному обеспечению учреждения финансовыми ресурсами: как для выполнения обязательств перед учредителем, так и для удовлетворения текущих нужд и осуществления инвестиционной деятельности. Автор делает вывод, что перевод бюджетного учреждения в автономную форму – это долгий и ответственный процесс, требующий не только тщательной подготовки на этапе принятия решения, но и применения в течение всего периода его функционирования современных инструментов финансового менеджмента [49].

Массовый переход учреждений в автономную форму обуславливается наличием ряда преимуществ перед бюджетной формой. В работе Алексеевой О.Л. «Особенности управления финансами бюджетных и автономных образовательных учреждений» выделено, что базовые изменения в статусе бюджетных учреждений сводятся к расширению объема их прав и повышению самостоятельности и выражаются в следующем:

– осуществляется переход с бюджетной сметы на субсидию по государственному (муниципальному) заданию (т.е. изменяются механизмы финансового обеспечения);

- полученные доходы не являются доходами бюджета, остаются в распоряжении учреждения и должны направляться на достижение целей, ради которых оно создано;
- расширяется самостоятельность в использовании средств, полученных из бюджета;
- отменяется субсидиарная ответственность государства по обязательствам учреждений;
- расширяются права на распоряжение движимым имуществом (за исключением особо ценного движимого имущества);
- появляется возможность заключения гражданско-правовых договоров, приобретение прав и обязанностей от своего имени [2].

Под автономным учреждением понимается некоммерческая организация, которая сформирована муниципальным образованием Российской Федерации или его субъектом, главной целью которой является реализация работ и услуг для выполнения полномочий органов власти, в соответствии с законодательством РФ в различных областях: здравоохранения, науки, культуры, образования, спорта, социальной защиты и занятости населения и др. Очень подробно рассмотрены основные особенности функционирования автономных учреждений, а также особенности их финансовой деятельности в работе Казаковой Е.В. «Проблемные аспекты формирования финансов автономных учреждений». Автор отмечает, что главной особенностью автономных учреждений, в отличие от бюджетных, является их самостоятельность в финансовом и экономическом плане. Самостоятельность проявляется в создании и использовании доходной части бюджета. Такие доходы определяются как прибыль от предпринимательской деятельности (от оказания платных услуг). В отношении финансовой стратегии автор выделяет, что главной особенностью финансовой деятельности автономных учреждений является планирование финансово-хозяйственной деятельности. А именно, финансовый план составляется автономным учреждением в соответствии с

подушевым финансированием и главной его целью является получение прибыли [38].

Кроме того, финансовая деятельность автономной организации подробно рассмотрена в работе Федоровой И.Ю. «Финансовая стратегия автономной организации». Автор отмечает, что 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)» [71].

Помимо выполнения государственного задания автономные учреждения могут оказывать платные услуги, которые должны быть предусмотрены в уставе автономного учреждения и соответствовать уставным целям его деятельности. Автор приходит к выводу, что 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 взгляд автора, это самая удачная форма для рационального использования государственных средств и имущества в условиях рыночной экономики [55].

Необходимо отметить, что планирование деятельности автономных учреждений – это разработка и постановка целей деятельности автономного учреждения в форме плановых или прогнозных показателей финансовых результатов (доходов и расходов), которые следует достигнуть данному учреждению за период, на который составляется план (в основном, год).

Различные формы и методы планирования и прогнозирования для автономных учреждений развиваются и совершенствуются в непосредственной

взаимосвязи с предстоящими им во времени этапами многостороннего планирования и прогнозирования стратегических ресурсов и возможностей автономных учреждений. Как следствие, все фазы и формы планирования, прогнозирования и программирования целесообразно рассматривать как целостный процесс.

В статье Луганской С.Г. «Бюджетное прогнозирование и планирование государственного задания и субсидии на финансовое обеспечение его выполнения в государственных бюджетных и автономных учреждениях» автор акцентирует внимание на том, что повышение качества бюджетного планирования и обеспечение исполнения стратегического прогноза финансового, социального и экономического развития, предусмотренного при разработке, формировании и оценке доходной части государственных бюджетных и автономных учреждений, возможно, обеспечить за счет проведения мониторинга и детального анализа основных показателей производственной и финансово-экономической деятельности государственных бюджетных и автономных учреждений. Автор приходит к выводу, что необходимо разрабатывать наиболее эффективные перспективные программы и планы развития, внедрять управление финансовыми ресурсами автономных учреждений на основе использования эффективного механизма планирования и прогнозирования, что позволит предвидеть, предупреждать и оценивать возможные последствия принимаемых решений. Долгосрочные цели обеспечения финансовой устойчивости, состоятельности и наиболее эффективные пути их достижения, определяемые общегосударственной и региональной финансовой политикой автономных учреждений, смогут сформировать их финансовую стратегию [51].

Технология планирования деятельности автономных учреждений в части развития внебюджетной составляющей подробно рассмотрена в работе Михеля А.А. «Особенности применения методологии бизнес-планирования для муниципальных учреждений».

В автономных учреждениях, как уже было сказано выше, повышается ответственность за полученные результаты, поскольку сметное финансирование, присущее бюджетному учреждению, заменяется финансированием на основе заданий учредителя.

В этих условиях необходимо отметить, что рационально организованный управленческий учет доходов и расходов позволит формировать систему информационно-аналитического обеспечения для организации управления учреждением, направленного на повышение эффективности его деятельности.

В диссертации Поповой А.Д. «Управленческий учет и внутренний контроль доходов и расходов в бюджетных образовательных учреждениях» автор приходит к выводу, что система внутреннего контроля доходов и расходов помогает скорректировать деятельность бюджетного образовательного учреждения и отдельных его структурных подразделений.

Она дает возможность устанавливать какие именно службы и структурные подразделения, а также направления его деятельности способствуют достижению намеченных целей и обеспечивают результативность учреждения. Если система внутреннего контроля доходов и расходов будет работать эффективно, то это во многом ограничит риски финансово - хозяйственной деятельности [62].

В современных условиях рынок диктует необходимость усиления хозяйственной самостоятельности хозяйствующих субъектов, что предопределяет необходимость развития внутреннего финансового контроля самих автономных организаций.

К числу преимуществ такого контроля следует отнести лучшее знание собственных недостатков, возможность создания прозрачных контрольных механизмов, быстро устраняющих нарушения и предваряющих интенсивность затратных ведомственных проверок и ревизий.

Оперативность предупреждения и устранения нарушений в рамках развитого внутреннего финансового контроля способствует стабилизации и увеличению объёма и качества медицинских услуг обусловленных, наряду с

ответственностью за выполнение государственных заданий, возрастающим спросом на открытом рынке услуг, а также интересами коммерческих партнеров.

В диссертации Борисовой Н.В. «Совершенствование системы финансового контроля в бюджетной организации» автор приходит к выводу, что прозрачная выверенная система внутреннего финансового контроля, способствующая сокращению чрезмерного ведомственного вмешательства и заорганизованности бюрократических процедур, будет ориентирована на повышение эффективности самоорганизации в целях достижения высокого качества предоставляемых услуг.

Новая система организации финансового контроля с учетом развития и усиления влияния механизмов внутреннего контроля в рациональном взаимодействии с ведомственным финансовым контролем должна стать основным инструментом эффективного управления автономными организациями [11].

Качество деятельности государственных организаций по оказанию публичных услуг является важным фактором качества жизни человека и устойчивого развития общества.

В связи с этим главной целью государственных организаций ставится эффективное обеспечение надлежащего уровня качества предоставленных услуг и работ. Совершенствование и преобразование государственного и муниципального управления, бюджетного законодательства вносят изменения в содержание правовых форм государственных организаций

В ряде стратегических государственных документов Российской Федерации четко сформулирована необходимость повышения качества деятельности государственных (муниципальных) учреждений (далее государственных учреждений - ГУ) по предоставлению государственных услуг (госуслуг) на бюджетной основе.

В основных направлениях развития РФ до 2024 года установлено, что для достижения главной стратегической цели по обеспечению высокого уровня

качества жизни населения требуется повышение качества государственных услуг и эффективности расходования бюджетных средств. Продолжающаяся административная реформа в РФ нацелена на совершенствование эффективности и качества деятельности органов государственной власти и их структур [82].

Вместе с тем внешние условия, связанные с введением санкций, политическая и финансовая нестабильность, сокращение объемов бюджетного финансирования, а также внутренние проблемы неэффективного использования бюджетных средств ГУ, отсутствие налаженного экономического механизма повышения качества госуслуг усилили необходимость управления качеством деятельности ГУ с учетом экономико -финансовых критериев бюджетной сферы, то есть научно обоснованного экономического управления качеством ГУ, которое позволит повысить качество госуслуг и эффективность расходования бюджетных средств [81].

В диссертации Дымного С.С. «Развитие экономического механизма управления качеством в государственном учреждении на основе внутреннего контроля» автор отмечает, что актуальность развития экономического механизма управления качеством деятельности ГУ определяется законодательными требованиями государственного (муниципального) управления и бюджетными процессами, в которых центральными вопросами являются повышение эффективности расходов бюджета и достижение высокого уровня качества госуслуг. В связи с этим законодательно установлено, что всем участникам бюджетного процесса необходимо проводить внутренний контроль деятельности, в том числе в части эффективности использования бюджетных средств и качества госуслуг, а также повышать его результативность и эффективность.

Высокое качество деятельности ГУ определяет способность оказывать услуги требуемого уровня в соответствии с ожиданиями потребителей и общества с оптимальным расходованием ресурсов, в том числе бюджетных, и

способствовать росту эффективности деятельности органов государственной власти при решении социально - экономических задач [23].

Таким образом можно сделать вывод, что автономная форма муниципальных учреждений наиболее эффективная и удачная в условиях рыночной экономики, так как финансовая стратегия учреждений подобного типа является гибкой и самостоятельной, поскольку помимо субсидий учредителя на выполнение муниципального задания автономные учреждения могут оказывать платные услуги, которые должны быть предусмотрены в уставе автономного учреждения и соответствовать уставным целям его деятельности.

В связи с вышеизложенным, 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.

Также стоит отметить, что если система внутреннего финансового контроля доходов и расходов будет работать эффективно, то это во многом ограничит риски финансово – хозяйственной деятельности. Главной целью государственных организаций ставится эффективное обеспечение надлежащего уровня качества предоставленных услуг и работ.

### **Выводы по главе**

Спецификой автономных учреждений, представляется их независимость в финансовом и экономическом плане. Самостоятельность выражается в создании и применении доходной части бюджета. Такие доходы определяются как прибыль от оказания платных услуг (от предпринимательской деятельности).



Но кроме этого повышается ответственность за полученные результаты, потому что сметное финансирование, которое присуще бюджетному учреждению, сменяется финансированием на основе поручений учредителя.

Финансовая стратегия является важнейшим элементом стратегии развития экономического субъекта, обеспечивающим реализацию всех его функциональных стратегий и достижение целевых стратегических показателей путем эффективного формирования, распределения и использования финансовых ресурсов.

Процессы формирования и реализации финансовой стратегии коммерческих и некоммерческих организаций имеют принципиальные различия, обусловленные целями и спецификой их деятельности.

