

АННОТАЦИЯ

Соловьёва Т.А. «Экономическая целесообразность расширения перечня предоставляемых услуг в МАУ ДО ДЮСШ «Юность». – Нижневартовск: филиал ЮУрГУ, НвФл- 508, 75 с., 18 ил., 40 таб., библиогр. список – 23 наим., 13 л. слайдов

Целью выпускной квалификационной работы является разработка практических рекомендаций по повышению эффективности деятельности ДО ДЮСШ «Юность» как автономного учреждения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- представить характеристику деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность»;
- провести анализ внешней и внутренней среды деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность»;
- проанализировать финансово-экономические показатели деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность»;
- разработать дополнительные коммерческие услуги для внедрения в деятельность МАУ ДО ДЮСШ «Юность»;

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. ХАРАКТЕРИСТИКА МАУ ДО ДЮСШ «Юность» И ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ.....	9
1.1 Цель и виды деятельности. Организационно-правовой статус.....	9
2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	22
2.1 Анализ основных показателей деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность».....	22
2.2 Анализ состава и структуры баланса и финансовой устойчивости предприятия.....	27
2.3 Анализ затратности функционирования.....	33
3. ПРОЕКТ И ОБОСНОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ РАСШИРЕНИЯ ПЕРЕЧНЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ МАУ ДО ДЮСШ «Юность».....	39
3.1 Сущность проекта.....	39
3.2 Расчёт основных показателей проекта.....	46
3.3 Расчёт эффективности проекта.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	70

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях деятельность любого предприятия зависит и от состояния внешней среды, и от внутренних ресурсов и резервов предприятия.

При этом общее состояние предприятия интересует не только его руководство, собственников и сотрудников, но и ряд внешних по отношению к предприятию субъектов, начиная от ближайших конкурентов и партнеров по бизнесу и заканчивая государственными органами. Информация о состоянии предприятия, масштабах его производства, основных тенденциях и результатах хозяйственной деятельности содержится в различных внутренних документах предприятия.

При этом часто абсолютные показатели деятельности предприятия не дают необходимого знания о его состоянии, так как являются статичными, не показывают динамики развития и т.п. Поэтому все большее значение для определения эффективности производственно-хозяйственной деятельности любого предприятия является грамотное проведение комплексного анализа его деятельности, особенно финансово-результатной. Следовательно, актуальность темы данной работы, является несомненной. [13, с. 43].

Объектом исследования дипломной работы выступает МАУ ДО ДЮСШ «Юность». Предметом исследования является экономическая эффективность расширения перечня предоставления платных услуг.

Целью дипломного исследования выступает разработка проекта мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности анализируемого предприятия. В соответствии с целью в работе должны быть поставлены и решены следующие задачи:

- представить характеристику деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность»
- провести анализ внешней и внутренней среды деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность»;

- проанализировать финансово-экономические показатели деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность»;
- разработать дополнительные коммерческие услуги для внедрения в деятельность МАУ ДО ДЮСШ «Юность»;
- рассчитать эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и состоит из введения, основной части из трех глав, заключения, библиографического списка.

Методической и информационной базой исследования выступают учебная и научная литература, а также статьи в периодических изданиях и Интернет-ресурсы, в которых освещаются вопросы развития индустрии услуг, финансового анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также информация из внутренней документации объекта исследования. [2, с. 67].

Практическая значимость работы заключается в возможности использования ее результатов в деятельности анализируемого предприятия для улучшения его финансового состояния и общей экономической эффективности деятельности.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА МАУ ДО ДЮСШ «Юность» И ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

1.1 Цель и виды деятельности. Организационно-правовой статус

Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детско-Юношеская школа №3» г.Мегиона Ханты-Мансийского автономного округа-Югры организовано на основании Распоряжения Главы муниципального образования от 22.03.2004г. №206 «О реорганизации муниципального учреждения дополнительного образования

«Детско-юношеской спортивной школы № 2» путем выделения муниципального образовательного учреждения дополнительного образования детей «Детско-Юношеская школа №3». Сокращенное название учреждения – МОУ ДОД «ДЮСШ №3».

МОУ ДОД «ДЮСШ №3» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, лицевые счета получателя бюджетных средств, открытые в Департаменте финансов администрации муниципального образования. С 17.10.2011г. МОУ ДОД «ДЮСШ №3» является автономным образовательным учреждением на основании Постановления администрации города №1211 от 09.06.2011 «О создании муниципального автономного образовательного учреждения дополнительного образования детей «Детско-Юношеская спортивная школа №3», сокращенное название учреждения - МАОУ ДОД «ДЮСШ №3». С января 2016 года спортивная школа называется "МАУ ДО ДЮСШ «Юность» [7].

МАУ ДО ДЮСШ «Юность» создан для оказания услуг, выполнения работ в целях реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления по развитию детско-юношеского спорта, участия в обеспечении подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд, реализации программ спортивной подготовки и проведения спортивно-оздоровительной работы по развитию физической культуры и спорта

среди различных групп населения на территории муниципального образования город Мегион.

Цели деятельности:

- развитие детско-юношеского спорта;
- организация и обеспечение подготовки спортивного резерва;
- профилактика безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних. В учреждении работают квалифицированные специалисты
- тренеры,
- инструкторы методисты ФСО.

Отраслевые особенности функционирования МАУ ДО ДЮСШ «Юность»

На 2019 структуру спортивно-оздоровительных учреждений, подведомственных управлению по физической культуре и спорту администрации города Мегиона, составляют 7 спортивных учреждений: 5 – муниципальных автономных и 2 – муниципальных бюджетных учреждения.

Сеть спортивно-оздоровительных объектов города насчитывает 270 спортивных сооружений (с учётом образовательных учреждений), в том числе, 166 физкультурно-спортивных залов, 20 бассейнов, 97 плоскостных сооружений, крытый спортивный объект с искусственным льдом, 2 сооружения для стрелковых видов спорта, 1 стадион на 5 тыс. мест, 1 лыжная база.

Уровень обеспеченности спортивными сооружениями 2019 год по сравнению с аналогичным периодом прошлого года увеличился с 12,8% до 13,2%, благодаря введенным в эксплуатацию в 2018 году 18 новым плоскостным объектам, которые установлены в микрорайонах города: 12 спортивных объектов приобретены в рамках соглашения о взаимном сотрудничестве между администрацией города Мегиона и открытым акционерным обществом «Сибур Холдинг», 6 спортивных площадок приобретены в рамках программы «Развитие физической культуры и спорта в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на 2014-2020 годы».

Введение в эксплуатацию данных объектов позволило улучшить

материально-техническую базу отрасли, представилась дополнительная возможность горожанам различных возрастов систематически заниматься физической культурой и спортом в «шаговой доступности», а также в дальнейшем будет служить пропагандой здорового образа жизни, профилактикой социально-негативных явлений среди подрастающего поколения [17, с. 124].

Анализ развития основных показателей физической культуры и спорта в городе Мегионе свидетельствует о стабильной положительной динамике результатов на протяжении многих лет.

В первую очередь, это рост числа занимающихся физической культурой и спортом в городе. По данным статистического отчёта 1-ФК на 01.01.2019 года численность занимающихся физической культурой и спортом в городе в целом составляет 74 965 человек.

В сравнении с прошлым годом, увеличение количества занимающихся составило 17 270 чел. или 30% (2018 год – 57695 чел), что в динамике составляет 27,6% от общей численности жителей города (2018 год – 21,5%). Ежегодный стабильный рост данного показателя свидетельствует о регулярной целенаправленной работе по привлечению всех слоев населения к занятиям физической культурой и спортом, активной разноплановой деятельности по формированию у жителей города устойчивого интереса к занятиям физической культурой и спортом. Кроме этого, в 2019 году значительное увеличение показателя произошло благодаря улучшению системы сбора информации, привлечению к сдаче отчетности предпринимателей, оказывающих услуги физкультурно-спортивной направленности [16, с. 425].

Планомерная работа муниципального образования по развитию массового спорта среди различных возрастных категорий населения выражается в систематическом увеличении количественных показателей городских мероприятий и, соответственно, охвата их участников. За отчетный период в городе было проведено 358 спортивно-массовых и оздоровительных мероприятий, что больше по сравнению с прошлым годом на 10% (2018 год – 325

мероприятий). Количественный охват участников городских мероприятий увеличился с 27357 до 32660 чел. и составил 19,4% или 5303 чел.

Наряду с массовым спортом в 2019 году была организована работа по максимальному охвату детей, подростков и молодежи всеми формами отдыха, оздоровления и занятости. В каникулярные периоды прошедшего года 1165 детей и подростков в возрасте от 6 до 17 лет оздоровились в 12 лагерях с дневным пребыванием детей (29 смен), организованных на базе учреждений спорта. Увеличение количественного охвата детей, по сравнению с прошлым годом, составило 45 чел. или 4%, (в 2018 году в лагерях было охвачено 1120 чел.). Традиционно был организован отряд детей с ограниченными возможностями здоровья в количестве 6 человек (3 чел. – с нарушением органов зрения, 2 чел. – с нарушением опорно-двигательного аппарата, 1 чел. – с нарушением органов слуха).

В летний период 2019 года различными формами отдыха и оздоровления было привлечено 12500 детей, подростков и молодежи. Данный показатель выше аналогичного периода предыдущего года на 3,3% (2018 год 12100 чел.).

Доходы от предоставления платных услуг населению города в динамике с 2018 годом увеличились с 53800,0 тыс. руб. до 58270,2 тыс. руб. или на 8,3%. В том числе, доля финансовых средств от пунктов проката в 2019 году составила 7223,3 тыс. руб., что выше с предыдущим периодом на 1198,3 тыс. руб. или на 20% (2018 год 6025,0 тыс. руб.). Увеличение произошло за счет расширения перечня услуг, повышения тарифов, в среднем на 5-10%, а также, за счет дополнительно установленных новых спортивных площадок и организации дополнительных пунктов проката на введенных в эксплуатацию плоскостных спортивных сооружениях. Платными и бесплатными услугами физкультурно-спортивной направленности в 2019 году воспользовались порядка 55000 жителей города различных возрастных категорий, что на 3000 человек больше аналогичного периода прошлого года или на 5,8%.

Одним из немаловажных направлений деятельности, наряду с воспитанием

здорового подрастающего поколения, является подготовка спортивного резерва, главная цель которой – вовлечение максимально возможного числа детей и подростков в систематические занятия спортом, выявление их склонностей и пригодности для дальнейших занятий спортом, отбор наиболее одаренных спортсменов, имеющих перспективу достижения спортивных результатов международного уровня.

На 01.01.2019 года спортивный резерв Мегионского спорта составляет 1593 человека, в том числе, в основном составе состоит 848 спортсменов, в резервном составе 745 спортсменов.

Численность занимающихся, осуществляющих спортивную подготовку по образовательным программам в области физической культуры и спорта, программам спортивной подготовки, а также занимающиеся в платных группах или общей физической подготовкой в организованной форме занятий не менее 2-3-х разовых занятий в неделю составляет 18674 человека. По сравнению с прошлым годом количественный показатель занимающихся увеличился на 2% или на 365 человек (2018 год 18309). По образовательным программам в области физической культуры и спорта, программам спортивной подготовки занимается 11879 человек.

На 01.01.2019 года численность педагогических работников отрасли составляет 236 чел. Ежегодно ведется работа по повышению уровня квалификации работников физической культуры и спорта. За отчетный период организованы и проведены 14 обучающих семинаров и конференций, в учреждениях проводилась аттестация работников на соответствие занимаемой должности. Подтвердили уровень квалификации путем аттестации на соответствующие квалификационные категории 23 педагогических работника подведомственных учреждений [7].

Основным показателем стабильной качественной подготовки спортсменов является ежегодный рост показателя присвоения спортсменам спортивных разрядов и званий, числа завоеванных медалей. В 2019 году по итогам участия в

соревнованиях различного уровня, Мегионским спортсменам присвоено 3519 разрядов и званий, что выше показателя аналогичного периода прошлого года на 37,7% или 963 разряда (в 2018 году присвоено 2556 разрядов и званий). Всего на соревнованиях различного уровня в 2019 году завоевано 1609 медалей, что на 199 медалей больше, чем в 2018 году (1410) или на 14,1%.