Финансовая стратегия учреждения физкультурно-спортивной направленности состоит из методов и практики формирования ресурсов, планирования и обеспечения стойкости на рынке сбыта муниципальных услуг физкультурно-спортивной направленности.

Финансовое планирование призвано обеспечивать возможности учреждения условиям, сложившимся на рынке, с учетом финансовых возможностей муниципального учреждения, и безусловно, объективно оценивая характер факторов, как внешних так и внутренних, в конъюнктуре рынка услуг физкультурно-спортивной направленности.

Финансовая стратегия учитывает установление долговременных целей финансовой деятельности и выбор преимущественно результативных методов их достижения. Цели финансовой стратегии обязаны соотноситься с основной стратегией экономического развития и направляться на максимизацию прибыли и рыночной стоимости услуг физкультурно-спортивной направленности.

К серьезным аспектам финансовой стратегии муниципального автономного учреждения физкультурно-спортивной направленности относятся:

- краткосрочность муниципального задания, заключенный договор с учредителем сроком на год, что лишает учреждение уверенности в завтрашнем дне;

- возможность сокращения финансирования на текущий и плановые годы.

Таким образом можно сделать вывод, что автономная форма муниципальных учреждений наиболее эффективная и удачная в условиях рыночной экономики, так как финансовая стратегия учреждений подобного типа является гибкой и самостоятельной, поскольку помимо субсидий учредителя на выполнение муниципального задания автономные учреждения могут оказывать платные услуги, которые должны быть обозначены и соответствовать целям его деятельности, согласно уставу организации, осуществляющие деятельность физкультурно-спортивной направленности. В связи с вышеизложенным, максимальной возможностью использования коммерческих стимулов в финансово-хозяйственной деятельности и наибольшей степенью экономической свободы, и как следствие, повышенной степенью риска, ответственностью и возможностью достижения большей эффективности обладают именно муниципальные автономные организации физкультурно-спортивной направленности.

## **2 Организация и методы исследования, анализ финансовой деятельности спортивного объекта**

### **2.1 Организация исследования**

Исследование проводилось в муниципальном автономном учреждении «Спортивная школа олимпийского резерва «Красноярск» (сокращенно: МАУ «СШОР «Красноярск») с сентября 2021 года по май 2022 года. Исследование было разделено на несколько этапов:

1 этап (сентябрь-декабрь 2021 г.) - выбор темы, задач и методов исследования; определение базы исследования; анализ научно-методической литературы.

2 этап (январь 2022 г.) - анализ деятельности и материально-технической базы МАУ «СШОР «Красноярск».

3 этап (февраль-апрель 2022 г.) - анализ структуры организации и выявление квалификации тренерско-преподавательского состава МАУ «СШОР «Красноярск»;

4 этап (май 2022 г.) - написание выводов; оформление работы.

### **2.2 Методы исследования**

Анализ научно-методической литературы.

Анализ документов и архивных данных.

Анализ интернет-ресурсов.

Математико-статистическая обработка полученных данных.

Методика исследования

1. Анализ научно-методической литературы

На данном этапе исследования нами были изучены 30 литературных источников учебного и научно-методического характера по теме работы.

2. Анализ документов и архивных данных

Для исследования были использованы следующие документы:

- 1) Устав МАУ «СШОР «Красноярск»;
- 2) Статистический отчет за 2018 - 2021 гг.

Данный анализ был использован в настоящем исследовании для изучения следующих педагогических документов: планы и дневники тренировок, протоколов и календарей проведения соревнований, учебных планов и программ, сводных и статистических отчетов.

### 3. Анализ интернет-ресурсов

Для получения информации были задействованы следующие официальные сайты:

- Официальный сайт МАУ «СШОР «Красноярск».

### 4. Математико-статистическая обработка полученных данных

Мы применили статистическую обработку, нацеленную на упорядочивание информации об объекте и предмете изучения. На этой стадии «сырые» сведения группируются по тем или иным критериям, заносятся в сводные таблицы, графики, гистограммы, круговые диаграммы.

## **2.3 Оценка состояния материально-технической базы, анализ управленческой структуры и обоснование штатной численности спортивного объекта**

МАУ «СШОР «Красноярск» представляет собой некоммерческую унитарную организацию, осуществляющую деятельность в области физической культуры и спорта, не преследующую в качестве своей основной цели извлечение прибыли, и финансируется из бюджета города в виде субсидий на основании утвержденного муниципального задания на оказание муниципальных услуг (выполнение работ).

Цель работы МАУ «СШОР «Красноярск» – развитие на территории города физической культуры и массового спорта, осуществление спортивной подготовки.

Предметами деятельности МАУ «СШОР «Красноярск» являются:

- реализация программ спортивной подготовки в соответствии с федеральными стандартами спортивной подготовки по видам спорта;
- развитие физической культуры и массового спорта по месту жительства граждан, осуществление мероприятий по популяризации физической культуры и спорта среди различных групп населения;
- оказание содействия субъектам физической культуры и спорта, осуществляющим свою деятельность на территории города Красноярска, в том числе клубам, секциям по месту жительства, а также общеобразовательным учреждениям города в организации физкультурной и спортивной работы.

Управление МАУ «СШОР «Красноярск» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом, на основе сочетания принципов самоуправления и единоначалия.

Непосредственное руководство МАУ «СШОР «Красноярск» осуществляет директор.

Планирование тренерской работы в МАУ «СШОР «Красноярск» осуществляется в следующих формах: план тренерской работы по годам обучения, годовой план тренерской работы, календарный (помесечный) план работы тренера и план методической работы тренера. План включает комплексную теоретическую и практическую подготовку спортсмена, систему контроля и зачетные требования. Учет эффективности воспитательной работы в МАУ «СШОР «Красноярск» осуществляется путем наблюдений, изучения письменных материалов и записей данных учета.

Основные параметры материально – технической базы МАУ «СШОР «Красноярск»:

- административное здание - спорткомплекс;
- универсальный игровой спортивный зал;
- спортивный зал для настольного тенниса;
- спортивный зал для борьбы;
- спортивные залы № 1,2,3;

- спортивный зал для фитнес-аэробики;
- спортивный зал общефизической подготовки;
- восстановительный центр.

Анализ итогов тренировочной деятельности показал, что недостаточно выражена динамика прироста индивидуальных показателей физической подготовленности занимающихся, есть резервы для повышения уровня освоения основ техники видов спорта, более полного освоения спортивных программ.

Уровень компетентности и подготовки работников МАУ «СШОР «Красноярск» достаточен для обеспечения квалифицированного ведения образовательного процесса.

Отлажена система повышения квалификации профессионального мастерства работников отдела (курсы, семинары, в том числе судейские, Мастер-классы, открытые занятия).

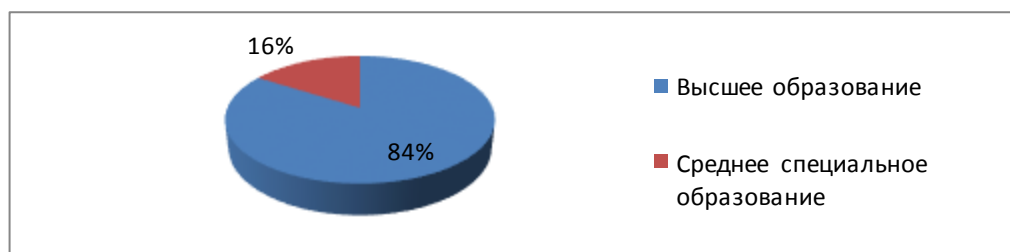


Рисунок 1 - Кадровый потенциал МАУ «СШОР «Красноярск»

Всем тренерам в МАУ «СШОР «Красноярск» присвоена первая квалификационная категория.

Таким образом, охарактеризовав основные параметры и показатели МАУ «СШОР «Красноярск» необходимо проанализировать ее систему управления учреждением для выявления перспектив дальнейшего развития данного учреждения.

К настоящему времени в МАУ «СШОР «Красноярск» сложилась следующая структура управления:

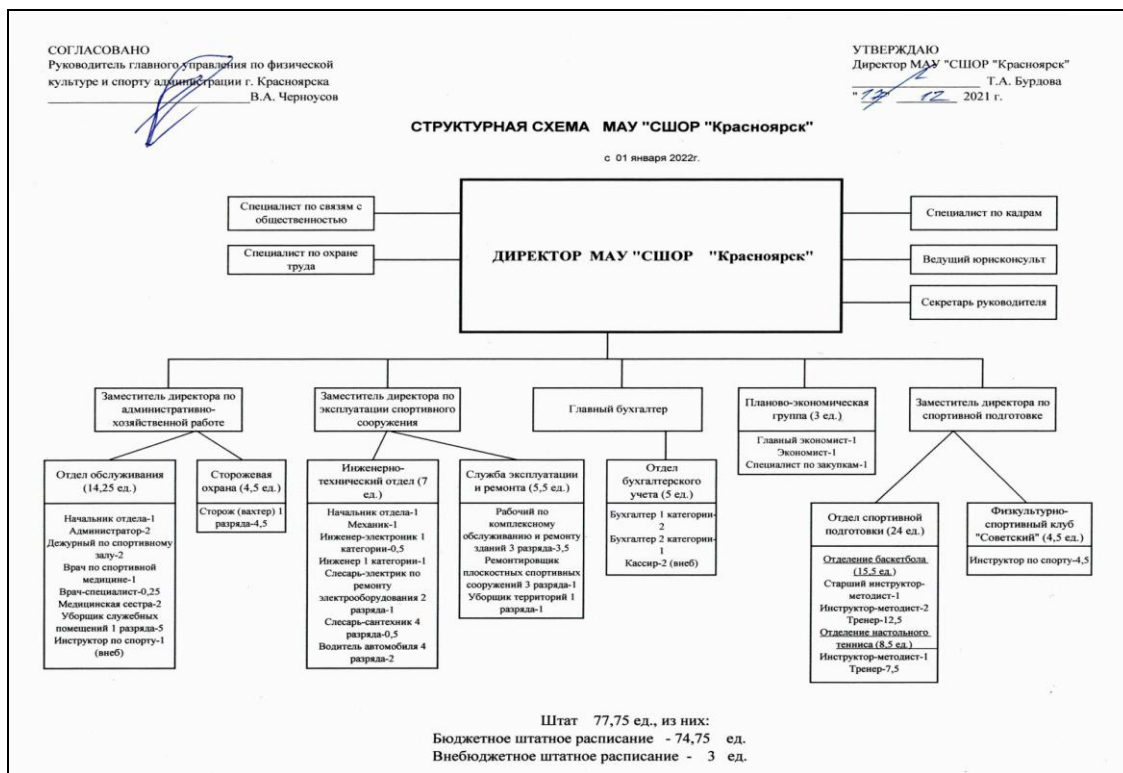


Рисунок 2 – Структурная схема МАУ «СШОР «Красноярск»

Структура управления имеет признаки линейно-функционального типа. У каждого заместителя руководителя имеется в подчинении свой штат, который специализируется на выполнении ряда задач. Часть специалистов напрямую в подчинении у директора.

Деятельность директора и его заместителей регламентирована функциональными обязанностями, пересмотренными и откорректированными в соответствии с современными требованиями, что позволило регламентировать деятельность членов управленческого звена с учетом выполнения основных управленческих функций и конкретно определить содержания деятельности каждого члена управленческого аппарата.

Деятельность специалистов подразделений регламентирована профессиональными стандартами и коллективным договором.

Таким образом, в системе внутришкольного управления выделены иерархические взаимосвязанные уровни управления, определены зоны функционирования органов управления каждого уровня, связи между ними.

Тренерский состав в спортивной школе может включать в себя, как штатных работников, которые включены в штатное расписание, так и совместителей, которые выполняют в свободное от основной работы время другую постоянно оплачиваемую работу. Предусмотрено два вида совместительства это внутреннее может осуществляться работником по месту основной работы и внешнее совместительство, которое предполагает выполнение работником трудовых функций в другой организации. Все они работают по трудовому договору.

В настоящее время в МАУ «СШОР «Красноярск» работает 23 тренера. Мы выяснили штатный состав тренеров (Рис. 3).

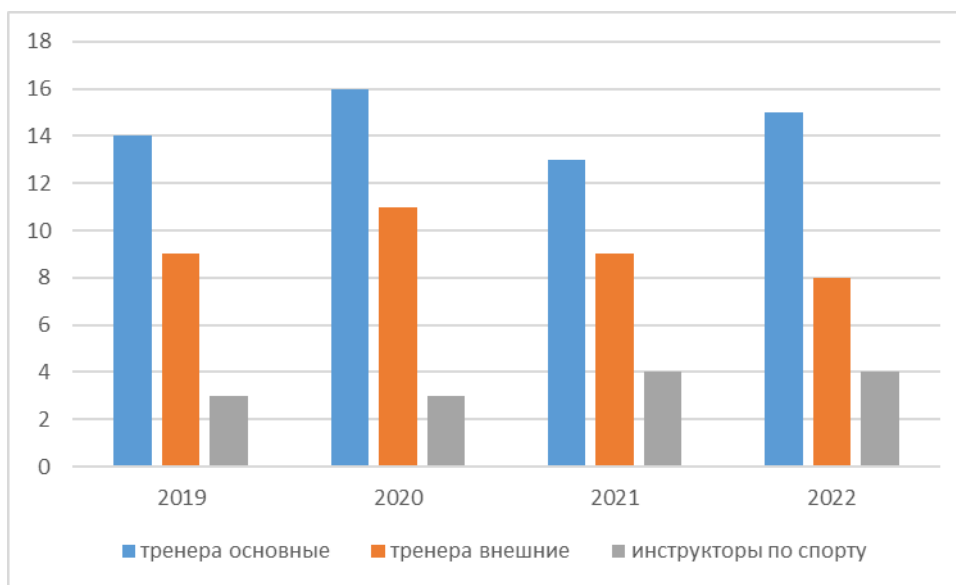


Рисунок 3 - Штатный состав тренеров МАУ «СШОР «Красноярск»

Как видно на рисунке номер 3, на 2022 год из 23 тренеров: 14 тренеров основные, 9 - совместители и 4 – это инструкторы по спорту.

Тренерский состав должен иметь образование в сфере физической культуры и спорта. Это может быть, как высшее образование в сфере ФКиС,



которое можно получить в профильных ВУЗах, направление подготовки «Физическая культура» предполагает профиль «спортивная подготовка в избранном виде спорта».

Также это может быть среднее профессиональное образование, полученное в ССУЗах в сфере физической культуры и спорта.

Каждому тренеру прошедшую базовую подготовку для дальнейшего профессионального роста и развития карьеры со временем нужно совершенствовать свои навыки и приобретать новые знания. Тренер должен постоянно учиться, осваивать новые направления и компетенции.

Иными словами, чтобы быть конкурентоспособным и востребованным специалистом тренер нуждается в повышении квалификации.

## **2.4 Эффективность использования спортивного объекта**

Рассмотрим деятельность организации по важным критериям:

- Сохранение контингента;
- Подготовка спортсменов высокого класса - мастеров спорта России, мастеров спорта международного класса и заслуженных мастеров спорта;
- Подготовка резерва для спортивных сборных команд страны и области;
- Учебно-спортивная деятельность;
- Повышение квалификации физкультурных кадров.

Исследования показали что:

Общая численность занимающихся на 2022 год составила 579 человек, что на 8,64% меньше чем в 2019 году.

На рисунке 4 мы можем увидеть, как выглядит распределение 579 занимающихся в спортивной школе по видам спорта.

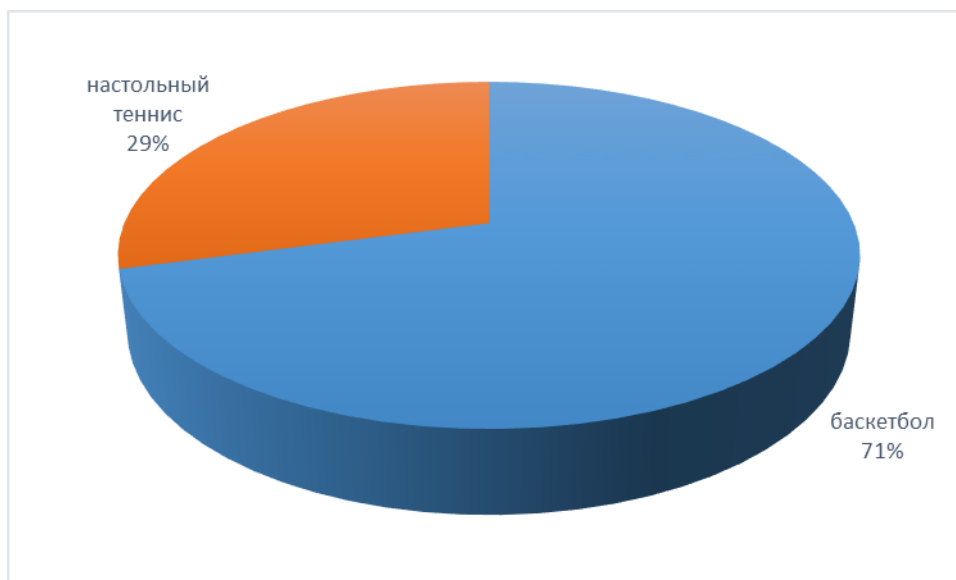


Рисунок 4 - Мониторинг количества занимающихся по видам спорта

На таблице номер 1 мы рассмотрим более подробно этапы подготовки спортсменов.

Таблица 1 – мониторинг количества занимающихся по этапам подготовки

<b>Вид спорта</b>	<b>Всего</b>	<b>НП</b>	<b>ТГ</b>	<b>ССМ</b>	<b>ВСМ</b>
Баскетбол	410	211	191	8	0
Настольный теннис	169	99	70	0	0
<b>Итого</b>	<b>579</b>	<b>310</b>	<b>261</b>	<b>8</b>	<b>0</b>

В спортивной школе на данный момент существует три уровня подготовки:

Группа начальной подготовки;

Тренировочная группа;

Группа совершенствования спортивного мастерства.

На конец 2021 г. из 579 человек 42,3% разрядники, в то время как на конец 2019 г. из 629 человек разряд имело 31,3%, что значит, число разрядников выросло на 11%.

Повышение квалификации кадров является неотъемлемой частью любой организации. На таблице 2 мы увидим деятельность МАУ «СШОР «Красноярск» за 4 года.

Таблица 2 – мониторинг количества повышения квалификации физкультурных кадров

Год	Категория работников, кол-во чел.	Тематика
2018	Тренеры - 5	Повышение квалификации физкультурных кадров
	Руководящие работники - 3	Переподготовка «Менеджмент» - 500 часов Руководство спортивно-образовательным учреждением - 72 часа.
2019	Инструкторы по спорту - 4	Инструктор тренажерного зала», «Персональный тренер», «Школы фитнеса».
	Тренер по баскетболу - 3	«Тренер СШОР»+лицензия
	Тренер по настольному теннису - 3	Судейский семинар с присвоением категорий
2020	Тренера и инструкторы-методисты	Повышение квалификации физкультурных кадров
2021	Руководящие работники, специалисты, тренера, инструкторы-методисты	«Оказание первой помощи»
		«Актуальные проблемы формирования ФКиС среди детей, подростков и учащейся молодежи» - 112 часов
		«Методика спортивной подготовки по баскетболу - 108 часов
		Профессиональная переподготовка - 506 часов

Как мы видим, работа с повышением квалификации физкультурных кадров идет ежегодно.

В процессе осуществления своей деятельности автономными организациями происходит постоянное движение (поступление и выбытие) объектов основных средств.

Таблица 3 – показатели обеспеченности учреждения основными средствами, (тыс.руб.)

Показатели							
2019г	2020г	Изменени е, (+, -)	Темп роста, %	2020г	2021г	Изменение , (+, -)	Темп роста, %
1. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.							
50 858,5	52 926,6	2 068,1	4,07	52 926,6	55 283,7	2 357,1	4,45
2. Среднегодовая численность работников, чел.							
79	70	-9	-11,39	70	63	-7	-10,00
3. Общая фондовооруженность, тыс.руб.							
643,78	756,09	112,31	17,45	756,09	877,52	121,43	16,06

Показатель обеспеченности основными средствами находится в прямой зависимости от изменения среднегодовой стоимости основных средств, и в обратной - от изменения численности работников. В анализируемом учреждении установлена положительная тенденция увеличения общей фондовооруженности основных средств на 112,31 тыс. руб. (темп роста 17,45 %) в 2020 году по сравнению с 2019 годом, и в 2021 году на 121,43 тыс. руб. (темп роста 16,06%) по сравнению с 2020 годом.

В 2020 году по сравнению с 2019 годом среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 2 068,1 тыс. руб., а штат работников уменьшился на 9 человек. Темп роста стоимости основных средств 4,07 % больше темпа роста численности работников -11,39 %, что и привело к увеличению фондовооруженности. А в 2021 году по сравнению с 2020 годом

стоимость основных средств увеличилась на 2 357,1 тыс. руб., штат работников уменьшился на 7 человек, что и привело к увеличению фондовооруженности.

Таблица 4 – показатели фондоотдачи основных средств, (тыс.руб.)

Показатели	2019г	2020г	Отк-ние абс-ное, (+, -)	Отк-ние отн-ное, в %	2020г	2021г	Отк-ние абс-ное, (+, -)	Отк-ние отн-ное, в %
1.Количество посещений, чел.								
Детей	29 085	14 338	-14 747	-50,70	14 338	24 654	10 316	71,95
Платн. услуги	39 758	15 808	-23 950	-60,24	15 808	16 986	1 178	7,45
2.Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.								
	50 858,5	52 926,6	2 068,1	4,07	52 926,6	55 283,7	2 357,1	4,45
3. Фондоотдача, количество посетивших на 1000 руб. основных средств								
	1,3536	0,5696	-0,784	-57,92	0,5696	0,7532	0,1836	32,23

Фондоотдача в 2020 году по сравнению с 2019 годом уменьшилась на 57,92%, а в 2021 году по сравнению с 2020 увеличилась на 32,23%. Рост фондоотдачи свидетельствует о повышении эффективности использования основных средств.