SWOT-анализ

Проведем анализ факторов внешней среды для исследуемой МАУ ДО «ДЮСШ «Юность» с помощью методики PEST-анализа, которая разделяет среду на 4 группы факторов, каждый из которых оценивается количественно по 5-балльной оценке с учетом значимости данного конкретного фактора в деятельности компании (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - PEST-анализ рынка спортивных услуг г. Мегиона

Факторы	Вес	Оценка	Суммарная оценка
Возможности			
1. Социальные			
1.1 Повышение интереса к спорту	0,04	5	0,20
1.2 Рост популярности здорового образа жизни	0,045	4	0,18
1.3 Увеличение количества времени на досуг	0,04	3	0,12
Итого	0,125		0,50
2. Технологические			
2.1 Широкое внедрение высоких технологий в производство спортивных услуг	0,04	4	0,16
2.2 Стремительное развитие технологий в данной отрасли	0,045	4	0,18
2.3 Относительная доступность снаряжения	0,04	4	0,16
Итого	0,125		0,50
3. Экономические			
3.1 Выделение среднего класса населения	0,04	5	0,20
3.2 Рост числа спортивных объектов	0,045	4	0,18
3.3 Быстрые темпы роста рынка	0,04	5	0,20
Итого	0,125		0,58
4. Политические			

Продолжение таблицы 1.1

Факторы	Вес	Оценка	Суммарная оценка
4.1 Муниципальная поддержка сферы физической культуры и спорта	0,065	2	0,130
4.2 Относительно благоприятная политическая ситуация	0,060	2	0,120
Итого	0,125		0,25
ИТОГО ПО ВОЗМОЖНОСТЯМ	0,50		1,83
Угрозы			
1. Социальные			
1.1 Большое количество людей, не желающих пользоваться услугами предприятий спортивно-культурного комплекса	0,045	4	0,18
1.2 Депопуляция населения	0,04	5	0,20
1.3 Увеличение числа пожилых людей, не пользующихся услугами	0,04	4	0,16
Итого	0,125		0,54
2. Технологические			
2.1 Последние новинки стоят дорого	0,04	4	0,16
2.2 Увеличение себестоимости занятий спортом за счет дороговизны нового оборудования	0,04	3	0,12
2.3 Прогресс опережает образование (нехватка квалифицированных кадров)	0,045	4	0,18
Итого	0,125		0,46
3. Экономические			
3.1 Конкуренция	0,04	5	0,20
3.2 Инфляция	0,04	4	0,16
3.3 Высокие цены на услуги	0,045	4	0,18
Итого	0,125		0,54
4. Политические			
4.1 Жесткое законодательство по функционированию МАУ ДО «ДЮСШ «Юность» в рамках рыночной ситуации	0,065	2	0,13
4.2 Общая нестабильность в регионе	0,060	2	0,12
Итого	0,125		0,25
ИТОГО ПО УГРОЗАМ	0,50		1,79
ОБЩАЯ ОЦЕНКА ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ			3,62

Из таблицы видно, что наиболее значимыми для предприятия являются социальные и экономические факторы, при этом суммарная оценка в 3,62 балла показывает, что предприятие будет иметь возможность достаточно удачно взаимодействовать с внешней средой.

Далее необходимо провести отраслевой анализ для выявления факторов микросреды, влияющих на состояние и развитие МАУ ДО ДЮСШ «Юность».

Оценка степени конкуренции по М. Портеру представлена на рисунке 1.1

Из рисунка видно, что основное влияние на конкуренцию в отрасли оказывают потребители (около 50 %), на втором месте – конкуренты (30 %).

Потенциальные конкуренты и поставщики оказывают наименьшее влияние – по 5 %.

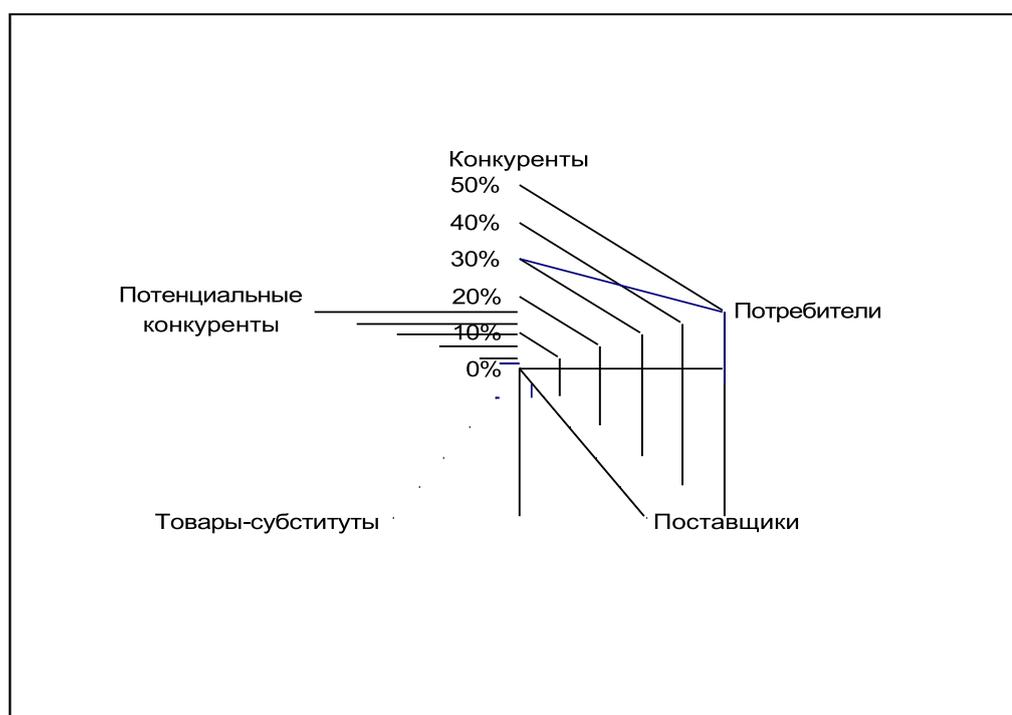


Рисунок 1.1 - Влияние пяти сил конкуренции на развитие МАУ ДО ДЮСШ «Юность» г. Мегиона

Выявление движущих сил конкуренции направлено на отслеживание факторов внешней среды, определяющих направление и интенсивность отраслевых изменений. Наиболее общие движущие силы в данной отрасли: изменение динамики спроса на услуги, инновации в индустрии спорта и физической культуры, изменения в удельных затратах и их эффективности, изменение неопределенностей и риска. [3, с. 26].

Ключевые факторы успеха важны для поддержания высоких темпов роста и удержания лидирующих позиций в спортивной индустрии, основывающихся на такие факторы успеха, как представленных в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Оценка ключевых факторов успеха МАУ ДО ДЮСШ «Юность»

Фактор	Вес	оценка	Итого
Эффективная методика спортивного образования	0,3	4	1,2
Высокая квалификация тренерского состава	0,2	4	0,8
Достижения учеников	0,2	4	0,8
Наличие эффективной тренировочной базы	0,2	3	0,6
Наличие эффективной комплексной информационной системы обслуживания	0,1	3	0,3
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА	1		3,7

Таким образом, из 5 возможных баллов, КФУ МАУ ДО ДЮСШ «Юность» оцениваются в 3,7 балла, что показывает достаточно высокую ее привлекательность.

Далее необходимо определить конкурентную позицию МАУ ДО ДЮСШ «Юность» среди подобных спортивных организаций, оказывающих спортивные услуги по достижению спортивного мастерства в видах борьбы.

Построение конкурентной карты рынка начинается с расчетов долей и темпов их роста конкурентов МАУ ДО ДЮСШ «Юность» (таблица 1.3), и распределения их по соответствующим группам согласно занимаемым позициям.

Таблица 1.3 - Исходные данные для построения конкурентной карты рынка МАУ ДО ДЮСШ «Юность»

	Рыночная доля 2017	Рыночная доля 2018	Темпы прироста
МАУ ДО ДЮСШ «Юность»	0,046	0,051	0,109
ФСК «Арена»	0,062	0,063	0,016
СОК «Олимпия»	0,081	0,079	-0,025
ФСК «Юбилейный»	0,031	0,031	0,000
ФСК «Триумф»	0,042	0,041	-0,024
СК «Факел»	0,051	0,053	0,039
СК «Спартак»	0,044	0,049	0,114
«Ринг Югры»	0,048	0,053	0,104
МАУ ДО ДЮСШ «Юность»	0,039	0,041	0,051
Нижнее значение		0,050	-
Верхнее значение		0,053	-

Из построенной карты видно, что МАУ ДО ДЮСШ «Юность» имеет сильную и быстро улучшающуюся конкурентную позицию, а, например, выявленный лидер СОК «Олимпия» постепенно теряет свои позиции, сокращая

долю рынка.

Таблица 1.4 - Анализ основных конкурентов МАУ ДО ДЮСШ «Юность»

Критерии оценки	Конкуренты		
	ФСК «Триумф»	ФСК «Арена»	СОК «Олимпия»
1	2	3	4
Предприятие	+	+	=
- доходность	+	+	=
- финансы	+	=	-
- инвестиции	+	+	-
- ресурсы	=	=	=
- организация	=	+	=
Рынок	+	=	=
- концепция маркетинга	+	+	-
- ассортимент	+	=	-
- сервисные услуги	=	+	=
- клиенты	=	=	=
- соотношение между ценой и качеством	=	=	=
Производство услуг	=	=	=
- удобство расположения, доступность	=	=	=
- инновационная способность	=	+	+
- сроки обработки заказа	-	+	-
- качество	=	+	=
- оригинальные разработки	=	-	=
Персонал	+	+	-
- квалификация руководства	+	+	=
- квалификация сотрудников	+	+	-
- гибкость при принятии решений	=	+	-
- образование	+	+	=
- методы подготовки кадров	=	=	-
Состав продукта/услуги	=	-	=
Поставщики	=	=	=
Цены	=	-	-
Посредники	-	=	=
Оптимальность решений	=	-	-
Постоянные договора	-	=	=
ИТОГО	+++=	+==+-	== = - =
Сильные стороны	Доходность, Ассортимент, персонал	Финансы, Персонал	Производство
Слабые стороны	услуги	услуги	персонал

Проведенный анализ показал, что МАУ ДО ДЮСШ «Юность» занимает среднее положение на рынке услуг, по ряду критериев уступая лидерам ФСК «Триумф» и ФСК «Арена», но и обгоняя такого конкурента как СОК «Олимпия».

Таким образом, наиболее проблемными для конкурентоспособности сферами деятельности предприятия являются:

- небольшая доля рынка;
- недостаточно широкий, по сравнению с конкурентами, спектр услуг;
- низкий уровень автоматизации деятельности.

Для усиления конкурентной позиции, анализируемой МАУ ДО ДЮСШ «Юность» следует изменить стратегию развития, изыскать возможности инвестиций, повысить гибкость и качество производства услуг, ввести дополнительные услуги. Следующим этапом анализа является анализ внутренней среды предприятия по основным характеристикам (таблица 1.5). Весовой коэффициент имеет значение от 1 до 3 (1 – минимальная важность, 3 – высокая значимость), оценка параметров ведется по пятибалльной системе (1 – очень слабое развитие, 5 – высокая степень развития параметра).

Таблица 1.5 - Анализ сильных и слабых сторон развития МАУ ДО ДЮСШ «Юность»

№	Факторы	Вес	Оценка	Суммарная оценка
I. Сильные стороны				
1	Удачное расположение	3	5	15
2	Благоприятный имидж	3	5	15
3	Наличие информации в сети Интернет	3	4	12
4	Наличие опытного тренерского состава	2	5	10
5	Перспективные учащиеся	2	4	8
	Итого по сильным сторонам			60
II. Слабые стороны				
1	Разрозненность собственной тренировочной базы	2	4	8
2	Отставание развития основных фондов	3	5	15
3	Слабая маркетинговая деятельность	3	5	15
4	Отсутствие ряда услуг, востребованных на рынке	2	4	8
5	Слабая способность к инновациям	2	3	6
	Итого по слабым сторонам			52

Таким образом, из проведенного анализа видно, что сильные стороны

немного превышают слабые. Обобщающим этапом анализа окружающей конкурентной среды предприятия является метод SWOT–анализа. Применяя данный метод, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами, и возможностями. Процесс анализа происходит путем заполнения матрицы SWOT по результатам проведенного ранее анализа внешней макро и микросреды, а также внутренней среды предприятия. После сбора информации, ее классификации и оценки форма матрицы готова к окончательному заполнению. Проведем анализ по методу SWOT. После того, как составлен конкретный список слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей, переходим к этапу установления связей между ними. Для этого создаётся матрица SWOT (см. табл. 1.6), для удобства берется по два основных фактора каждой группы, в которой указываются основные стратегические и тактические направления деятельности компании на основе использования сильных сторон, усиления слабых с учетом внешних возможностей и угроз [4, с. 53].

Таблица 1.6 - Матрица SWOT-анализа МАУ ДО ДЮСШ «Юность»

		Факторы внешней среды	
		Возможности (числа учащихся) Использование современных технологий	Угрозы Высокая конкуренция Нестабильное финансовое положение клиентов
Факторы внутренней среды предприятия	Сильные стороны:	СиВ	СиУ
	Благоприятный имидж	1 Рост числа постоянных клиентов за счет оказания квалифицированных услуг и расширения сервисных услуг	4 Удержание клиентов за счет дополнительных сервисов.5 Создание конкурентных преимуществ за счет высокого качества сервиса.6. Контроль и рационализация расходов
	Качественная организация тренировочных процессов	2 Привлечение новых клиентов при распространении достоверной информации о качестве 3 Заключение новых договоров за счет высокой организации процессов	
	Слабые стороны	СлВ	СлУ
	Отсутствие маркетинговых исследований	7. Изучение имеющихся и проведение собственных исследований рынка	10. Изучение опыта конкурентов по минимизации издержек
	Отсутствие ряда услуг	8. Разработка качественной маркетинговой политики 9. Постоянные финансовые потоки при выходе на новые рынки	11. Мониторинг конкурентной среды для принятия решений

По результатам таблицы можно сделать вывод, что основные усилия компании следует направить на развитие программ маркетинга и продвижения, расширение перечня оказываемых услуг с целью наилучшего удовлетворения потребностей, имеющихся и привлечения новых учащихся.

2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Анализ основных показателей деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность»

Проведем анализ финансовых результатов деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность» (табл. 2.1).

Таблица 2.1 - Анализ финансовых результатов деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность» за 2016-2018 гг., руб.