Уровень изменения фондоотдачи свидетельствует об интенсивности потребления основных средств в учреждении. Эффективность использования основных средств учреждением во многом зависит от возможности приобретать современные (прогрессивные) объекты основных средств, а также от уровня организации работы учреждения и качества управления им. Проблема повышения эффективности использования основных фондов занимает не последнее место.

От решения этой проблемы зависит эффективность деятельности учреждения, его финансовое состояние.

Главным условием функционирования автономных учреждений является их полное обеспечение материальными ресурсами и рациональное их использование.

В условиях экономического кризиса и под влиянием инфляционных процессов, в связи с нехваткой бюджетных средств перед учреждением стоит задача, связанная с обеспечением их материальными ценностями, необходимыми для нормальной деятельности учреждения. Особенностью функционирования материалов в непроизводственной сфере является то, что по мере их расходования они полностью выбывают из оборота.

Соблюдение режима экономии по большинству материальных ценностей должно быть ограничено целесообразностью, рациональностью их распределения и использования без ущерба качества услуг. Анализ движения материальных запасов приведен в таблице 5.

Таблица 5 – показатели движения материальных запасов, (руб.)

<b>Наименование показателя</b>	<b>2019г</b>	<b>2020г</b>	<b>Изменения (+, -)</b>	<b>2020г</b>	<b>2021г</b>	<b>Изменения (+, -)</b>
Остаток на начало года	276 951,04	311 318,51	+34 367,47	311 318,51	311 744,18	+425,67
Поступило всего	257 790,60	183 114,81	- 74 675,68	183 114,81	226 054,00	+42 939,19
Израсходовано на нужды учреждения	223 423,13	182 698,15	- 40 733,98	182 698,15	213 950,87	+31 261,73

### Окончание таблицы 5

Остаток на конец отчетного пер.	311 318,51	311 744,18	+425,67	311 744,18	323 847,31	+12 103,13
--	------------	------------	---------	------------	------------	------------

Из таблицы 5 видно, что в 2020 году по сравнению с 2019 годом стоимость материальных запасов увеличилась на 34 367,47 рублей, при этом приобретено материальных ценностей на 74 675,68 рублей меньше, и меньше реализовано на 40 733,98 рублей. Уменьшение показателей произошло за счет перераспределения по статьям расходов (было больше израсходовано на текущий ремонт и прочие услуги). А в 2021 году по сравнению с 2020 годом стоимость материальных запасов увеличилась на 425,67 рублей, при этом приобретено материальных ценностей на 42 939,19 рублей больше, и больше реализовано на 31 261,73 рублей.

Финансирование учреждений спорта осуществляется как за счет средств бюджета, так и за счет внебюджетных средств, которые создаются путем оказания платных услуг.

Значение анализа внебюджетных средств определяется тем, что с его помощью осуществляется контроль за правильностью их образования, расходования, а также разыскиваются резервы по укреплению материально-технической базы учреждения и дополнительных финансовых ресурсов. В школе сфера платных услуг развивается по спортивно-оздоровительному направлению.

В таблице 6 приводятся данные об объеме платных услуг населению по видам и сравнение поступлений 2020 и 2022гг.

Таблица 6 – сравнительные показатели платных услуг, (тыс.руб.)

Показатель и	2020г сумма, тыс. руб.	2021г сумма, тыс. руб.	Абс. (+,-)	Отн- ое, % к 2021г.	2021г сумма, тыс. руб.	2022г сумма, тыс. руб.	Абс. (+,-)	Отн- ое, % к 2021г.
Итого:	3 177,69	4 902,84	1 725, 15	54,29	4 902,84	5 667,32	764,48	15,59

По данным таблицы видно, что общая сумма поступлений по внебюджетным средствам увеличилась в 2021 году по сравнению с 2020 на 1 725,15 тыс. руб. Это связано со снятием в 2021 году «ковидных» ограничений.

В 2022 году сумма поступлений от платных услуг увеличилась на 764,48 тыс. руб. по сравнению с 2021 годом. Это связано как с улучшением привлекательности, условий для занятия спортом – в учреждении проведен текущий ремонт универсального игрового спортивного зала, спортивного зала № 3 (тренажерный зал), закуплено новое дорогостоящее оборудование, так и с индексацией тарифов платных услуг.

Рассмотрим динамику утвержденных для финансирования спортивной школы бюджетных средств за период с 2019 по 2021 год, которые отражены в таблице 7.

Таблица 7 – динамика утвержденных для финансирования бюджетных средств за период с 2019 по 2021гг. (тыс. руб.)

Наименование показателя	2019 год	2020 год	Темп роста %	2020 год	2021 год	Темп роста %
1	2	3	4	5	6	7
Оплата труда и начисления на оплату труда	28 873,85	35 204,89	121,93	35 204,89	38 771,15	110,13
Заработная плата	22 092,41	26 671,60	120,73	26 671,60	29 600,77	110,98



Продолжение таблицы 7

Социальные пособия и компенсации персоналу в денежной форме	39,90	416,66	1044,26	416,66	89,77	21,55
Прочие выплаты	66,70	61,80	92,65	61,80	141,20	228,48
Начисления на оплату труда	6 674,84	8 054,83	120,67	8 054,83	8 939,42	110,98
Услуги связи	138,07	127,27	92,18	127,27	114,12	89,67
Транспортные услуги	0,00	0,00		0,00	0,00	
Коммунальные услуги	2 987,71	2 518,87	84,31	2 518,87	2 828,60	112,30
Арендная плата за пользование имуществом	0,00	0,00		0,00	0,00	
Услуги по содержанию имущества	1 391,63	7 929,96	569,83	7 929,96	4 545,68	57,32
Прочие услуги	3 902,47	4 923,75	126,17	4 923,75	4 026,33	81,77
Страхование	24,20	22,63	93,51	22,63	21,85	96,55
Увеличение стоимости основных ср-в	43,55	875,87	2011,18	875,87	819,97	93,62
Медикаменты и перевязочные ср-ва	20,01	107,93	539,38	107,93	11,17	10,35
Продукты питания	0,00	0,00		0,00	0,00	
Горюче-смазочные материалы	149,57	149,83	100,17	149,83	29,94	19,98
Строительные материалы	976,05	880,55	90,22	880,55	274,88	31,22

## Окончание таблицы 7

Мягкий инвентарь	0,00	14,17		14,17	0,00	0,00
Прочие материальные запасы	353,09	1 568,20	444,14	1 568,20	836,31	53,33
ИТОГО РАСХОДОВ	38 860,20	54 323,93	139,79	54 323,93	52 280,00	96,24

Как видно из таблицы объем бюджетных средств в рублевом эквиваленте за последние 3 года то снижается, то растет. Общий объем финансирования, утвержденный на 2020 год, почти на 40% больше объема бюджетных средств, утвержденных к финансированию спортивной школы в 2019 году, а объем, утвержденный на 2021 год уменьшился на 3,76% по сравнению с 2020 годом.

Существенное увеличение объема финансирования в 2020 году вызвано увеличением финансирования следующих статей:

- оплата труда на 21,93%;
- услуги по содержанию имущества на 469,83%;
- прочие услуги на 26,17%;
- увеличение стоимости основных средств на 1 911,18%;
- медикаменты и перевязочные средства на 439,38%;
- прочие материальные запасы на 344,14%.

В 2021 году по сравнению с 2020 годом можно выделить следующие наиболее финансируемые статьи:

- оплата труда, увеличение на 10,13%;
- оплата коммунальных услуг, увеличение на 12,30%.

В то же самое время исходя из данных таблицы можно заметить, что объем финансирования в 2021 году на ниже перечисленные позиции сократился:

- прочие услуги – 18,23%;
- оплата содержания имущества – 42,68%;

- услуги связи -10,33%;
- прочие материальные запасы – 46,67%;
- строительные материалы – 68,78%;
- горюче-смазочные материалы – 80,02%.

### **Выводы по главе**

В результате анализа выяснилось, что у МАУ «СШОР «Красноярск» есть необходимая материально-техническая база для эффективного функционирования основных программ спортивной подготовки – баскетболл и настольный теннис, а также возможно расширение спектра и качества предоставления платных услуг с целью увеличения доходов и, как следствие, совершенствования материально-технической базы.

### **3 Модернизация финансовой стратегии муниципального автономного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Красноярск»**

#### **3.1 Проект модернизации финансовой стратегии спортивного объекта**

На основании проведенного анализа деятельности МАУ «СШОР «Красноярск» для учреждения наиболее целесообразным является реализация финансовой стратегии. Целесообразность данной стратегии подтверждается наличием определенных преимуществ, таких как высокий уровень квалификации персонала, высокое качество тренировочного процесса.

Необходимо отметить, что помимо предоставления бесплатных услуг спортивной подготовки по основным направлениям – баскетбол и настольный теннис, в учреждении также оказываются платные услуги – предоставление спортивных залов за плату. В настоящее время в спортивной школе сформированы следующие платные секции: баскетбол, настольный теннис, бокс, дзюдо, карате, тхэквондо, шейпинг, акваэробика, кроссфит.

Рассмотрим структуру услуг. В данной таблице методом экспертных оценок руководителем МАУ «СШОР «Красноярск» даны оценки темпам роста и доли учреждения на рынке данных услуг.

Таблица 8 – данные для построения матрицы БКГ МАУ «СШОР «Красноярск»

<b>Вид услуги</b>	<b>Темпы роста рынка</b>	<b>Доля на рынке</b>	<b>Объем продаж (в % к общему)</b>
секция баскетбола	Низкий	Высокая	45%
секция настольного тенниса	Низкий	Высокая	20%
секция бокса	Средний	Низкая	5%
секция дзюдо	Средний	Низкая	5%
секция карате	Средний	Низкая	5%

Окончание таблицы 8

секция тхэквондо	Низкий	Низкая	5%
секция шейпинга	Низкий	Низкая	5%
секция акваэробики	Высокий	Низкая	5%
секция кроссфита	Средний	Низкая	5%



Рисунок 5 – Матрица БКГ для услуг МАУ «СШОР «Красноярск»

На рисунке 5 цифрами обозначены следующие услуги: 1 – секция баскетбола; 2 – секция настольного тенниса; 3 – секция бокса; 4 – секция дзюдо; 5 – секция карате; 6 – секция тхэквондо; 7 – секция шейпинга; 8 – секция акваэробики; 9 – секция кроссфита.

Из рис. 5 видно, что услуги секции по акваэробике могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. В этой связи в МАУ «СШОР «Красноярск» планируется капитальный ремонт чаши бассейна, раздевалок, восстановление вентиляции бассейна.

Слабыми ассортиментными позициями, которые требуют больших вложений и не дают ощутимых прибылей являются секция тхэквондо, секция

шейпинга, МАУ «СШОР «Красноярск» следует стремиться сокращать затраты на указанные направления.

Проведем анализ портфеля услуг МАУ «СШОР «Красноярск» при помощи матрицы Мак-Кинси.

В таблице 9 представлена экспертная оценка руководителем учреждения привлекательности отрасли по направлениям деятельности МАУ «СШОР «Красноярск».

Оценка параметров проводилась по пятибалльной шкале, где 5 – наиболее привлекательный, 1 – наименее привлекательный параметр. Для удобства проведения расчетов вес распределяются таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

Как видно из таблицы 9, для отрасли дополнительных платных услуг наиболее привлекательными выступают такие услуги МАУ «СШОР «Красноярск» как секция баскетбола и секция настольного тенниса, а наименее привлекательными – секция тхэквондо и секция шейпинга.

В таблице 10 представлена экспертная оценка руководителем учреждения конкурентной позиции МАУ «СШОР «Красноярск».

Таблица 9 – оценка привлекательности отраслей деятельности МАУ «СШОР «Красноярск»

Направление	Простота входа на рынок		Уровень конкуренции		Наличие барьеров в виде лицензий, патентов		Первоначальные затраты		Прибыльность отрасли		Темпы роста спроса		Итого:
	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	
секция баскетбола	0,05	1	0,2	5	0,05	4	0,1	1	0,3	5	0,3	5	4,35

Окончание таблицы 9

секция настольного тенниса	0,05	1	0,2	5	0,05	4	0,1	1	0,3	5	0,3	5	4,35
секция бокса	0,05	5	0,2	2	0,05	4	0,1	5	0,3	3	0,3	3	3,15
секция дзюдо	0,05	5	0,2	2	0,05	4	0,1	5	0,3	3	0,3	2	2,85
секция карате	0,05	5	0,2	2	0,05	4	0,1	5	0,3	3	0,3	3	3,15
секция тхэквондо	0,05	5	0,2	1	0,05	4	0,1	5	0,3	1	0,3	2	2,05
секция шейпинга	0,05	4	0,2	1	0,05	4	0,1	4	0,3	1	0,3	2	1,9
секция аквааэробики	0,05	1	0,2	4	0,05	4	0,1	1	0,3	3	0,3	4	3,25
секция кроссфита	0,05	2	0,2	2	0,05	4	0,1	3	0,3	3	0,3	4	3,1

Таблица 10 – оценка конкурентной позиции по направлениям деятельности МАУ «СШОР «Красноярск»

Направление	Квалификация персонала		Наличие необходимого оборудования		Ценовая политика		Использование рекламы		Организация процесса		Режим работы		Итого:
	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	
секция баскетбола	0,3	5	0,2	5	0,25	4	0,05	1	0,15	4	0,05	3	4,3

Окончание таблицы 10

секция настольного тенниса	0,3	5	0,2	4	0,25	4	0,05	1	0,15	4	0,05	3	4,3
секция бокса	0,3	3	0,2	4	0,25	4	0,05	1	0,15	4	0,05	3	3,7
секция дзюдо	0,3	3	0,2	4	0,25	4	0,05	1	0,15	4	0,05	3	3,7
секция карате	0,3	3	0,2	4	0,25	4	0,05	1	0,15	4	0,05	3	3,7
секция тхэквондо	0,3	2	0,2	4	0,25	4	0,05	1	0,15	4	0,05	3	3,4
секция шейпинга	0,3	2	0,2	4	0,25	4	0,05	1	0,15	4	0,05	3	3,4
секция аквааэробики	0,3	4	0,2	4	0,25	4	0,05	1	0,15	4	0,05	3	4,0
секция кроссфита	0,3	4	0,2	4	0,25	4	0,05	1	0,15	4	0,05	3	4,0

После того как получены оценка привлекательности отрасли и оценка конкурентной позиции каждой СЕБ, построим матрицу позиционирования СЕБ. По горизонтали откладывается конкурентная позиция, а по вертикали привлекательность отрасли.

Каждая из осей разбивается на три равные части, характеризующие степень привлекательности отрасли (высокая, средняя, низкая) и состояние конкурентной позиции (хорошее, среднее, плохое).



Таблица 11 – матрица МакКинси для услуг МАУ «СШОР «Красноярск»

		Конкурентноспособность сегмента		
		Низкая (0-2,5)	Средняя (2,5-4)	Высокая (4-5)
Привлекательность сегмента	Высокая (4-5)	Вопрос	Высокий потенциал:	Высокий потенциал: баскетбол, настольный теннис
	Средняя (2,5-4)	Низкий потенциал:	Средний потенциал: бокс, дзюдо, карате	Высокий потенциал: аквааэробика, кроссфит
	Низкая (0-2,5)	Низкий потенциал:	Низкий потенциал: тхэквандо, шейпинг	Создание прибыли

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы по выбору финансовой стратегии для МАУ «СШОР «Красноярск».

Основными направлениями развития секций в МАУ «СШОР «Красноярск» должны стать секции баскетбола, настольного тенниса, аквааэробики, кроссфита. Максимально сократить следует вложения в такие направления деятельности как секция тхэквондо и секция шейпинга.

Основными стратегическими направлениями развития МАУ «СШОР «Красноярск» должны стать: разработка стратегических планов развития компании; приобретение нового оборудования для повышения качества тренировочно-образовательного процесса; проведение текущего и капитального ремонтов; использование стратегии дифференциации, акцентируя внимание на конкурентных преимуществах.

### 3.2 Механизм реализации проекта финансовой стратегии спортивного объекта

В рамках повышения качества и удобства обслуживания в целях привлечения новых клиентов в МАУ «СШОР «Красноярск» рекомендуются следующие нововведения:

1) Предоставление возможности родителям осуществлять запись в секции МАУ «СШОР «Красноярск» на сайте учреждения в сети Интернет в онлайн-режиме. Это позволит упростить процедуру записи в секции, сделать ее более удобной для родителей, что позволит привлечь новых детей в МАУ «СШОР «Красноярск» в рамках дополнительных платных услуг.

Информация о записи в секции ежедневно будет отслеживаться секретарем учреждения.

2) Другим направлением, обеспечивающим более высокое качество тренировочного процесса, является установка веб-камер в секциях и залах, которые будут транслировать весь процесс тренировок и занятий с детьми на сайте учреждения в режиме онлайн для желающих родителей. Данная услуга будет платной – доступ к просмотру будет обеспечен по выдаваемым родителям логину и паролю после оплаты услуги. Для установления цены на указанную услугу был выбран метод ценообразования «издержки плюс». Расчет цены представлен в таблице 12.

Таблица 12 – расчет стоимости услуги по предоставлению онлайн-доступа к видео с занятий и тренировок в МАУ «СШОР «Красноярск»

№	Показатель	Расчет	Значение
1	Приобретение оборудования	Веб-камеры 18 шт. * 2500 руб. Кабели, шнуры – 8000 руб. Сервер для трансляции – 25000 руб.	78000 руб.
2	Оплата Интернета	1800 руб. * 12 мес. = 21600 руб.	21600 руб.

Окончание таблицы 12

3	Обеспечение программных возможностей сайта МАУ «Спортивная школа олимпийского резерва»	Стоимость услуг сторонней организации 25000 руб.	25000 руб.
4	Дополнительные затраты на электроэнергию	100 кВт/ч в мес. * 6 мес. * 4,19531 руб. + 100 кВт/ч в мес. * 6 мес.* 4,85770 руб.	5432 руб.
4	Прибыль от услуги (20%)	$(78000+21600+25000+5432)*20\% = 26000$ руб.	26000 руб.
5	ИТОГО:	$78000+21600+25000+26000+5432=156032$	156032 руб.
6	Количество приобретений услуги (20% от всего числа клиентов)	$1200 \text{ чел.} * 20\% = 240 \text{ чел.}$	240 чел.
7	Стоимость услуги в год (без НДС)	$156032 \text{ руб.} / 240 \text{ чел.} = 650 \text{ руб.}$ в год или 55 руб. в месяц	650 руб. / в год

Рассмотрим более подробно мероприятия в целях формирования положительного внешнего и внутреннего имиджа учреждения.

1) Размещение на сайте в сети Интернет более полной информации о деятельности МАУ – данное направление включает своевременное и актуальное размещение на сайте информации о деятельности МАУ «СШОР «Красноярск», сроки и периодичность реализации данного направления, а также ответственные лица представлены ниже в таблице 13.

Таблица 13 – рекомендуемая к размещению на сайте информация о деятельности МАУ «СШОР «Красноярск»

№	Размещаемая информация	Периодичность обновления	Ответственный
1	Информация о тренерском составе	По мере обновления	Специалист по связям с общественностью
2	Информация об истории создания и развития учреждения	По мере обновления	Специалист по связям с общественностью
3	Список секций и их краткое описание	По мере обновления	Специалист по связям с общественностью
4	Расписание занятий	По мере обновления	Специалист по связям с общественностью
5	Нововведения и новости в МАУ «СШОР «Красноярск»	Еженедельно	Специалист по связям с общественностью
6	План развития учреждения и финансовый план	Ежегодно	Специалист по связям с общественностью
7	Рубрика «Вопрос-ответ», где специалисты учреждения в онлайн-режиме отвечают на вопросы сотрудников	Еженедельно (по мере необходимости)	Специалист по связям с общественностью, другие специалисты
8	Раздел онлайн-записи в секции	Ежедневно	Автоматически
9	Раздел просмотра видео тренировочного процесса в с веб-камер МАУ «СШОР «Красноярск»	Постоянно (ежедневно)	Автоматически

2) Повышение информационной открытости руководства МАУ «СШОР «Красноярск» в целях передачи информации через тренеров, инструкторов-методистов нововведениях и перспективах развития учреждения, позволит, помимо такого канала как Интернет-сайт, использовать и непосредственное общение с тренерами, инструкторами-методистами для получения необходимой актуальной информации о нововведениях в МАУ «СШОР

«Красноярск», новостях МАУ «СШОР «Красноярск», планах развития, повысив тем самым и внутренний имидж МАУ «СШОР «Красноярск».

Повышение информационной открытости руководства МАУ «СШОР «Красноярск» может быть осуществлено путем использования следующих коммуникативных каналов:

а) использование доски объявлений, которая призвана служить инструментом оперативности донесения информации, приводит к степени персонализации общения;

б) организация личных встреч руководства со своими сотрудниками, которые имеют огромное эмоционально психологическое значение для работников МАУ «СШОР «Красноярск». Такие встречи помогают руководителю расположить к себе сотрудника, создать почву для менее критического восприятия тех или иных мер и соблюдения принципов управления и т.п.;

в) проведение общих собраний и брифингов, представляющих дополнительные возможности для непосредственных коммуникаций руководства и других сотрудников учреждения, для обмена информацией, мнениями и идеями, что особенно важно в свете предложенных выше рекомендаций по вовлечению персонала в процесс управления;

г) информирование вновь принятых работников об истории создания МАУ «СШОР «Красноярск», стандартах, нормах поведения в коллективе, этике и этикете, посредством разъяснения данных элементов корпоративной культуры в при приеме на работу.

3) Своевременное предоставление родителям актуальной информации о конфликтах между детьми, между детьми и тренерами; информация о проблемах в тренировочном процессе детей. Для этого следует проакцентировать внимание тренеров, инструкторов-методистов на необходимости информировать родителей по данным вопросам. При отсутствии личного контакта можно пригласить родителей для беседы путем звонка или отправки смс-сообщения с просьбой позвонить тренеру или прийти

в МАУ «СШОР «Красноярск». В случае наличия жалоб родителей об отсутствии своевременного информирования по указанным вопросам возможно применение санкций к ответственным за это сотрудникам.