Наименование показателя	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016	Отклонение 2018/2017
Доходы	760800,94	936950,27	761490,33	176149,33	-175459,94
Доходы от оказания платных услуг	763636,26	696140,09	684022,17	-67496,17	-12117,92
Доходы от операций с активами	-64481,89	-	-	-	-
Прочие доходы	61646,57	240803,18	409156,61	179156,61	168353,43
Расходы	16086512,33	9693830,37	14926451,45	-6392681,96	5232621,08
Оплата труда и начисления на выплаты	11390564,26	9714039,37	10356453,64	-1676524,89	642414,27
Приобретение работ, услуг	2773212,10	3045232,55	2622679,42	272020,45	-422553,13
Безвозмездные перечисления организациям	23263,06	20912,53	23050,53	-2350,53	2138
Социальное обеспечение	21671,5	145812,92	129138,9	124141,42	-16674,02

Продолжение таблицы 2.1

Наименование показателя	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016	Отклонение 2018/2017
Расходы по операциям с активами	2109300,71	2229389,16	2201697,57	120088,45	-27691,59
Прочие расходы	244783,16	515757,87	370920,7	270974,71	-144837,17
Чистый операционный результат	- 23332559,08	- 25637313,19	-26304754,1	-2304754,11	-667440,91

Согласно таблицы, доходы МАУ ДО ДЮСШ «Юность» увеличились в 2017 г. на 23,15%, в основном за счет прочих доходов, на 240803,18 руб., а доходы от оказания снизились в 2017 г. на 90,88%. В 2018 г. снизились на 175459,94 руб. Расходы учреждения за анализируемый период увеличились на 110,23%, в основном за счет социального обеспечения на 572,83%, прочих расходов на 110,7%, приобретения работ и услуг на 56,79%. Безвозмездные перечисления организациям снизились на 10,1%. В целом чистый операционный результат составил в 2018 г. (-26305754,1), что на 9,88% выше, чем в 2017 г., это учитывая бюджетные и внебюджетные средства. Рентабельность деятельности соответственно будут минусовая, поэтому можно сказать, что у МАУ ДО ДЮСШ «Юность» не эффективная экономическая деятельность. [8, с. 102].

Статьи бюджетной классификации жестко привязаны к определенным целям расходов, обеспечивая тем самым действенный механизм контроля целевого назначения расходов.

Таблица 2.2 - Анализ финансирования МАУ ДО ДЮСШ «Юность» (за 2016-2018 гг.)

Наименование	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016	Отклонение 2018/2017
Бюджетное финансирование	760800	936950	761490	176150	-175460
Внебюджетное финансирование	763636	696140	684022	-67496	-12118

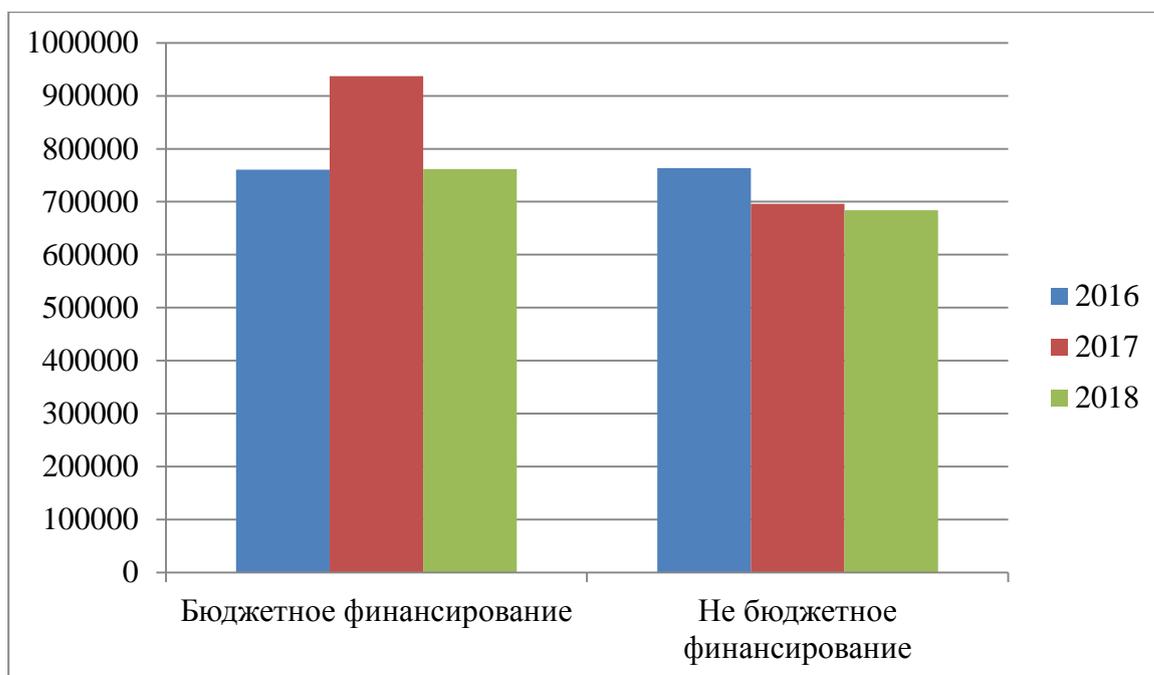


Рисунок 2.1 – Показатели финансирования в МАУ ДО ДЮСШ «Юность», в руб.

Далее представим сравнительные таблицы анализа смет доходов и расходов МАУ ДО ДЮСШ «Юность».

Таблица 2.3 - Анализ смет доходов и расходов МАУ ДО ДЮСШ «Юность» за 2016-2018 гг., руб.

Наименование показателя	2016	2017	2018
Доходы бюджета	760800,94	936950,27	761490,33
Доходы от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности	607440,19	760370,79	740570,84
Расходы	25287883,72	22450500,81	24822353,08

Продолжение таблицы 2.3

Наименование показателя	2016	2017	2018
Образование	25140761,72	22428830,01	24676540,16
Общее образование	24891549,12	22337961,21	24428148,33
Субвенции на обеспечение государственных гарантий	18344876,73	17692872,2	18175923,22
Субвенции на предоставление дополнительных мер материального обеспечения и социальной	323625,39	296579,27	321536,87
Молодежная политика и оздоровление детей	26565	19800	26565
Субвенции на организацию оздоровления и отдыха детей	5565	-	5565
Долгосрочная целевая программа «Организация оздоровления, отдыха и занятости детей города Мегион»	21000	-	21000
Другие вопросы в области образования	222647,6	71068,8	221826,83
Мероприятия, направленные на снижение уровня преступности	147647	69448,8	147646,83
Долгосрочная целевая программа проекта «Безопасный город»	75000	-	74180
Социальная политика	147122	21671,5	145812,92
Субвенции на предоставление дополнительных мер материального обеспечения и социальной защиты работников образования	112400	-	112400
Охрана семьи и детства	13233	2771,5	11923,92
Предоставление мер социальной поддержки учащимся из многодетных семей	5959	2771,5	5813,88
Предоставление мер социальной поддержки учащимся из малоимущих семей	7274	-	6110,04
Другие вопросы в области социальной защиты	21489	18900	21489

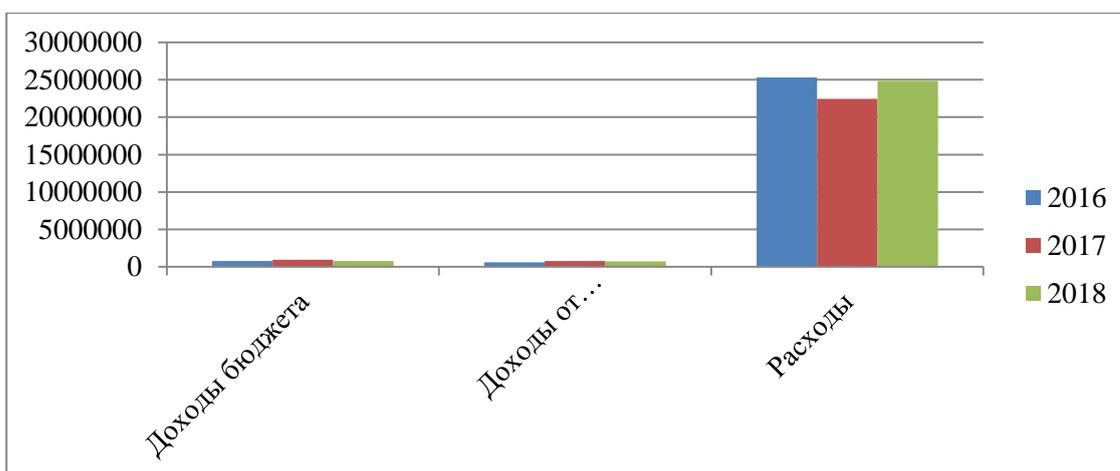


Рисунок 2.2 – Показатели доходов и расходов МАУ ДО ДЮСШ «Юность», в руб.

Таким образом, расходы ДЮСШ составляли в 2016 г. – 25287883,72 руб., в 2017 г. – 22450500,81 руб., а в 2018 г. исполнено школой - 24822353,08 руб., что на 2371852,3 руб. больше, чем в 2017 г., не исполнено по смете 465530,64 руб. в 2017г., что на 202086,15 руб. больше, чем в 2016г. В смету расходов заложены расходы на образование, общее образование, обеспечение деятельности учреждений, на субвенции на обеспечение государственных гарантий на получение общедоступного бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также дополнительного образования; субвенции на предоставление дополнительных мер материального обеспечения и социальной защиты работников образования; молодежную политику и оздоровление детей; на субвенции на организацию оздоровления и отдыха детей; по долгосрочной целевой программе «Организация оздоровления, отдыха и занятости детей города Мегиона», на другие вопросы в области образования; на мероприятия, направленные на снижение уровня преступности; на долгосрочную целевую программу проекта «Безопасный город»; на социальную политику; на социальное обеспечение населения; на субвенции на предоставление дополнительных мер материального обеспечения и социальной защиты работников образования; на охрану семьи и детства; на предоставление мер социальной поддержки учащимся из многодетных семей, на предоставление мер социальной поддержки учащимся из малоимущих семей; на

другие вопросы в области социальной защиты. [10, с. 235].

В 2018 году МАУ ДО ДЮСШ «Юность» осуществляла следующие платные услуги:

- обучение начальным навыкам по видам спорта;
- занятия в оздоровительных группах и группах общей физической подготовки;
- обучение по дополнительным оздоровительным программам;
- методические консультации;
- индивидуальные занятия по желанию обучающихся; другие виды услуг.

Порядок предоставления платных дополнительных услуг определяется договором, заключаемым между МАУ ДО ДЮСШ «Юность» и потребителем данных услуг в обязательном порядке в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Уставом МАУ ДО ДЮСШ «Юность», с учреждениями, предприятиями, организациями и физическими лицами. [20, с. 81].

Проанализируем показатели прибыльности дополнительных платных услуг МАУ ДО ДЮСШ «Юность» за анализируемый период (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Экономическая эффективность деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность»

Показатели	Единицы измерения	2017	2018	Темп роста, %	Отклонение (+,-)
Выручка от реализации платных услуг	руб.	504787,5	589904,7	116,86	85117,20
Себестоимость производства услуг	руб.	428028,3	492069,9	114,96	64041,60
Валовая прибыль	руб.	76759,2	97834,8	127,46	21075,60
	%				16,58

Продолжение таблицы 2.4

Показатели	Единицы измерения	2017	2018	Темп роста, %	Отклонение (+,-)
Издержки обращения	руб.	74027,1	88951,8	120,16	14924,70
	%				15,08
Прибыль от реализации	руб.	2732,1	8883	325,13	6150,90
	%				1,51
Прочие операционные доходы и расходы	руб.	-1192,8	-1037,4	86,97	155,40
Прибыль до налогообложения	руб.	1539,3	7845,6	509,69	6306,30
	%				1,33
Налог на прибыль	руб.	486	1614	332,1	1128,00
	%				0,27
Прибыль после налогообложения	руб.	1053,3	6231,6	597,76	5178,30
	%				1,06

Валовая прибыль МАУ ДО ДЮСШ «Юность» от реализации платных услуг в 2017 году составила 76759,2 руб., в 2018 – 97834,8 руб., т.е. прирост прибыли составил 21075,6 руб. или 11,8 %.

Представим данные таблицы 2.4 на рисунке 2.3.

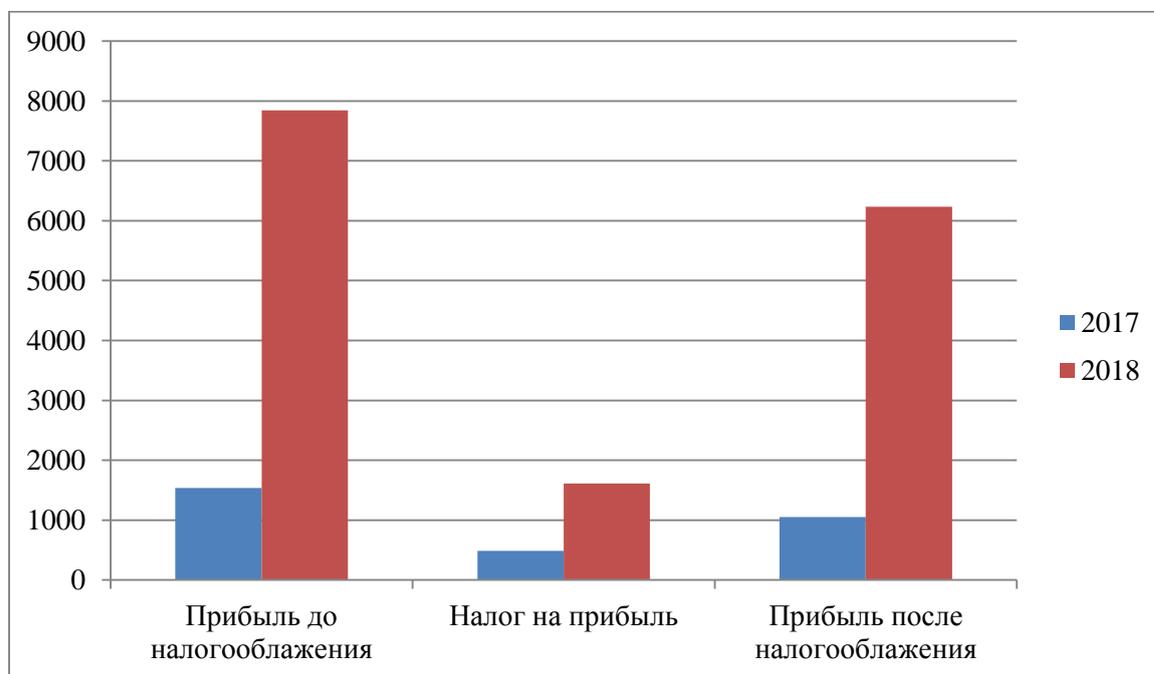


Рисунок 2.3 – Показатели экономической эффективности деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность», в руб.

В общем приросте выручки доля валовой прибыли составила 36,51 %.

Сумма издержек обращения меньше суммы валовой прибыли, поэтому размер прибыли от реализации в 2017 году составил 2732,1 руб., в 2018 – 8883 руб., т.е. темп роста прибыли составил 16,58 %.

Размер прочих доходов ниже соответствующих расходов, то же касается и внереализационных доходов, и расходов, поэтому прибыль до налогообложения оказалась меньше прибыли от продаж соответственно на 1192,8 руб. в 2017 году и 1037,4 руб. в 2018 году. [5, с. 45].

Прибыль после налогообложения составила 1053,3 руб. в 2017 году и 6231,6 руб. в 2018 году, темп прироста данного показателя составил почти 600 %. При 27 отсутствии чрезвычайных расходов прибыль до налогообложения является чистой прибылью МАУ ДО ДЮСШ «Юность» в данном периоде. [21, с. 23].

Таким образом, видно, что в 2018 году предприятие работает гораздо эффективнее, чем в 2017 году, наблюдается абсолютный рост всех показателей, причем опережающий рост выручки над затратами увеличивает прибыльность предприятия. Тем не менее, доля чистой прибыли составляет в выручке только 1,04 %, что весьма мало.

Денежные средства, полученные от оказания платных услуг, распределяются следующим образом:

- направляются на рост оплаты труда, включая начисления (премии за производственные результаты, материальную помощь, надбавки за производственные результаты, надбавки за профессиональное мастерство, высокие достижения в труде и иные подобные показатели);

- направляются на укрепление развитие материально-технической базы МАУ ДО ДЮСШ «Юность», приобретение инвентаря и оборудования, предметов хозяйственного назначения, звукового и светотехнического оборудования, ремонтные работы, проведение спортивных мероприятий, техническое обслуживание спортивного оборудования и инвентаря и т.п. [14, с. 107].

2.2 Анализ состава и структуры баланса и финансовой устойчивости предприятия

Проведем анализ баланса и финансовых результатов деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность» на основании приложения (табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Анализ баланса за 2016-2018 гг. руб.

	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016	Отклонение 2018/2017
1. Нефинансовые активы	9813646,08	11880860,8	11709842,4	2067214,72	-171018,4
Основные средства (балансовая стоимость)	373389,3	232831,3	254924,5	-140558	22093,2
Амортизация основных средств	426834,03	443894,35	317060,2	17060,32	-126834,15
Основные средства (остаточная стоимость)	8704825,94	10212669,3	10454988,7	1507843,36	242319,4
Материальные запасы	308596,81	991465,85	1082869,04	682869,04	91403,19
2. Финансовые активы	741011,83	616337,91	624673,92	-124673,92	8336,01
Денежные средства	20912,53	21700,41	20695,12	787,88	-1005,29
Расчеты по доходам	712323,79	605322,56	607001,23	-107001,23	1678,67
Расчеты по выданным авансам	2935,15	5957,59	6027,28	3022,44	69,69
Расчеты по недостачам	4840,35	4840,35	4840,35	-	-
Баланс	10554657,91	12497198,71	12334516,32	162682,39	-160326,69
3. Обязательства	-8212,79	-15922,2	-8706,41	-7709,21	-7215,79
Расчеты по принятым обязательствам	26965,48	-	-	-	-
Расчеты по платежам в бюджеты	-53043,6	-15922,2	-12084,51	37121,4	3837,69
- расчеты по НДФЛ	85	76	80	-9	4

Продолжение таблицы 2.5

	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016	Отклонение 2018/2017
- расчеты по страховым взносам	-	-9428,07	-9428,07	-	-
- расчеты по налогу на прибыль	-6122,65	-	-6122,65	-	-
- расчеты по прочим платежам в бюджет	-47073,83	-6231,23	-30263,6	40842,6	24032,37
- расчеты по социальному страхованию	67,88	64,09	62,80	-3,79	-1,29
Прочие расчеты с кредиторами	17895,83	18204,7	17912,8	308,87	-291,9
4. Финансовый результат	10509643,72	12478853,92	12279339,32	1969210,2	-199514,6
Баланс	10554657,91	12497198,71	12334516,32	1942540,8	-162682,39

Представим данные таблицы 2.5 на рисунке 2.4.

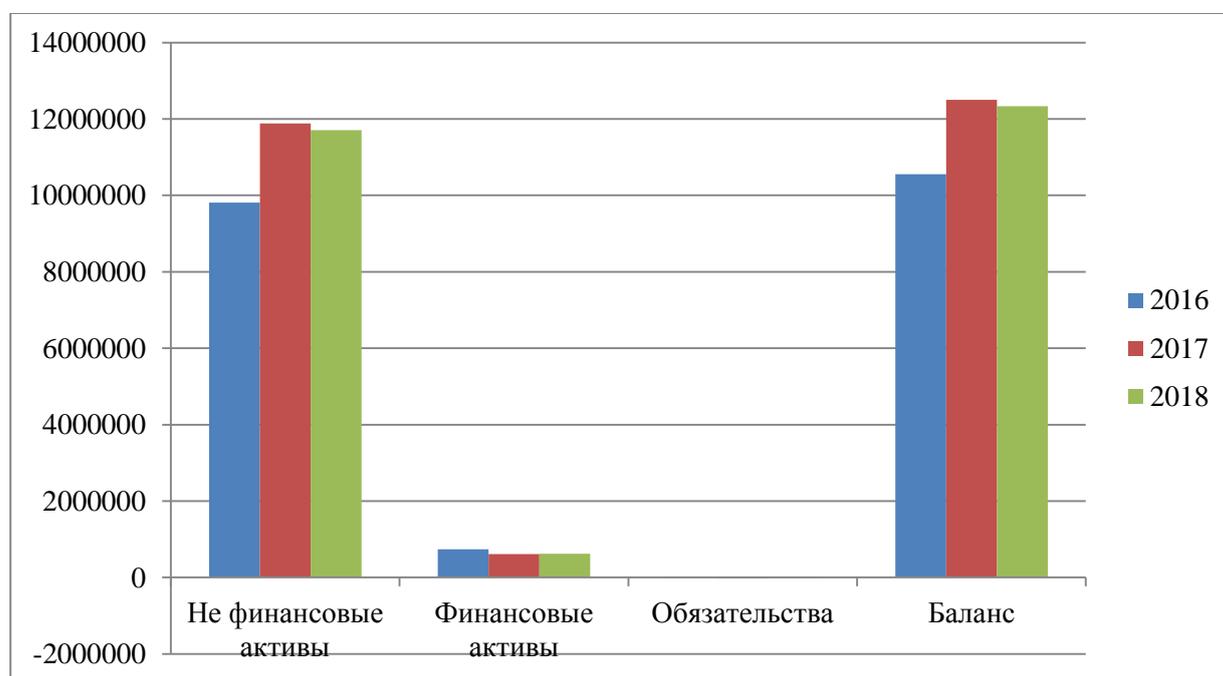


Рисунок 2.4 – Основные показатели баланса за 2016-2018 гг. руб. МАУ ДО ДЮСШ «Юность»

Таким образом, согласно таблице 2.5 баланс учреждения в 2018 г. составил

12334516,32 руб., в 2017 г. составил 12497198,71 руб., что на 18,4% выше, чем в 2016 г. Не финансовые активы представлены основными средствами по балансовой и остаточной стоимости, амортизаций основных средств и материальными запасами. Основные средства по балансовой стоимости увеличились на 83,89% в 2018 г., по остаточной стоимости на 114,56%. Амортизация основных средств увеличилась к 2017 г. на 10170608 руб., материальные запасы увеличились на 682869,04 руб. Финансовые активы на оборот снизились, и на 16,82% и в 2017 г. составили 616337,91 руб. Данное снижение произошло за счет снижения денежных средств на 20695,12 руб., и расчетов по доходам на 107001,23 руб. Обязательства учреждения состоят из расчетов по принятым обязательствам, по платежам в бюджет и прочим кредиторам. В целом обязательства увеличились на 7709,41 руб. Данные изменения произошли из-за увеличения обязательств по расчетам по страховым взносам на 9428,07 руб. Финансовый результат учреждения составил 12513120,91 руб., что на 11456833 руб. выше, чем в 2016 г. [19, с. 96].

Для исследования изменения устойчивости положения предприятия проведем анализ соответствующих коэффициентов (таблица 2.6). Общий вывод по таблице следующий: практически ни один рассчитанный коэффициент не соответствует рекомендуемым значениям, все либо намного ниже, либо выше.

Таблица 2.6 – Расчет финансовых коэффициентов МАУ ДО ДЮСШ «Юность» в 2018 году

Актив	Рекомендуемое значение	значение		Изменение, +/-
		на начало периода	на конец периода	
Коэффициент автономии	более 0,5	0,327	0,314	-0,013
Соотношение заемных и собственных средств	макс 1	2,063	2,190	0,127
Коэффициент маневренности		0,581	-0,617	-1,198
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками	1	2,968	-3,480	-6,448
Коэффициент абсолютной ликвидности	более 0,2	0,027	0,004	-0,023
Коэффициент ликвидности	более 0,8	1,470	0,451	-1,019
Коэффициент покрытия	более 2	1,723	2,262	0,539

Представим данные таблицы 2.6 на рисунке 2.5.

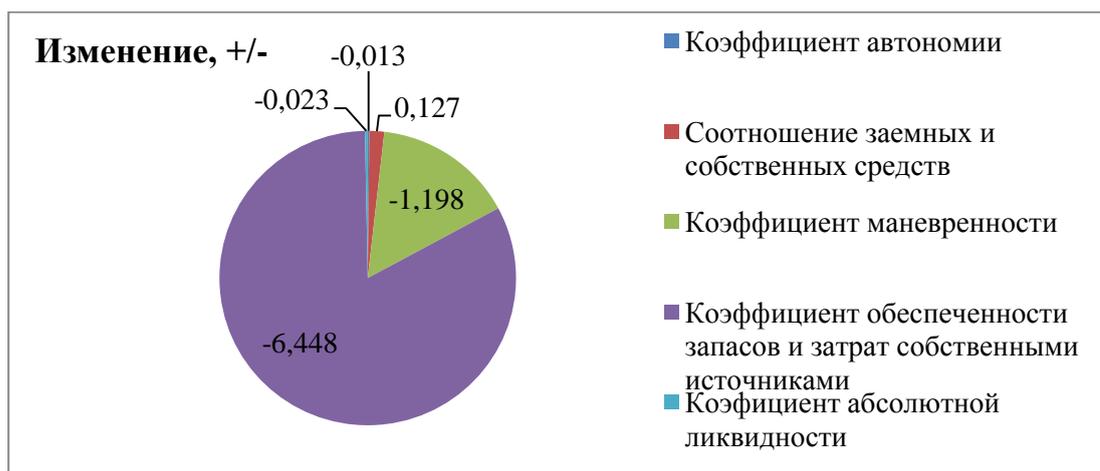


Рисунок 2.5 – Изменение финансовых коэффициентов

Коэффициент автономии показывает степень финансовой независимости предприятия, так как определяется долей собственных источников финансирования в сумме всех источников.

При нормативном значении в 0,5, т.е. в необходимости наличия минимум 50 % собственных источников средств, у предприятия этот коэффициент составил 0,327 на начало года и повысился до 0,314 к концу периода.

Соответственно, превышение заемных средств над собственными у предприятия гораздо больше нормативного: на начало года – 2,063, на конец года – 2,19, т.е. при тенденции к улучшению, все-таки перекрывает норматив в 2 раза.

Коэффициент маневренности показывает наличие достаточно мобильных средств в распоряжении предприятия, чем выше этот показатель, тем лучше.

Но на данном предприятии этот показатель за период стал отрицательным. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками также ухудшился к концу периода. [18, с. 76].

Коэффициент абсолютной ликвидности у предприятия гораздо ниже рекомендуемого, а простой коэффициент ликвидности на начало периода был достаточно высоким, т.е. у предприятия было достаточно средств для погашения текущих обязательств, однако на конец года значение этого коэффициента почти в 2 раза ниже рекомендуемого.