4) Рассылка родителям на e-мэйл информации о новостях и нововведениях в МАУ «СШОР «Красноярск».

Таким образом, обобщенный план мероприятий по реализации финансовой стратегии в МАУ «СШОР «Красноярск» представлен в таблице 14.

Таблица 14 – план мероприятий по реализации финансовой стратегии в МАУ «СШОР «Красноярск»

Направление реализации стратегии	Мероприятия	Сроки исполнения / периодичность	Исполнители	Источники финансирования	Ожидаемые результаты
Продвижение приоритетных СЗХ МАУ «СШОР «Красноярск»	Разработка и продвижение интернет-сайта учреждения	Июнь 2023 (разово)	Руководитель учреждения, сторонние организации	Собственные средства МАУ «СШОР «Красноярск»	Увеличение объемов продаж дополнительных платных услуг
	Проведение рекламной кампании	Ежегодно			
	Обеспечение возможности онлайн-записи на секции МАУ «СШОР «Красноярск»	Постоянно (ежедневно)			

Продолжение таблицы 14

	<p>Предоставление на платной основе возможности наблюдать за тренировочным и образовательным процессом каждого в МАУ посредством веб-камер</p>	<p>Постоянно (ежедневно)</p>			
	<p>Размещение на сайте в сети Интернет более полной информации о деятельности МАУ</p>	<p>Постоянно</p>			
	<p>Размещение актуальной информации на информационном стенде для родителей и доске объявлений для персонала</p>	<p>Постоянно, по мере необходимости</p>			

Продолжение таблицы 14

	<p>Проведение общих собраний и брифингов, представляющих дополнительные возможности для коммуникаций руководства и других сотрудников, для обмена информацией, мнениями и идеями</p>	<p>Постоянно, ежемесячно</p>	<p>секретарь МАУ, директор, тренера</p>		
	<p>Организация личных встреч руководства со своими сотрудниками для информирования их по вопросам, непосредственно касающихся их деятельности</p>	<p>Постоянно, по мере необходимости</p>	<p>директор</p>		



Окончание таблицы 14

	<p>Информирование вновь принятых работников об истории создания МАУ, стандартах, нормах поведения в коллективе, этике и этикете</p>	<p>По мере найма нового персонала</p>	<p>Специалист по кадрам, директор</p>		
	<p>Своевременное предоставление родителям актуальной информации о конфликтах между детьми, между детьми и педагогами</p>	<p>Постоянно, по мере необходимости и</p>	<p>Тренера, инструкторы-методисты, секретарь</p>		
	<p>Рассылка родителям на емейл информации о новостях и нововведениях в МАУ «СШОР «Красноярск»</p>	<p>Постоянно, по мере необходимости и</p>	<p>Инструкторы-методисты</p>		

В следующем параграфе работы проводится расчет экономической эффективности разработанных мероприятий, направленных на реализацию выбранной финансовой стратегии в МАУ «СШОР «Красноярск».

### **3.3 Социально-экономическая эффективность проекта модернизации финансовой стратегии спортивного объекта**

Проведем расчет единовременных затрат на реализацию стратегии МАУ «СШОР «Красноярск».

Основными статьями единовременных затрат являются:

- затраты на оплату услуг сторонней организации по разработке интернет-сайта МАУ «СШОР «Красноярск»;

- затраты на разработку макета рекламных буклетов и рекламных листовок МАУ «СШОР «Красноярск»;

- затраты на приобретение оборудования для онлайн-трансляций образовательного и тренировочного процесса на сайте МАУ «СШОР «Красноярск»;

- проведение текущих ремонтов: ремонт чаши бассейна в восстановительном центре, текущий ремонт в спортивных залах, помещениях для переодевания.

Расчет стратегических единовременных затрат на реализацию стратегии развития МАУ «СШОР «Красноярск» представлен в таблице 15.

Таблица 15 – расчет стратегических единовременных затрат на реализацию стратегии развития МАУ «СШОР «Красноярск»

№	Статья затрат	Расчет	Значение
1	Разработка интернет-сайта МАУ «СШОР «Красноярск»	Стоимость услуг сторонней организации 55000 руб.	55000 руб.

Окончание таблицы 15

2	Разработка макета рекламных буклетов и рекламных листовок МАУ «СШОР «Красноярск»	Стоимость услуг сторонней организации 2500 руб.	2500 руб.
3	Приобретение оборудования для онлайн-трансляций образовательного и тренировочного процесса на сайте МАУ «СШОР «Красноярск»	Веб-камеры 18 шт. * 2500 руб. Кабели, шнуры – 8000 руб. Сервер для трансляции – 25000 руб.	78000 руб.
4	Ремонт чаши бассейна	Стоимость услуг сторонней организации 1000000 руб.	1000000 руб.
5	Текущий ремонт спортивных залов, помещений для переоборудования	Стоимость услуг сторонней организации 900000 руб. * 5 залов	4500000 руб.
ИТОГО:			5 635 500 руб.

Как видно из таблицы 15, стратегические единовременные затраты на реализацию стратегии развития МАУ «СШОР «Красноярск» составят 5 635,5 тыс. рублей. Из них наиболее существенный объем составляет проведение текущего ремонта спортивных залов, поскольку это позволит улучшить качество предоставляемой платной услуги.

Проведем расчет стратегических текущих затрат на реализацию стратегии развития МАУ «СШОР «Красноярск».

Основными статьями стратегических текущих затрат являются:

- затраты на изготовление рекламных буклетов МАУ «СШОР «Красноярск»;
- затраты на изготовление рекламных листовок МАУ «СШОР «Красноярск»;
- затраты на распространение рекламны листовок МАУ «СШОР «Красноярск» среди жителей города;
- затраты на оплату домена для интернет-сайта МАУ «СШОР «Красноярск»;
- затраты на продвижение сайта МАУ «СШОР «Красноярск» в поисковых системах Яндекс и Google (SEO-оптимизация);
- оплата Интернета;
- дополнительные затраты на электроэнергию для осуществления онлайн-трансляции тренировочного процесса в МАУ «СШОР «Красноярск»;
- затраты на организацию информационных собраний руководства учреждения с сотрудниками в рабочее время;
- затраты на проведение круглых столов для обсуждения основных проблем учреждения с персоналом организации;

Расчет стратегических текущих затрат на реализацию стратегии развития МАУ «СШОР «Красноярск» представлен в таблице 16.

Таблица 16 – расчет стратегических текущих затрат на реализацию стратегии развития МАУ «СШОР «Красноярск»

№	Статья затрат	Расчет	Значение
1	затраты на изготовление рекламных буклетов МАУ «СШОР «Красноярск»	100 шт. в нед. * 52 нед. * 12,5 руб. / шт. = 65 000 руб.	65000 руб.
2	затраты на изготовление рекламных листовок МАУ «СШОР «Красноярск»	1000 шт./нед. * 52 нед. * 2,5 руб./шт. = 130000 руб.	130000 руб.

Окончание таблицы 16

3	затраты на распространение рекламных листовок МАУ «СШОР «Красноярск» среди жителей города	1000 шт./нед. * 52 нед. * 0,3 руб./шт. = 15600 руб.	15600 руб.
4	затраты на оплату домена для интернет-сайта МАУ «СШОР «Красноярск»	5000 руб. в год	5000 руб.
5	затраты на продвижение сайта МАУ «СШОР «Красноярск» в поисковых системах Яндекс и Google (SEO-оптимизация)	Стоимость услуг сторонней организации составит 15000 руб. в год	15000 руб.
6	оплата Интернета	1800 руб. в мес. * 12 мес.	21600 руб.
7	дополнительные затраты на электроэнергию для осуществления онлайн-трансляции тренировочного процесса в МАУ «СШОР «Красноярск»	100 кВт/ч в мес. * 6 мес. * 4,19531 руб. + 100 кВт/ч в мес. * 6 мес. * 4,85770 руб.	5432 руб.
8	затраты на организацию информационных собраний руководства учреждения с сотрудниками в рабочее время	1000руб./раз.* 12 мес. из расчета одно собрание в мес.	12000 руб.
9	затраты на проведение круглых столов для обсуждения основных проблем учреждения с персоналом организации	1000руб./раз.*12 мес. из расчета одно собрание в мес.	12000 руб.
ИТОГО:			281 632 руб.

Как видно из таблицы 16, стратегические текущие затраты на реализацию стратегии развития МАУ «СШОР «Красноярск» составят 281,632 тыс. рублей.

Экономический эффект от реализации финансовой стратегии будет заключаться в увеличении числа покупателей платных дополнительных услуг в МАУ «СШОР «Красноярск». Для прогнозирования показателей деятельности учреждения от реализации предложенных мероприятий в рамках выбранной стратегии МАУ «СШОР «Красноярск» был использован метод экспертных оценок, где в качестве эксперта выступал руководитель МАУ «СШОР «Красноярск». Предполагаемый рост объема продаж платных дополнительных услуг в МАУ «СШОР «Красноярск» составит 20%.

Проведем расчет прироста доходов МАУ «СШОР «Красноярск» от реализации разработанных мероприятий в рамках выбранной стратегии развития учреждения – таблица 16.

На основании представленных в таблице 17 расчетов, проведем расчет общего экономического эффекта за год реализации финансовой стратегии для МАУ «СШОР «Красноярск» по формуле (8).

$$\text{Эф} = 8156 - 281,6 + 0 - 0 - (8156 - 281,6) * 0,2 - 5635,5 = 664,02 \text{ тыс. руб.}$$

То есть чистый экономический эффект через год после реализации финансовой стратегии для МАУ «СШОР «Красноярск» составит 664,02 тыс. руб.

Таблица 17 – расчет прироста доходов МАУ «СШОР «Красноярск» от реализации разработанных мероприятий в рамках выбранной стратегии развития учреждения

№	Показатель	Расчет	Значение
1	Прирост доходов дополнительных платных услуг МАУ «СШОР «Красноярск»	8000 тыс. руб. (план доходов на 2023 год) + 240 чел. * 650 руб. (продажи дополнительных услуг) = 8156 тыс. руб.	8156 тыс. руб.
2	Стратегические текущие затраты	По данным таблицы 16	281,6 тыс. руб.

## Окончание таблицы 17

3	Прирост прибыли от продаж дополнительных платных услуг МАУ «СШОР «Красноярск»	$8156 - 281,6 = 7874,4$ тыс. руб.	7874,4 тыс. руб.
4	Налог каждого на бесспорно прибыль каждого	7874,4 тыс. руб.	1574,88 тыс. руб.
5	Прирост чистой прибыли от продаж дополнительных образовательных услуг МАУ «СШОР «Красноярск»	$7874,4$ тыс. руб. – $1574,88$ тыс. руб.	6299,52 тыс. руб.

### Выводы по главе

Таким образом, были разработаны рекомендации по реализации выбранной стратегии развития МАУ «СШОР «Красноярск» - финансовой стратегии платных услуг.

Разработанные мероприятия сгруппированы по трем направлениям – продвижение приоритетных направлений деятельности (СЗХ) МАУ «СШОР «Красноярск» посредством рекламы; повышение качества и удобства предоставления услуг и формирование положительного внешнего и внутреннего имиджа МАУ «СШОР «Красноярск».