Коэффициент покрытия, или коэффициент текущей ликвидности,

показывающий возможность погашения предприятием своих обязательств в том числе за счет малоликвидных активов, значительно улучшился к концу отчетного периода.

Относительной характеристикой финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия является рентабельность. Показатели рентабельности определяют относительную доходность предприятия, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций.

Для оценки уровня эффективности работы предприятия получаемый результат (валовой доход, прибыль) сопоставляется с затратами или используемыми ресурсами. [23, с. 365].

Соизмерение прибыли с затратами означает рентабельность, или, точнее, норму рентабельности.

Рассчитаем данные показатели для анализируемого учреждения (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Анализ показателей рентабельности деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность»

Показатель	2017	2018	Темп роста, %	Отклонение(+,-)
Выручка от реализации услуг, руб	504787,5	589904,7	116,9	85117,2
Издержки обращения, руб.	74027,1	88951,8	120,2	14924,7
Себестоимость услуг, руб.	428028,3	492069,9	115,0	64041,6
Итого затрат руб.	502055,4	581021,7	115,7	78966,3
Прибыль от реализации , руб.	2732,1	8883	325,1	6150,9
Прибыль до налогообложения руб.	1539,3	7845,6	509,7	6306,3
Чистая прибыль, руб.	1053,3	6231,6	591,6	5178,3
Рентабельность продаж,%	0,541	1,506	278,221	0,965
Рентабельность затрат, %	0,544	1,529	280,946	0,985
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	0,209	1,056	506,261	0,848
Рентабельность затрат по чистой прибыли, %	0,210	1,073	511,219	0,863

Представим данные таблицы 2.7 на рисунке 2.6.

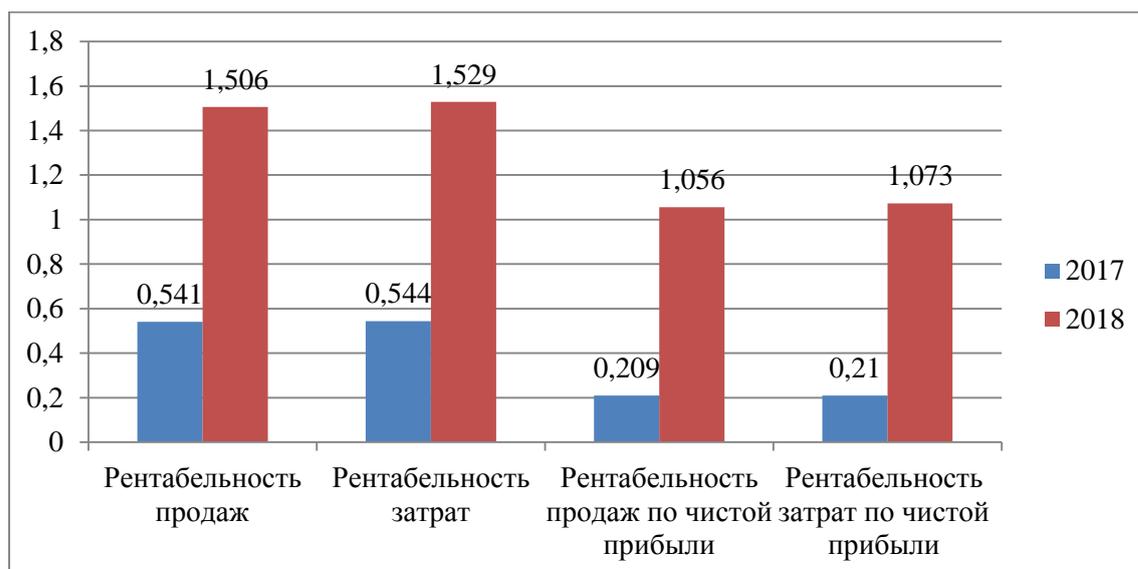


Рисунок 2.6 - Анализ показателей рентабельности деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность», в %

Из рисунка 2.6 видно, что деятельность МАУ ДО ДЮСШ «Юность» является малорентабельной, хотя рентабельность за анализируемый период выросла, что говорит о повышении эффективности деятельности предприятия. Рентабельность продаж увеличилась на 0,965 % в абсолютном выражении, т.е. выросла в 2,7 раза. Рентабельность затрат (суммы себестоимости услуг и издержек обращения) выросла с 0,54% до 1,53 % (практически в 3 раза).

Показатели рентабельности по чистой прибыли несколько ниже, как и темпы их роста, что объясняется разницей во внереализационных и прочих оперативных доходах по годам. Но все равно, показатель рентабельности продаж по чистой прибыли вырос с 0,209 до 1,056 % (прирост в 5 раз), рентабельность затрат по чистой прибыли – с 0,210 до 1,073 % (прирост в 5 раз), т.е. подтверждается вывод о росте эффективности деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность». [22, с. 184].

Для дальнейшего повышения уровня прибыльности и рентабельности деятельности предприятию необходимо:

- увеличивать выручку от реализации за счет увеличения объемов производства услуг;

- эффективно использовать ресурсы, с тем, чтобы затраты на производство услуг росли медленнее, чем выручка, что достигается постоянным контролем затрат, снижением доли постоянных затрат.

2.3 Анализ затратности функционирования

Затраты - выраженные в денежной форме расходы предприятий, предпринимателей, частных производителей на производство, обращение, сбыт продукции.

В условиях рыночной экономики себестоимость продукции является важнейшим показателем производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Исчисление этого показателя необходимо для оценки выполнения плана по данному показателю и его динамики; определения рентабельности производства и отдельных видов продукции; осуществления внутрипроизводственного хозрасчета; выявления резервов снижения себестоимости продукции; определения цен на продукцию [6, с. 57].

Наибольший удельный вес во всех расходах предприятий занимают затраты на производство продукции (работ, услуг). Совокупность производственных затрат показывает, во что обходится предприятию изготовление выпускаемой продукции, т.е. составляет производственную себестоимость продукции.

Себестоимость продукции - это выраженные в денежной форме затраты на ее производство и реализацию. В условиях рыночной экономики себестоимость продукции является важнейшим показателем производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Исчисление этого показателя необходимо для оценки выполнения плана по данному показателю и его динамики; определения рентабельности производства и отдельных видов продукции; осуществления внутрипроизводственного хозрасчета; выявления резервов снижения себестоимости продукции; определения цен на продукцию. [5, с. 142].

Себестоимость продукции является качественным показателем,

концентрированно отражаются результаты хозяйственной деятельности организации. Ее достижения и имеющиеся резервы. Чем ниже себестоимость продукции, тем больше экономится труд, лучше используются основные фонды, материалы, топливо, тем дешевле производство продукции обходится как предприятию, так и всему обществу.

В себестоимость продукции, в частности включаются [11, с. 15]:

1) затраты труда, средств и предметов труда на производство продукции на предприятии. К ним относятся: затраты на подготовку и освоение производства; затраты, непосредственно связанные с производством продукции (работ, услуг), обусловленные технологией и организацией производства, включая расходы по контролю производственных процессов и качества выпускаемой продукции; расходы, связанные с изобретательством и рационализацией; расходы по обслуживанию производственного процесса, обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности; расходы, связанные с набором рабочей силы, подготовкой и переподготовкой кадров; отчисления на государственное социальное и обязательное медицинское страхование; расходы по управлению производством и другое;

2) расходы, связанные с оплатой услуг транспортно-экспедиционных и посреднических организаций, комиссионными сборами и вознаграждениями, уплачиваемыми сбытовым и внешнеторговым организациям; расходы на рекламу, включая участие в выставках, ярмарках и другое;

3) расходы, непосредственно не связанные с производством и реализацией продукции на данном предприятии, но их возмещение путем включения в себестоимость продукции отдельных предприятий необходимо в интересах обеспечения простого воспроизводства (отчисления на покрытие затрат по геолого-разведочным и геолого-поисковым работам, на рекультивацию земель; плата за древесину, отпускаемую на корню, а также плата за воду).

Кроме того, в себестоимости продукции (работ, услуг) отражаются также потери от брака, от простоев по внутрипроизводственным причинам, недостачи

материальных ценностей в производстве и на складах в пределах норм естественной убыли, выплата пособий в результате потери трудоспособности из-за производственных травм (на основании судебных решений).

Существует два способа определения себестоимости. В первом случае составляется смета затрат на производство, в которой затраты группируются по элементам, во втором случае затраты группируются по статьям, на основании этой группировки составляется калькуляция, здесь затраты группируются в зависимости от места возникновения и направления использования.

Смета затрат - полный свод затрат предприятия на производство и реализацию продукции за определенный календарный период (год, квартал), составленный по экономическим элементам расходов.

Смета затрат составляется по типовым элементам: сырье и основные материалы, возвратные отходы (вычитаются); вспомогательные материалы, топливо и энергия со стороны; заработная плата основная и дополнительная; отчисления на социальное страхование, прочие расходы.

Смета затрат рассчитывается путем прямого суммирования отдельных экономических элементов и смет комплексных расходов или смет отдельных подразделений предприятий; она исключает вторичный учет продукции собственного изготовления для собственных производственных потребностей. В смете затрат учитываются затраты на изменение остатков незавершенного производства, капитальное строительство, капитальный ремонт и пр.

Смета затрат позволяет определить общую потребность предприятия в денежных ресурсах, сумму материальных затрат, провести расчеты по балансу доходов и расходов предприятия на планируемый период.

Смета затрат и калькуляция себестоимости продукции тесно связаны между собой, содержат одни и те же затраты, но учитывают их по разным признакам. С помощью калькуляции определяется себестоимость единицы продукции, а по смете - себестоимость товарной и валовой продукции предприятия. [6, с. 123].

Представим в таблице 2.8 анализ расходов МАУ ДО ДЮСШ «Юность» за 2016-2018 гг.

Таблица 2.8 - Расходы МАУ ДО ДЮСШ «Юность» за 2016-2018 гг.

Наименование кодов операций сектора государственного управления, назначения расходов	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016	Отклонение 2018/2017
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате	913670	954420	1067420	40750	113000
Заработная плата	528614	544588	806512	15974	261924
Прочие выплаты	122089	125868	133934	3779	8066
Начисления выплаты по оплате труда	262967	283964	126974	20997	-156990
Оплата работ, услуг	2773212,10	3045232,55	2622679,42	272020,45	-422553,13
Услуги связи	22100,00	55600,00	62061,00	33500	6461
Транспортные услуги	3083,40	10300,00	21018,00	7217	10718
Коммунальные услуги	2115938,86	2499227,54	1760446,19	383288,68	-738781,35
Работы, услуги по содержанию имущества	186392,00	139001,20	151892,00	-47390,8	12890,8
Прочие работы и услуги	445697,84	341103,81	627262,23	-104594,03	286158,42
Социальное обеспечение	54298,00	0,00	23520,00	-54298,0	23520
Пособия по социальной помощи населению	54298,00	402683,52	23520,00	348385,52	-379163,52
Прочие расходы	360734,19	1261514,60	443189,79	900780,41	-818324,81
Поступление нефинансовых активов	1507703,78	729153,60	1480608,60	-778550,18	751455
Увеличение стоимости основных средств	1383195,89	532361,00	1115855,00	-850834,89	583494
Увеличение стоимости материальных запасов	124507,89	14403261,04	364753,60	11278753,1	-14038507,4
ВСЕГО	16086512,33	9693830,37	14926451,45	-6392681,96	5232621,08

Представим основные данные таблицы 2.8 на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – Итоговые показатели расходов МАУ ДО ДЮСШ «Юность», в руб.

Расходы МАУ ДО ДЮСШ «Юность» имеют неоднозначный характер. В 2016 году произошло увеличение общего количества затрат школы на 2519587,52 рублей. Однако в 2017 году пришлось их сократить в размере 1683251,29 рублей. В 2018 году и по плановым значениям 2019 года происходит постепенное увеличение расходов. Так в 2018 году по сравнению с 2016 годом затраты спортивной школы превышают на 1359526,64 рублей, однако по сравнению с 2017 годом они сократились. Это свидетельствует о том, что финансовое положение учреждения восстанавливается после кризиса, но еще не достигло докризисного уровня.

Основная часть расходов идет на оплату труда и начисления на выплаты по оплате (статья 210). В 2017 году этот показатель сократился на 1696733,89 рублей. В остальные годы эти затраты постепенно увеличиваются. Расходы по статье 210 в большей части зависят от начисленной заработной платы (подст.211). В 2017 году этот показатель снизился, а в 2018 году увеличился всего на 3%. В итоге в 2018 году по сравнению с 2016 годом эти расходы снизились на 358009,16 рублей.

В 2017 году при снижении затрат по статье 210, возросли расходы на оплату работ и услуг на 272020 рублей. Причем увеличение произошло по всем подстатьям. В 2018 году руководству ДЮСШ удалось снизить затраты на

коммунальные услуги и только за счет этого сократились расходы по статье 220. В 2019 году в школе планируется произвести текущий ремонт, поэтому затраты на оплату работ и услуг опять возрастут.

Прочие расходы (статья 290) с каждым годом увеличивались. Однако в 2019 году запланировано их сокращение. [2, с. 36].

В 2017 году по сравнению с 2018 годом в 6,5 раз увеличились поступления нефинансовых активов. В частности, произошло увеличение стоимости основных средств за счет приобретения спортивного инвентаря. В 2017 году идет снижение расходов по этой статье, так как происходит минимизация затрат. В 2018 в связи с необходимостью замены инвентаря этот показатель опять увеличился.

Таким образом, в 2017 году из-за финансово-экономического кризиса были увеличены расходы на оплату работ и услуг, а остальные затраты сокращены. В 2018 году наоборот, становятся меньше затраты по статье 220, а остальные затраты растут, что свидетельствует об улучшении условий работы и обучения.

3. ПРОЕКТ И ОБОСНОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ РАСШИРЕНИЯ ПЕРЕЧНЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ МАУ ДО ДЮСШ «Юность»

3.1 Сущность проекта

Стратегия развития МАУ ДО ДЮСШ «Юность» понимается как система управленческих задач по созданию условий для достижения нового результата деятельности образовательного учреждения. Поэтому важно определить педагогический результат, условия его достижения и необходимые ресурсы.

Педагогический результат спортивной школы – это успешная социализация молодежи в общество, физического развития подрастающего поколения, его активная адаптация на рынке труда, подготовленность и способность продолжить образование, освоение молодым поколением базовых социальных способностей и умений, сформированность гражданского сознания.

Условиями достижения этих результатов являются: работа учреждения в режиме развития; поддержка и стимулирование инновационной деятельности педагогов; развитие партнерских отношений с другими организациями и учреждениями по проблемам спортивного движения вообще и развития велосипедного спорта в частности; разработка новых форм и методов управления спортивной школой.

Успех реализации программы развития во многом зависит и от ее ресурсного обеспечения. Для внесения изменений в содержание и структуру учебно-тренировочной и воспитательной работы необходима нормативно-правовая база, регламентирующая эти процессы, для внедрения инновационных методик и технологий, необходимо решить проблем научного и кадрового обеспечения. Наконец, для создания комфортной, развивающей образовательной среды необходимо привлечь достаточные материальные и финансовые ресурсы.

Экономическая эффективность стратегии выражается в получении дополнительного финансового результата от деятельности МАУ ДО ДЮСШ

«Юность». Несмотря на то, что основные услуги оказывает бесплатно, т.е. бесплатным является спортивное образование по основным направлениям деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность», школа имеет возможность за счет наличия определенных ресурсов оказывать дополнительные платные услуги, с тем, чтобы финансовый результат от них использовать на свое дальнейшее развитие.

В соответствии с этим предлагаем оформить специальный документ – Стратегическая программа развития МАУ ДО ДЮСШ «Юность». Она будет определять стратегию развития спортивной школы на период до 5 лет, а также необходимые для этого ресурсы (кадровые, методические, экономические, временные и т.п.).

Главная цель данной Программы развития связана с созданием организационно-педагогических условий для непрерывного обновления образовательной системы школы; созданием условий, обеспечивающих достижение воспитанниками высокого качества спортивных результатов, реализацию приоритетов образовательной политики государства и общества в области физического воспитания подрастающего поколения.

В качестве приоритетных определены четыре ключевых направления развития спортивной школы.

К ним отнесены [9, с. 95]:

- совершенствование подходов к организации учебно-тренировочного процесса;
- совершенствование подходов к организации учебно-тренировочного процесса на этапе спортивного совершенствования;
- введение в деятельность школы этапов спортивного оздоровления и начальной спортивной подготовки на частично компенсационной основе – совершенствование воспитательно - методической работы в школе в соответствии с целевыми установками приоритетного национального проекта «Образование».

Также необходимо ведение маркетинговой деятельности, способствующей

решению вопросов жизнеобеспечения спортивной школы и социальной защиты сотрудников.

Реализация педагогического менеджмента позволит качественно улучшить подготовку юных спортсменов; увеличить число спортсменов, вошедших в национальные сборные команды России; увеличить предоставление услуг по физкультурно-спортивной подготовке; создать коллектив с высоким уровнем зрелости; эффективно решить вопросы кадрового, научно-методического и финансового обеспечения, а также материально-спортивной базы и социальной защиты сотрудников.

Для информационно-управленческого обеспечения выполнения Стратегической программы развития рекомендуется разработать систему электронного документа оборота в МАУ ДО ДЮСШ «Юность», который необходим:

- во-первых, потому что он пронизывает всю структуру управления, как по вертикали, так и по горизонтали;

- во-вторых, менеджеры всех уровней работают в основном с документами, и на их основании принимают решения;

- в-третьих, контроль исполнения организуется и подтверждается документами;

- в-четвертых, в документах хранится вся необходимая информация для последующего анализа и планирования, т.е. для построения учетных контуров.

Внедрение информационных систем на базе электронного документооборота МАУ ДО ДЮСШ «Юность» позволит:

- упорядочить и оптимизировать бизнес-процессы, не только связанные с документооборотом, но и технологические;

- перераспределить функциональные обязанности работников, сократив освободившиеся штатные единицы;

- организовать автоматический мониторинг исполнительской дисциплины.

СЭД включает в себя процессы (маршруты), прохождение по которым

позволяет разрабатывать и автоматически передавать документ от одного исполнителя к другому в соответствии с реальным процессом работы с документом. Всего в СЭД должно быть разработано не менее 15 регламентов соответственно количеству бизнес-процессов, ведущихся в МАУ ДО ДЮСШ «Юность».

В проекте будут задействованы все основные типы ресурсов, характеристика которых представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Характеристика типов ресурсов для реализации Программы развития и реализации педагогического менеджмента

Тип ресурсов	Комментарии
1. Интеллектуальные	Штатная команда обладает необходимым опытом и интеллектуальными ресурсами по организации деятельности в рамках проекта. Дополнительно требуется привлечение интеллектуальных ресурсов ООО «Доктайп» для разработки ПО СЭД и обеспечение обучения сотрудников работе в ней
2. Материальные	Дополнительных помещений не требуется. Планируется закупка дополнительной компьютерной техники
3. Финансовые	Проект финансируется из прибыли предприятия от дополнительных платных услуг
4. Профессиональные	Профессионально-квалификационный уровень команды соответствует целям проекта. Все члены команды имеют опыт работы в реализуемых направлениях. Задачи, которые им придется выполнять, соответствуют их сфере деятельности в организации, должностным обязанностям и Квалификации.
5. Правовые	Необходима разработка Положения о разработке и внедрении СЭД, небольшие корректировки должностных инструкций для сотрудников, работающих в СЭД
6. Организационные	Проектная команда в составе 3 человека.
7. Управленческие	Менеджером проекта является начальник административно-хозяйственного отдела МАУ ДО ДЮСШ «Юность», члены команды – также сотрудники данного предприятия
8. Нравственно-волевые	Готовность персонала к изменениям находится на высоком уровне.
9. Информационные	Проектная команда обладает всеми необходимыми информационными ресурсами: информацией по нормативным документам, регламентирующим деятельность сотрудников организации. Отсутствует информационная база данных для обеспечения документооборота

Из таблицы 3.1 видно, что для реализации проекта недостаёт части необходимых ресурсов, в основном интеллектуальных и материальных.

Для повышения эффективности деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность»

предлагается разработать и ввести ряд дополнительных платных услуг, которые повысят привлекательность МАУ ДО ДЮСШ «Юность» для потенциальных учащихся.

Открыть фито-кафе, в котором будут подаваться блюда и напитки, отвечающие требованиям здорового образа жизни, и позволяющие учащимся получить необходимый запас энергии, восстанавливающий силы после тренировок. Также данное кафе позволит сделать более комфортным ожидание родителей, приводящих детей на тренировки. Здесь же можно будет организовывать праздники для учащихся школы в рамках образовательного процесса: чествование победителей, проведение дней рождения учащихся и т.д.

Для открытия фито-кафе необходимо выделить в здании МАУ ДО ДЮСШ «Юность» соответствующее помещение из расчета зала на 30 посадочных мест, барной стойки и производственных помещений (кухни).

Мебель для зала должна быть рассчитана и на младших учащихся, и на взрослых. Посуду для кафе следует заказать специально с символикой МАУ ДО ДЮСШ «Юность».

Для организации указанных услуг планируется приобрести дополнительное оборудование для обеспечения технологического процесса приготовления блюд, обслуживания посетителей и управления деятельностью (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Оборудование для реализации услуг фито-кафе

№ п/п	Оборудование для кафе	Стоимость, руб.
1	технологическое	45200
2	тепловое	8400
3	холодильное	32900
4	торговое	18900
5	весовое-измерительное	300
6	световое	5 490
7	компьютерное	24000

Продолжение таблицы 3.2.

№ п/п	Оборудование для кафе	Стоимость, руб.
8	уборочное	6 600
9	Сантехника	20360
10	Оборудование для перемещения грузов	19560
11	Кухонная посуда	13190
12	Кухонный инвентарь	12700
13	Специализированная тара	11400
14	Столовая посуда	25 660
15	Столовые приборы	17580
16	Мебель	50000
Итого стоимость оборудования:		312240

Необходимый запас оборотных средств по фито-кафе включает в себя:

- на сырье и полуфабрикаты;
- покупные изделия;
- покупка столового белья;
- моющие средства;
- спецодежда;
- прочие расходные материалы и канцтовары.

Данные затраты будут относиться к переменным, так как напрямую зависят от объемов производства. Сумма переменных затрат приведена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Сумма необходимых оборотных средств фито-кафе, тыс.руб.

Наименование	2020	2021	2022
сырье и полуфабрикаты	458,47	520,1	538,2
покупные изделия	227,73	259,8	269,1
столовое белье и ткани	20	25	30
спецодежда	20	25	30
моющие средства	12	15	18
прочие	5	6	7
Итого	743,2	850,9	892,3

Таким образом, стоимость необходимых оборотных средств кафе постоянно растет, в том числе из-за роста объемов производства.

Организация консультаций и проведение занятий с детскими специалистами (невролог, логопед, ортопед и др.).

Консультации логопеда-дефектолога: диагностическое обследование детей, определение структуры и степени выраженности нарушения речевого развития;

проведение индивидуальных и групповых коррекционно- развивающих занятий, составление рекомендаций для каждого ребенка, нуждающегося в коррекции речи, консультирование родителей и специалистов. Основные направления работы: исправление дефектов звукопроизношения, обогащение словарного запаса, развитие грамматического строя речи, предупреждение и исправление специфических ошибок письменной речи.

Консультации психолога. Тревоги, страхи, эмоциональное напряжение, трудности в обучении и общении со сверстниками и взрослыми. С этими и многими другими детскими проблемами работают педагоги-психологи. Принимая утверждение, что ребенок уникален, педагоги-психологи начинают свою работу с поиска путей осуществления индивидуального подхода к детям. Тесно взаимодействуют с учителями, воспитателями, тренерами, логопедами, медицинскими работниками.

Используя методы наблюдения, критериально-ориентированные методики, изучают индивидуально-типологические особенности детей, определяют уровень их психического развития, проводят индивидуальные и групповые коррекционно-развивающие занятия по разработанным ими программам, подбирают оптимальные пути решения имеющихся проблем в развитии детей.

Итоги диагностики, индивидуальных и групповых коррекционно-развивающих занятий, вероятностный прогноз развития ребенка доводятся до сведения родителей (законных представителей) на консультировании по окончании пребывания ребенка на курсе занятий. В письменной и устной форме даются рекомендации педагогам образовательных учреждений по дальнейшему сопровождению, родителям по развитию их ребенка и, при необходимости, коррекции детско-родительских отношений.

Консультации детского ортопеда. Детский ортопед – это врач, занимающийся диагностикой и лечением заболеваний опорно-двигательного аппарата у детей.

Планируется следующий дополнительный персонал и расходы на оплату

труда по предлагаемым дополнительным услугам (табл.3.4).

Таблица 3.4 - План персонала и заработной платы, руб.

Должность	Кол-во ед.	Оклад, руб.	Всего	Отчисления, 30,2 %	Итого на месяц	Итого за год
Официант	2	14000	28000	9520	36456	437472
Повар	1	17000	17000	5780	22134	265608
Кондитер	1	16000	16000	5440	20832	249984
Врач - консультант	3	18000	54000	18360	70308	843696
Итого		65000	115000	39100	149730	1796760

Данные расходы позволят осуществлять обслуживание посетителей фито-кафе и проведение консультаций врачей – специалистов на высоком уровне.

3.2 Расчёт основных показателей проекта

Итак, предлагается проект развития МАУ ДО ДЮСШ «Юность», который включает следующие задачи:

1. Разработка Программы развития.
2. Реализация педагогического менеджмента.
3. Введение системы электронного документа.
4. Организация фито-кафе.
5. Введение дополнительных платных услуг.

Для внедрения данного проекта потребуются затраты, как капитальные, так и текущие. Далее рассмотрим данные затраты в целом по проекту в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Капитальные вложения, тыс.руб.

Наименование	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес в % к итогу
1. Оборудование		
1.1 Технологическое	45,20	6,01
1.2. Холодильное	32,90	4,37
1.3. Компьютерное оборудование	140,00	18,61
1.4 Ремонтные и установочные работы	300,00	39,88
Итого	518,10	
2. Мебель, посуда, сантехническое и прочее оборудование (не входит в ОФ)	234,14	31,13
Всего	752,24	100,00

Таким образом видим, что наибольшую долю – 39,9% составляют ремонтные и установочные работы, в которые входят как работы по ремонту помещений для кафе и кабинетов вводимых специалистов (200 тыс.руб.), так и плата за установку программы электронного учёта (100 тыс.руб.).



Рисунок 3. 1 – Затраты по проекту, %

Далее рассчитаем сумму амортизации.

Таблица 3.5 - Амортизационные отчисления, тыс.руб.