В рамках продвижение приоритетных направлений деятельности (СЗХ) МАУ «СШОР «Красноярск» (секции баскетбола, настольного тенниса, аквааэробики, кроссфита) рекомендуется разработка и продвижение интернет-сайта учреждения, проведение рекламной кампании с использованием печатной рекламы (буклеты и листовки и рекламы в сети Интернет.

Для повышения качества и удобства предоставления услуг в МАУ рекомендуется обеспечить возможность онлайн-записи на секции МАУ и осуществлять предоставление на платной основе возможности наблюдать за тренировочным процессом в МАУ посредством веб-камер.

Для формирования положительного внешнего и внутреннего имиджа МАУ рекомендуется размещение на сайте в сети Интернет более полной

информации о деятельности МАУ, размещение актуальной информации на информационном стенде для родителей и доске объявлений для персонала, проведение общих собраний и брифингов, представляющих дополнительные возможности для непосредственных коммуникаций руководства и других сотрудников, для обмена информацией, мнениями и идеями, организация личных встреч руководства со своими сотрудниками для информирования их по вопросам, непосредственно касающимся их деятельности, информирование вновь принятых работников об истории создания МАУ, стандартах, нормах поведения в коллективе, этике и этикете, своевременное предоставление родителям актуальной информации о конфликтах между детьми, между детьми и тренерами, рассылка родителям на e-мейл информации о новостях и нововведениях в МАУ.

Кроме того рекомендуется проведение текущего ремонта спортивных залов, закупку нового оборудования, поскольку это улучшит качество предоставления услуги.

Данные мероприятия обеспечат увеличение объемов продаж дополнительных платных услуг и получение дополнительной прибыли МАУ «СШОР «Красноярск» от новых видов услуг (онлайн-трансляция тренировочного процесса). Проведенные расчеты показали экономическую эффективность стратегии. Экономический эффект через год реализации стратегии составит 664,02 тыс. руб.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа написана на тему: управление модернизацией финансовой стратегии на примере муниципального автономного учреждения «Спортивная школа олимпийского резерва «Красноярск», в заключение которой можно сделать следующие выводы.

1) Финансовая стратегия является одной из главных видов стратегии предприятия. Она обеспечивает основные пути повышения качества финансовой деятельности предприятия и реализовывает пути формирования долгосрочных финансовых целей, путем поиска самых эффективных решений. Финансовая стратегия описывает пути использования финансовых ресурсов при изменении условий окружающей среды.

У финансовой стратегии выделяют 3 основные функции: экономическая, антикризисная и функция прогнозирования. Также выделяют такие виды стратегии: генеральная (общая) финансовая стратегия, оперативная финансовая стратегия, финансовая стратегия достижения отдельных стратегических задач.

Элементами финансовой стратегии выступает рационализация основных и оборотных средств. Также в их категорию входит совершенствование эффективности управления капиталом, развития внешнеэкономической работы предприятия, исследование основных средств финансирования и разработка инвестиционной стратегии.

2) Основными этапами разработки финансовой стратегии являются: – решение всего промежутка времени, на который разрабатывается финансовая стратегия; – изучение факторов внешнего воздействия на компанию и общей финансового рынка; – реализация стратегических целей финансовой работы организации; – конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации; – исследование финансовой структуры деятельности по отдельным категориям финансовой деятельности; – оценивание эффективности разработанной финансовой стратегии.

Главной особенностью автономных учреждений, в отличие от бюджетных, является их самостоятельность в финансовом и экономическом плане. Самостоятельность проявляется в создании и использовании доходной части бюджета. Такие доходы определяются как прибыль от предпринимательской деятельности (от оказания платных услуг). В отношении финансовой стратегии главной особенностью финансовой деятельности автономных учреждений является планирование финансово-хозяйственной деятельности. А именно, финансовый план составляется автономным учреждением в соответствии с подушевым финансированием и главной его целью является получение прибыли.

Основными стратегическими направлениями развития МАУ «СШОР «Красноярск» должны стать: разработка стратегических планов развития компании; использование мероприятий для формирования имиджа; приобретение нового оборудования для повышения качества тренировочного процесса; использование стратегии дифференциации, акцентируя внимание на конкурентных преимуществах.

В работе были разработаны рекомендации по реализации выбранной стратегии развития МАУ «СШОР «Красноярск» - финансовой стратегии платных услуг.

Разработанные мероприятия сгруппированы по трем направлениям – продвижение приоритетных направлений деятельности (СЗХ) МАУ «СШОР «Красноярск» посредством рекламы; повышение качества и удобства предоставления услуг и формирование положительного внешнего и внутреннего имиджа МАУ «СШОР «Красноярск».

В рамках продвижение приоритетных направлений деятельности (СЗХ) МАУ «СШОР «Красноярск» (секции баскетбола, настольного тенниса, аквааэробики, кроссфита) рекомендуется разработка и продвижение интернет-сайта учреждения, проведение рекламной кампании с использованием печатной рекламы (буклеты и листовки и рекламы в сети Интернет.

Для повышения качества и удобства предоставления услуг в МАУ рекомендуется обеспечить возможность онлайн-записи на секции МАУ и осуществлять предоставление на платной основе возможности наблюдать за тренировочным процессом в МАУ посредством веб-камер.

Для формирования положительного внешнего и внутреннего имиджа МАУ рекомендуется размещение на сайте в сети Интернет более полной информации о деятельности МАУ, размещение актуальной информации на информационном стенде для родителей и доске объявлений для персонала, проведение общих собраний и брифингов, представляющих дополнительные возможности для непосредственных коммуникаций руководства и других сотрудников, для обмена информацией, мнениями и идеями, организация личных встреч руководства со своими сотрудниками для информирования их по вопросам, непосредственно касающимся их деятельности, информирование вновь принятых работников об истории создания МАУ, стандартах, нормах поведения в коллективе, этике и этикете, своевременное предоставление родителям актуальной информации о конфликтах между детьми, между детьми и тренерами, рассылка родителям на e-мейл информации о новостях и нововведениях в МАУ.

Кроме того рекомендуется проведение текущего ремонта спортивных залов, закупку нового оборудования, поскольку это улучшит качество предоставления услуги.

Данные мероприятия обеспечат увеличение объемов продаж дополнительных платных услуг и получение дополнительной прибыли МАУ «Спортивная школа олимпийского резерва» от новых видов услуг (онлайн-трансляция тренировочного процесса). Проведенные расчеты показали экономическую эффективность стратегии. Экономический эффект через год реализации стратегии составит 664,02 тыс. руб.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агеевец В.У. Экономика физической культуры и спорта: Учебное пособие / В.У. Агеевец - СПб.: СПбГАФК им. П.Ф. Лесгафта, 2016. - 319 с.
2. Алексеева О.Л. Особенности управления финансами бюджетных и автономных образовательных учреждений / О.Л. Алексеева // Вестник Российского университета кооперации. – 2014. – №4 (18). - С. 11-12.
3. Алешин В.В. Менеджмент и маркетинг на европейских стадионах / В.В. Алешин -М.: Спорт, 2010. - №2. - 12-15 с.
4. Алёшин В.В. Экономический механизм в сфере физической культуры и спорта в условиях перехода к рынку: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. / В.В. Алёшин – М., 2015. - 21с.
5. Баринов Ю.В. Методы и инструменты реорганизации структуры управления предприятием / Ю.В. Баринов – 2016 // Концепт. – 2016, №7. – С. 25-34.
6. Бауэр Ю. Показатели развития физкультурно-оздоровительной и спортивной работы и деятельности спортивных школ всех видов и типов в субъектах Российской Федерации / Ю. Бауэр - Учебно-методическое пособие. М., 2013. - 258 с.
7. Бережнов Г.В. Инструменты для роста / Г.В. Бережнов // Российское предпринимательство. – 2016 год, №21. – С. 64-71
8. Бобыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов / В.И. Бобыкин // М.- 2016. -174 с.
9. Боген М.М. Структура и функции современного спорта / М.М. Боген – 2012г. - 71 с.
10. Борисенко М.Ю. Бенчмаркетинг как современный инструмент управления предприятием / М.Ю. Борисенко – 2013 // Маркетинг. – 2013 год, №3. – С. 24-30.
11. Борисова Н.В. Совершенствование системы финансового контроля в бюджетной организации: автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата

экономических наук : 08.00.10 / Наталья Викторовна Борисова; АНО ВПО «Российская академия предпринимательства». – Москва. – 2014. – 25 с.

12. Братановский С.Н. Организационно-правовые проблемы управления физической культурой и спортом в условиях рынка / С.Н. Братановский – Саратов. - 2013г. - 146 с.

13. Вакалова Л.Г. Экономика физической культуры и спорта: Учебно-методическое пособие / Л.Г. Вакалова - Краснодар: КГУФКСТ, 2015. - 115 с.

14. Волков Н.И. Рекорды выносливости: прошлое, настоящее, будущее / Н.И. Волков - Теор. и практ. физ. культ. - 2014. - № 10. - 21-25 с.

15. Воронин С.Э. Организационно-правовые формы физкультурных организаций в современных условиях / С.Э. Воронин - Теория и практика физической культуры. - 2015. - №4. - с. 14-15.

16. Галкин В.В. Экономика физической культуры и спорта: Учебное пособие / В.В. Галкин – Воронеж: МАЭиП, 2014. - 158 с.

17. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес / В.В. Галкин – М.: КНОРУС, 2016. - 94 с.

18. Глухова Т.В. Совершенствование инструментов управления информационными ресурсами предприятия / Т.В. Глухова -2015 // Мир науки и образования. – 2015 год, №4. – С. 16-24.

19. Гордин В.Э. Спонсорство инструмент маркетинговой стратегии коммерческих организаций / В.Э. Гордин - Известия СПбГУЭФ. - 2014. - №4. - с. 84-85.

20. Горшков В.Е. Управление физической культурой и спортом в современных условиях / В.Е. Горшков - Учебное пособие - М:МОГИФК, 2015. - 208 с.

21. Горшков В.Е. Экономика физической культуры и спорта / В.Е. Горшков - Учебное пособие. М:МОГИФК, 2015. - 195 с.

22. Дробышевская Л.Н. Современные инструменты управления изменениями на предприятии / Л.Н. Дробышевская – 2017 // Российское предпринимательство. – 2017 год, №4. – С. 54-72.

23. Дымный С.С. Развитие экономического механизма управления качеством в государственном учреждении на основе внутреннего контроля: автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05 / Сергей Сергеевич Дымный; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный технический университет». – Санкт-Петербург. – 2019. – 25 с.

24. Ефимов В.К. Управление в сфере физической культуры и спорта / Ефимов В.К. - Учебное пособие. М, 2016. - 317 С.

25. Ефремова М.В. Анализ российского рынка услуг фитнес-услуг / М.В. Ефремова – 2015 // Экономический анализ: теория и практика. – 2015 год, №21. – С. 21-34.

26. Жестянных Л.В. Современная концепция маркетинга услуг в сфере физической культуры и спорта / Л.В. Жестянных - Препринт. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. - 254 с.

27. Жестянных Л.В. Социально-экономическое управление деятельностью организаций физической культуры и спорта / Л.В. Жестянных - Препринт. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. - 321 с.