Наименование	Сумма
Стоимость основных фондов, тыс.руб.	218,10
Амортизация	27,26

Сумма амортизационных отчислений составляет 27,26 тыс.руб. /год.

Таблица 3.6 - Текущие затраты, тыс.руб.

Наименование	Всего текущих затрат, руб.
1. Материальные затраты	588,47
1.2 Сырье и материалы	458,47
1.3 Энергетические ресурсы	80,00
1.4 Транспортные расходы	50,00
2. Затраты на оплату труда	1 380,00
3. Социальные выплаты	39,10
4. Амортизация основных фондов	27,26
5. Прочие затраты	69,00
Итого затрат:	2 103,83
Текущие издержки без амортизации	2 076,57

Как видим, в текущих затратах наибольшую долю занимают затраты на оплату труда новых сотрудников – кафе и консультантов (данные рассчитаны на основании таблицы 3.6).

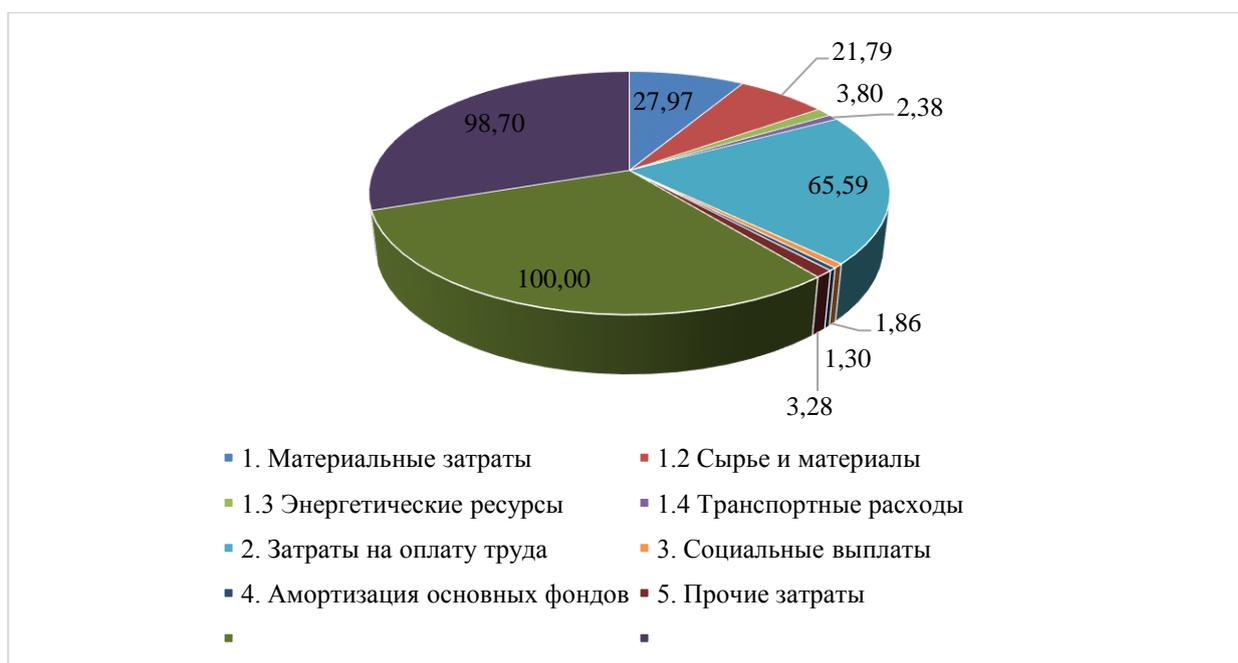


Рисунок 3.2 – Структура текущих затрат, %

В результате данных мероприятий будет получен определённый экономический эффект, который и посчитаем далее.

Разработка Программы развития и реализация педагогического менеджмента, по мнению специалистов должны привести к увеличению качества и сервиса, что дополнит приток клиентов на 5-10 %. Принимаем 5% - для корректности расчётов. Эффект: 6231,6 (прибыль по базе) *5% = 311,58 тыс.руб.

Внедрение электронного документооборота: на настоящий момент весь документооборот МАУ ДО ДЮСШ «Юность» практически ведется вручную, что снижает эффективность его управления и функционирования. На практике эти проблемы выражаются в том, что через сотрудников всех уровней непрерывно идет поток документов и задач, требующих немедленного решения. Естественно, что в таких условиях качество и оперативность принятия решений серьезно страдают. Имеются случаи потери документов, ненадлежащее их оформление, затягивание сроков прохождения документа. Отсутствие единой информационной базы также задерживает выполнение отдельных работ, особенно на стадии

документального оформления. Расчет экономии затрат за счет сокращения прямых потерь в виде штрафов, упущенной выгоды и т.п. при введении СЭД в МАУ ДО ДЮСШ «Юность» приведен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Экономия затрат при снижении потерь по нарушению бумажного документооборота МАУ ДО ДЮСШ «Юность», руб.

Вид нарушения	2016 год, раз	2017 год, раз	2018 год, раз	Среднее значение	Средняя стоимость 1 ошибки, руб	Итого сумма потерь
Потеря документа клиента	5	6	9	6,7	1200	8040
Потеря внутреннего документа	7	7	12	8,7	800	6960
Неправильное оформление	12	13	17	14	1800	25200
Задержка сроков прохождения документов	14	15	19	16	1500	24000

Итого потерь от неэффективного внедрения документооборота – 64200 руб./год. Внедрение СЭД позволит избежать этих потерь, что составит экономический эффект в сумме 64200 руб.

Еще одним эффектом является экономия затрат на бумагу и канцелярские товары, так как при бумажном ведении документооборота происходил большой непроизводительный расход данных затрат.

Рассчитаем возможную экономию на канцелярских расходах за счет введения СЭД (табл. 3.8).

Таблица 3.8 - Расчет эффекта от экономии канцелярских расходов, руб.

	До внедрения СЭД	После внедрения СЭД	Отклонение	Стоимость ед.	Сумма экономии
Бумага, пач.	700	400	300	145	43500
Книги канцелярские, шт	50	5	45	45	2025
Ручки шариковые, шт	120	30	90	15	1350
Картридж, шт	4	8	-4	2420	-9680
Прочие канцтовары, руб.	15000	10000	5000	1	5000
Итого					42195

Таким образом, экономия от оптимизации использования канцтоваров при

внедрении СЭД составит 42195 руб./год.

Третьей составляющей экономического эффекта от внедрения СЭД является рационализация использования рабочего времени. Установлено, что затраты времени на обработку и ведение одного учетного регистра в «ручной» форме составляют в среднем 80 человеко-часов, при внедрении СЭД – 50 человеко-часов. При средней заработной плате 20 тыс. руб. заработная плата за 1 чел./час составит $20000/166 = 120,5$ руб. Экономия заработной платы от одного регистра составит, таким образом, $(80-50) * 120,5 = 3614,5$ руб. При условии ведения порядка 50 регистров в год экономия составит 180,72 тыс. руб. Дополнительно экономится сумма отчислений в размере 34 %, т.е. 61,45 тыс. руб.

Таким образом, общая экономия от внедрения СЭД составит $64,2+42,2+180,72+61,45 = 348,57$ тыс. руб./ год.

Далее рассчитаем план оказания услуг. По данным статистики была выведена средняя цена и средний спрос на данные услуги.

Таблица 3.9 - Расчет экономического эффекта от введения платных услуг, тыс.руб.

Логопед -дефектолог		Психолог		Детский ортопед		Всего
Объем, консультаций в год	Сумма тыс.руб.	Объем, консультаций в год	Сумма тыс.руб.	Объем, консультаций в год	Сумма тыс.руб.	Объем, консультаций в год
1200	0,7	960	0,6	720	0,8	1992

Как видим, всего от предоставления платных услуг прогнозируется получить 1992 тыс.руб.

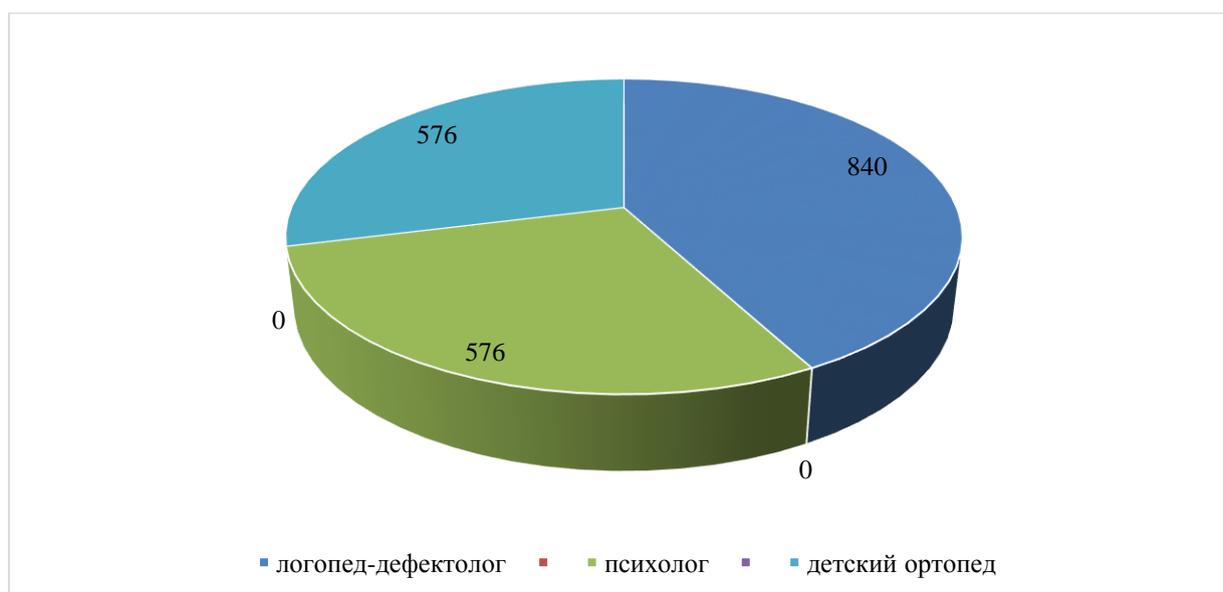


Рисунок 3.3 – Структура доходов от оказания платных услуг, тыс.руб.

Наибольший доход приносит детский ортопед – в связи с востребованностью.

Далее рассчитаем доходность кафе. Средний чек (по статистике подобных организаций) составляет 200 руб., по опросу клиентов удалось выяснить что, при организации кафе посещаемость будет, в среднем чел./день.

Таблица 3.10 - Доход от организации Фито – кафе, тыс.руб.

Показатель	Сумма, тыс.руб.
Средний чек	0,2
Посещаемость в год	8400
Доход	1680

От организации фито – кафе кампания будет иметь 1680 тыс.руб. дохода в год.

Проведем расчет основных результирующих показателей проекта (табл. 3.11)

Таблица 3.11 - Экономический эффект, тыс.руб.

Наименование	Значение	Доля, %
1. Электронный документооборот, тыс.руб.	348,57	8,0
2. Введение платных услуг, тыс.руб.	1 992,00	46,0
3. Разработка Программы развития и реализация педагогического менеджмента, тыс.руб.	311,58	7,2
4. Организация фито - кафе, тыс.руб.	1680,00	38,8
Итого эффект	4 332,15	100,0

В целом эффект составит 4332 тыс.руб.



Рисунок 3.4 - экономический эффект, от мероприятий, тыс.руб.

Как видим, наибольший эффект дает мероприятие по организации предоставления платных услуг – 46%.

Таблица 3.12 - Расчет основных результирующих показателей проекта, тыс.руб.

Показатель	2018	Проект	Отклонение	%
Выручка	589905	593888	3984	0,68
Затраты	492070	491721	-349	-0,07
Валовая прибыль	97835	102167	4332	4,43

Как видим, выручка увеличивается на 0,68 %, затраты на 0,07 снижаются, что в итоге даёт увеличение валовой прибыли на 4332 тыс.руб, что составляет 4.43 %.
– положительный результата.

3.3 Расчёт эффективности проекта

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется системой показателей, которые отражают соотношение затрат и результатов от инвестиционного проекта.

При определении эффективности инвестиционного проекта оценка предстоящих затрат и результатов осуществляется в пределах периода

планирования, который измеряется количеством шагов расчета. Шагом расчета в пределах периода планирования могут быть; месяц, квартал, полугодие или год.

Для соизмерения показателей по различным шагам периода планирования при оценке эффективности инвестиционного проекта используется приведение их к ценности в начальном шаге (дисконтирование) [1, с. 253].

Технически приведение к начальному шагу затрат, результатов и эффектов, которые имеют место на t -ом шаге расчета реализации проекта, производится путем их умножения на коэффициент дисконтирования a_t , определяемый как [12, с. 120]:

$$a_t = 1/(1+E)^t, \quad (1)$$

где t - номер шага расчета ($t = 0, 1, \dots, T$),

T - период планирования;

E - норма дисконтирования, равная приемлемой для инвестора норме доходности на капитал.

Для сравнения вариантов инвестиционного проекта, а также для сравнения различных инвестиционных проектов используется ряд общепринятых показателей. К ним относятся: чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс доходности (ИД), внутренняя норма доходности (ВНД), срок окупаемости.

Чистый дисконтированный доход - это сумма текущих эффектов (разницы результатов и затрат) за весь период планирования, приведенная к начальному шагу [15, с. 75]:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \times a_t - K \quad (2)$$

где R_t - результаты, достигаемые на t -ом шаге расчета;

Z_t^+ - затраты, осуществляемые на t-ом шаге расчета, при условии, что в них не входят капиталовложения;

a_t - коэффициент дисконтирования.