28. Жестянных Л.В. Стратегия продвижения услуг в управлении маркетингом спортивной организации / Л.В. Жестянных - СПб.: СПбГАФК им. П.Ф.Лесгафта, 2015. - 75 с.

29. Жестянных Л.В. Экономическое регулирование системы физической культуры и спорта: опыт и перспективы развития / Л.В. Жестянных – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. - 267 с.

30. Зинковский А.И. Имитационные модели и маркетинг в управлении физической культурой / Зинковский А.И. - СПб., 2013. - 269 с.

31. Золотов М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: Учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений / М.И. Золотов, – М.: Издательский центр «Академия», 2014. - 361 с.

32. Золотов М.И. Экономика массового спорта: учебное пособие / М.И. Золотов –М.: Физическая культура, 2016. - 319 с.

33. Зубарев Ю.А. Методологические программы в экономике / Ю.А. Зубарев - Волгоград: ВГАФК, 2015. - 207 с.
34. Зубарев Ю.А. Социально-экономические факторы повышения эффективности работы спортивных организаций / Ю.А. Зубарев - Волгоград: ВГАФК, 2015. - 286 с.
35. Зубарев Ю.А. Финансовый менеджмент спортивных организаций. Учебное пособие / Ю.А. Зубарев – Волгоград: ВГАФК, 2016. - 234 с.
36. Искусство зарабатывать на спорте и для спорта / Спорт-маркетинг. 2016. - № 1. - с. 27-31.
37. Кабанов С.В. Управление развитием организации на основе системного подхода / С.В. Кабанов // Известия ИГЭА. – 2016 год, №5. – С. 45-47.
38. Казакова Е.В. Проблемные аспекты формирования финансов автономных учреждений / Е.В. Алексеева // Экономические и социальные факторы развития народного хозяйства: сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции аспирантов и магистрантов (31 января-01 февраля 2017 г., Ханты-Мансийск). – Югорский государственный университет, 217. – С. 236-240.
39. Какузин В.А. Спортивное предпринимательство / В.А. Какузин – Малаховка: МОГИФК, 2014. - 167 с.
40. Камынин В.А. Устойчивое развитие компании: трактовка, методы и модели / В.А. Камынин – 2017 // Российское предпринимательство. – 2017 год, №4. – С. 154-172.
41. Кашинова Н.Э. Идентификация и классификация рисков как инструменты управления рисками в антикризисном управлении современным предприятием / Н.Э. Кашинова – 2014 // Концепт. – 2014, №5. – С. 41-48.
42. Киварина М.В. Взаимодействие власти и бизнеса в индустрии спорта / М.В. Киварина – 2016 // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016 год, №3. – С. – 45-49.

43. Кольцова О.В. Аутсорсинг бизнес-процессов как инструмент управления / О.В. Кольцова – 2015 // Социально-экономические явления и процессы. – 2015 год, №4. – С. 45-51.

44. Корневский С.А. Физическая культура и спорт в условиях рыночных отношений: Учебное пособие / С.А. Корневский -Смоленск, 2016. -173 с.

45. Кузин В. В. Многоуровневая подготовка спортивных кадров за рубежом: Концептуальные основы, опыт организации и содержание подготовки специалистов / В. В. Кузин - М., 2016. -207 с. 55 Кузьмак Б.С. Социально-экономические проблемы физической культуры и спорта / Б.С. Кузьмак – М.: ФКиС, 2015. - 164 с.

46. Кутепов М.Е. Менеджмент в зарубежном спорте: Курс лекций / М.Е. Кутепов - М: ГЦОЛИФК, 2012. - 234 с.

47. Кутепов М.Е. Физкультурно-спортивный клуб: технология создания и лицензирования деятельности: Учебно-методическое пособие / М.Е. Кутепов - М., 2015. - 319 с.

48. Ларин А.С. Влияние инновационных технологий на спортивный бизнес / А.С. Ларин – 2014 // Креативная экономика. – 2014 год, №6. – С. 84-96.

49. Левинсон Н.Л. Особенности финансовой деятельности автономных учреждений / Н.Л. Левинсон // Сервис в России и за рубежом. – 2011. - №3 (22). – С. 54-61.

50. Леднев В.А. Индустрия спорта как арена конкурентной борьбы / В.А. Леднев – 2015 // Науковедение. – 2015, №6. – С. 61-69.

51. Луганская С.Г. Бюджетное прогнозирование и планирование государственного задания и субсидии на финансовое обеспечение его выполнения в государственных бюджетных и автономных учреждениях / С.Г. Луганская // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 6А. С. 198-208.

52. Малинин А.Б. Финансирование работы спортивных школ / А.Б. Малинин -М.: ГЦО-ЛИФК, 2014. -367 с.

53. Маркова В.Д. Маркетинг услуг / В.Д. Маркова - М.: Финансы и статистика, 2016. -341 с.



54. Милехина О.В. Драйверы успеха в бизнесе / О.В. Милехина – 2017 // Российское предпринимательство. – 2017 год, №11. – С. 112-124.
55. Михель А.А. Особенности применения методологии бизнес-планирования для муниципальных учреждений / А.А. Михель, Е.Ф. Целищева // Города и местные сообщества. – 2015. – №1. – С. 82-93.
56. Мяконьков В.Б. Социальная психология в спорте. Монография / В.Б. Мяконьков - СПб.: ГАФК, 2015. - 31 с.
57. Нечеухина Н.С. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Н.С. Нечеухина – 2015 // Известия УрГЭУ. – 2015, №26. – С. 103-109.
58. Новокрещенов В.В. Управление физической культуры и спорта: правовые и организационные основы взаимодействия / В.В. Новокрещенов–Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2016. - 61 с.
59. Переверзин И.И. Предпринимательство и бизнес в спорте / И.И. Переверзин - М., 2013. - 218 с.
60. Попов А.Н. Власть менеджера в рыночных условиях хозяйствования: Учебное пособие / А.Н. Попов – Екатеринбург: УрГЭУ, 2014. - 197 с.
61. Попов А.Н. Экономика спорта: Учебное пособие / А.Н. Попов – Челябинск: УралГАФК, 2014. - 267 с.
62. Попова А.Д. Управленческий учет и внутренний контроль доходов и расходов в бюджетных образовательных учреждениях: автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.12 / Анастасия Дмитриевна Попова; ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)». – Ростов – на – Дону. – 2015. – 26 с.
63. Разживин О.А. Экономика и спортивный бизнес / О.А. Разживин – 2016 // Концепт. – 2016, №9. – С. 35-42.
64. Российская спортивная индустрия: пути выхода их кризиса /Финансист. - 2014. №12. - с. 20-23.

65. Саидова М.Х. Государственно-частное партнерство в сфере физической культуры и спорта / М.Х. Саидова– 2015 // Известия УрГЭУ. – 2015, №24. – С. 85-91.
66. Свиридов А.С. Новые инструменты управления развитием процессов социализации бизнеса / А.С. Свиридов – 2015 // Современная экономика: проблемы и решения. – 2015 год, № 66. – С. 12-18.
67. Средства массовой информации и коммерциализация в спорте / Спорт для всех. - 2015. - №1. - с.49.
68. Татаринцев А.Н. Перспективы развития российского рынка фитнес-услуг / А.Н. Татаринцев – 2016 // Социально-экономические явления и процессы. – 2016 год, №12. – С. 34-41.
69. Уловистова Н.В. Нормативно-правовое регулирование в сфере физической культуры и спорта / Н.В. Уловистова – М.: Советский спорт, 2014. - 18 с.
70. Фарелли Ф. Связующий маркетинг в индустрии спорта / Ф. Фарелли – Маркетинг, 2016. - №2. - с.57-69.
71. Федорова И.Ю. Финансовая стратегия автономной организации / И.Ю. Федорова, М.Н. Прокофьев // Государственный университет Минфина России. Финансовый журнал. – 2012. - №4 (14). – С. 139-150.
72. Физическая культура и спорт в условиях рынка: проблемы управления, экономики, предпринимательства и права / Спорт-маркетинг, 2014 - №1. — с.13-19.
73. Черепов В.А. Проблемы менеджмента в сфере физической культуры и спорта: Учебное пособие / В.А. Черепов - СПб.: СПбГАФК им. П.Ф. Лесгафта, 2014. - 269 с.
74. Черепов В.А. Спортивный менеджер / В.А. Черепов – СПб.: ГАФК, 2014. - 31 с.
75. Черепов В.А. Социально-психологические основы управления в спорте: Учебное пособие / В.А. Черепов – СПб.ГАФК им. П.Ф. Лесгафта, 2016. - 246 с.

76. Шинкевич А.И. Экономическое содержание инфраструктуры сферы спортивных услуг / А.И. Шинкевич – 2017 // Российское предпринимательство. – 2017 год, №8. – С. 101-109.

77. Шитова Н.А. Экономика физической культуры и спорта / Н.А. Шитова – Омск: СибГАФК, 2016. -245 с.

78. Якобчук А.И. Особенности разработки и реализации финансовой стратегии муниципальных бюджетных учреждений / А.И. Якобчук // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №7. – С. 179-183.

79. Классификация организаций системы физической культуры и спорта [Электронный ресурс], - Режим доступа: [http://studopedia.ru/7\\_57009\\_klassifikatsiya-organizatsiy-sistemi-fizicheskoykulturi-i-sporta.html](http://studopedia.ru/7_57009_klassifikatsiya-organizatsiy-sistemi-fizicheskoykulturi-i-sporta.html)

80. Основные направления социально-экономического развития [Электронный ресурс], - Режим доступа: <https://www.intuit.ru/studies/courses/3624/866/lecture/31850>

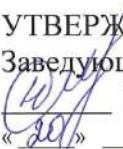
81. Спортивная организация – особенности и характерные признаки [Электронный ресурс], - Режим доступа: <http://www.magmateam.ru/biblioteka/biblioteka/stati-po-fizicheskoi-kulture-i-sportu/sportivnaiaorganizatsiia-%E2%80%93-osobennosti-i-kharakternye-priznaki>

82. Спортивный менеджмент. Принципы, функции, методы управления [Электронный ресурс], - Режим доступа: [http://zapiski-osporte.blogspot.ru/2014/02/blog-post\\_1875.html](http://zapiski-osporte.blogspot.ru/2014/02/blog-post_1875.html)

83. Управление организационным развитием бизнеса [Электронный ресурс], - Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2012/2436.htm>

Министерство науки и образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»





Институт физической культуры, спорта и туризма  
Кафедра теоретических основ и менеджмента  
физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 Н.В. Соболева  
« 20 » 01 2023 г.

### МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ НА  
ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  
«СПОРТИВНАЯ ШКОЛА ОЛИМПИЙСКОГО РЕЗЕРВА «КРАСНОЯРСК»

Направление 49.04.01 - Физическая культура  
Магистерская программа 49.04.01.03 – Менеджмент  
в физической культуре и спорте

Руководитель		канд. пед. наук, доцент	В.А. Грошев
Выпускник			М.Д. Розманов
Рецензент		д-р биол. наук, профессор	В.И. Колмаков
Нормоконтролер			Т.И. Рожина

Красноярск 2023