K - сумма дисконтированных капиталовложений, вычисляемая по формуле [15, с. 78]:

$$K = \sum_{t=0}^T K_t \times a_t \quad (3)$$

где K_t - капиталовложения на t-ом шаге.

В случае если ЧДД проекта положителен, проект эффективен, если отрицателен - неэффективен. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

Индекс доходности - это отношение приведенного эффекта к приведенным капиталовложениям [15, с. 79]:

$$\text{ИД} = 1 / K \cdot \sum (R_t - Z_t^+) \cdot 1 / (1 + E)^t, \quad (4)$$

Если ИД больше единицы, проект эффективен, если ИД меньше единицы - неэффективен.

Внутренняя норма доходности - это норма дисконта ($E_{\text{внд}}$), при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям, то есть $E_{\text{внд}}$ находится из уравнения [15, с. 80]:

$$\sum_{t=0}^T \frac{R_t - Z_t^+}{(1 + E_{\text{внд}})^t} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1 + E_{\text{внд}})^t} \quad (5)$$

Найденное значение $E_{\text{внд}}$ (ВНД) сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае, когда ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, капиталовложения в данный инвестиционный проект оправданы, и может рассматриваться вопрос о его

принятии. В противном случае капиталовложения в данный проект нецелесообразны.

Срок окупаемости - это минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого ЧДД становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

При осуществлении проекта выделяется три вида деятельности: инвестиционная, операционная и финансовая.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток и отток денежных средств. Разность между ними называется потоком денежных средств.

Сальдо денежных потоков - это разность между притоком и оттоком денежных средств от всех трех видов деятельности.

Положительное сальдо денежных потоков на t -ом шаге определяет излишние денежные средства на t -ом шаге. Отрицательное - определяет недостающие денежные средства на t -ом шаге.

Необходимым критерием осуществимости инвестиционного проекта является положительность сальдо накопленных денежных потоков в любом временном интервале, в котором осуществляют затраты и получают доходы.

Отрицательная величина сальдо накопленных денежных потоков свидетельствует о необходимости привлечения дополнительных собственных или заемных средств и отражения этих средств в расчетах эффективности.

Далее проведём оценку эффективности представленного проекта по приведённым выше алгоритмам расчётов.

Таблица 3.13 – Инвестиционная деятельность, тыс.руб.

Наименование	Шаг (год) планирования							Итого за период	
	0 2020	1 2021	2 2022	3 2023	4 2024	5 2025	6 2026		7 2027
1. Расходы на приобретение активов, всего	752,24								752,24
в том числе:									
за счет собственных средств	752,24								
за счет заемных средств.	0,00								0,00
2. Поток реальных средств									
2.1. По шагам	-752,24								-752,24
2.2. Нарастающим итогом	-752,24	-752,24	-752,24	-752,24	-752,24	-752,24	-752,24	-752,24	
3. Поток дисконтированных средств									
3.1. По шагам	-752,24								-752,24
3.2. Нарастающим итогом	-752,24	-752,24	-752,24	-752,24	-752,24	-752,24	-752,24	-752,24	

Как видим, инвестиционная деятельность осуществляется только на первом году реализации проекта.

Таблица 3.14 – Поток денежных средств от операционной деятельности, тыс.руб.

Наименование	Шаг (год) планирования								Итого за период
	0 2020	1 2021	2 2022	3 2023	4 2024	5 2025	6 2026	7 2027	
1. Экономический эффект от внедрения	4 332,15	4 332,15	4 332,15	4 332,15	4 332,15	4 332,15	4 332,15	4 332,15	34 657,16
2. Текущие издержки	2 076,57	2 076,57	2 076,57	2 076,57	2 076,57	2 076,57	2 076,57	2 076,57	16 612,56
3. Амортизация основных средств	27,26	27,26	27,26	27,26	27,26	27,26	27,26	27,26	218,10
4. Валовый доход	2 228,31	2 228,31	2 228,31	2 228,31	2 228,31	2 228,31	2 228,31	2 228,31	17 826,50
5. Налог на прибыль (20%)	445,66	445,66	445,66	445,66	445,66	445,66	445,66	445,66	3 565,30
6. Чистая прибыль	1 782,65	1 782,65	1 782,65	1 782,65	1 782,65	1 782,65	1 782,65	1 782,65	14 261,20
7. Поток реальных средств									
7.1. По шагам	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	14 479,30
7.2. Нарастающим итогом	1 809,91	3 619,83	5 429,74	7 239,65	9 049,56	10 859,48	12 669,39	14 479,30	
8. Поток дисконтированных средств									
8.1. По шагам	1 809,91	1 587,64	1 392,67	1 221,64	1 071,61	940,01	824,57	723,31	9 571,37
8.2. Нарастающим итогом	1 809,91	3 397,56	4 790,22	6 011,86	7 083,48	8 023,49	8 848,06	9 571,37	

Как видим, уже на первом году реализации проекта, он приносит прибыль 1810 тыс.руб, что подтверждает его эффективность.

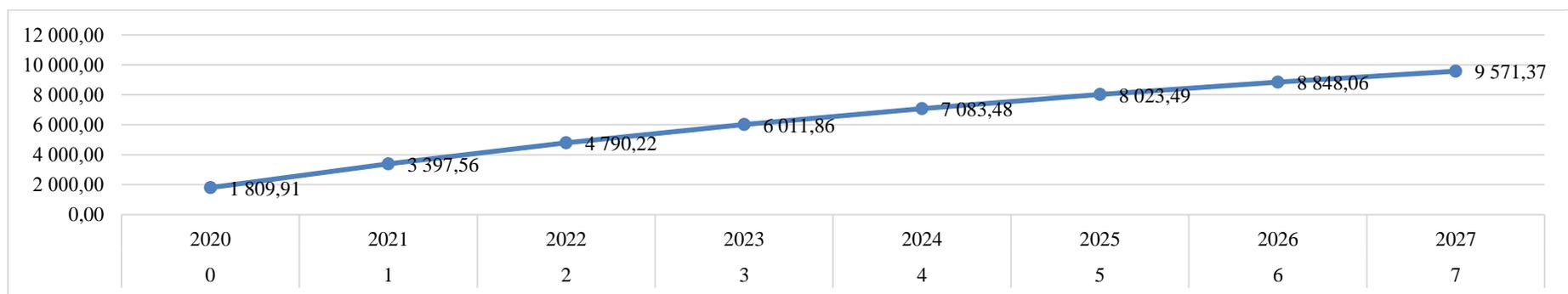


Рисунок 3.5 – Поток денежных средств от операционной деятельности, тыс.руб.

Таблица 3.15 – Расчёт потоков денежных средств от операционной деятельности в первый год, тыс.руб.

Наименование	Сумма, млн.руб.
Экономический эффект	4 332,15
Затраты	752,24
Издержки без амортизации основных средств	2 076,57
Амортизация основных средств	27,26
Валовый доход (прибыль)	2 228,31
Налог на прибыль	445,66
Чистая прибыль	1 782,65
Чистый приток денежных средств	1 809,91

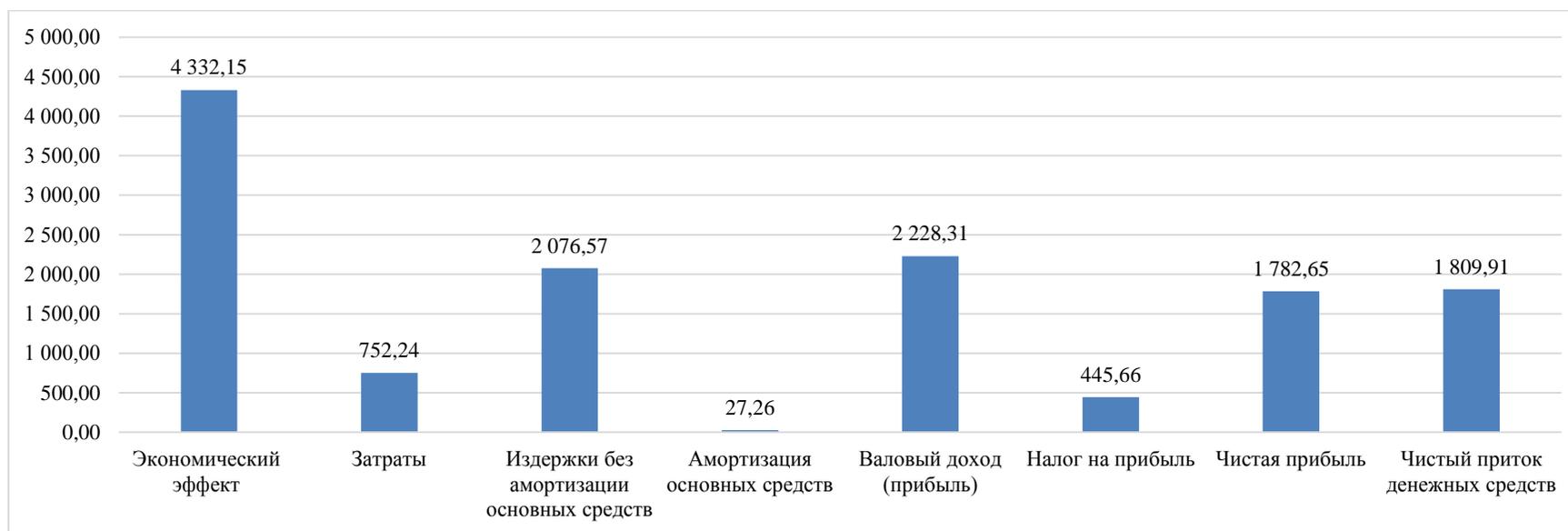


Рисунок 3.6 – Поток денежных средств от операционной деятельности первый год, тыс.руб.

Таблица 3.16 – Расчёт коэффициента дисконтирования

E	Шаг (год) планирования							
	0	1	2	3	4	5	6	7
0,14	0	1	2	3	4	5	6	7
α	1,000	0,877	0,769	0,675	0,592	0,519	0,456	0,400

Таблица 3.17 – Финансовая деятельность, тыс.руб.

Наименование	Шаг (год) планирования							Итого за период	
	0 2020	1 2021	2 2022	3 2023	4 2024	5 2025	6 2026		7 2027
1. Собственный капитал.	752,24								752,24
2. Поток реальных средств									
2.1. По шагам	752,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	752,24
2.2. Нарастающим итогом.	752,24	752,24	752,24	752,24	752,24	752,24	752,24	752,24	752,24
3. Поток дисконтированных средств									
3.1. По шагам	752,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	752,24
3.2. Нарастающим итогом.	752,24	752,24	752,24	752,24	752,24	752,24	752,24	752,24	752,24

Таблица 3.18 – Расчёт коэффициента дисконтирования

E	Шаг (год) планирования							
	0	1	2	3	4	5	6	7
0,14	0	1	2	3	4	5	6	7
α	1,000	0,806	0,650	0,524	0,423	0,341	0,275	0,222

Таблица 3.19 – Инвестиционная и операционная деятельность, тыс.руб.

Наименование	Шаг (год) планирования								Итого за период
	0 2020	1 2021	2 2022	3 2023	4 2024	5 2025	6 2026	7 2027	
1. Поток реальных средств (ЧРД)									
1.1. По шагам	1 057,67	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	13 727,06
1.2. Нарастающим итогом.	1 057,67	2 867,59	4 677,50	6 487,41	8 297,32	107,24	917,15	727,06	
2. Поток дисконтированных средств (ЧДД)									
2.1. По шагам	1 057,67	1 587,64	1 392,67	1 221,64	1 071,61	940,01	824,57	723,31	8 819,13
2.2. Нарастающим итогом.	1 057,67	2 645,32	4 037,98	5 259,62	6 331,24	7 271,25	8 095,82	8 819,13	

Таблица 3.20 – Сальдо денежных потоков, тыс.руб.

Наименование	Шаг (год) планирования								Итого за период
	0 2020	1 2021	2 2022	3 2023	4 2024	5 2025	6 2026	7 2027	
1. Поток реальных средств									
1.1. По шагам	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	14 479,30
1.2. Нарастающим итогом (СРД).	1 809,91	3 619,83	5 429,74	7 239,65	9 049,56	10 859,48	12 669,39	14 479,30	

Таблица 3.21 – Потоки по годам, тыс.руб.

Наименование	Шаг (год) планирования								Итого за период
	0 2020	1 2021	2 2022	3 2023	4 2024	5 2025	6 2026	7 2027	
0	1 058	1 810	1 810	1 810	1 810	1 810	1 810	1 810	13 727
0,1	1 058	1 645	1 496	1 360	1 236	1 124	1 022	929	9 869
0,2	1 058	1 508	1 257	1 047	873	727	606	505	7 582
0,3	1 058	1 392	1 071	824	634	487	375	288	6 129
0,4	1 058	1 293	923	660	471	337	240	172	5 153
0,5	1 058	1 207	804	536	358	238	159	106	4 466
0,6	1 058	1 131	707	442	276	173	108	67	3 962
0,7	1 058	1 065	626	368	217	127	75	44	3 580
0,8	1 058	1 006	559	310	172	96	53	30	3 283
0,9	1 058	953	501	264	139	73	38	20	3 046
1	1 058	905	452	226	113	57	28	14	2 853
2,50	1 058	517	148	42	12	3	1	0	1 782

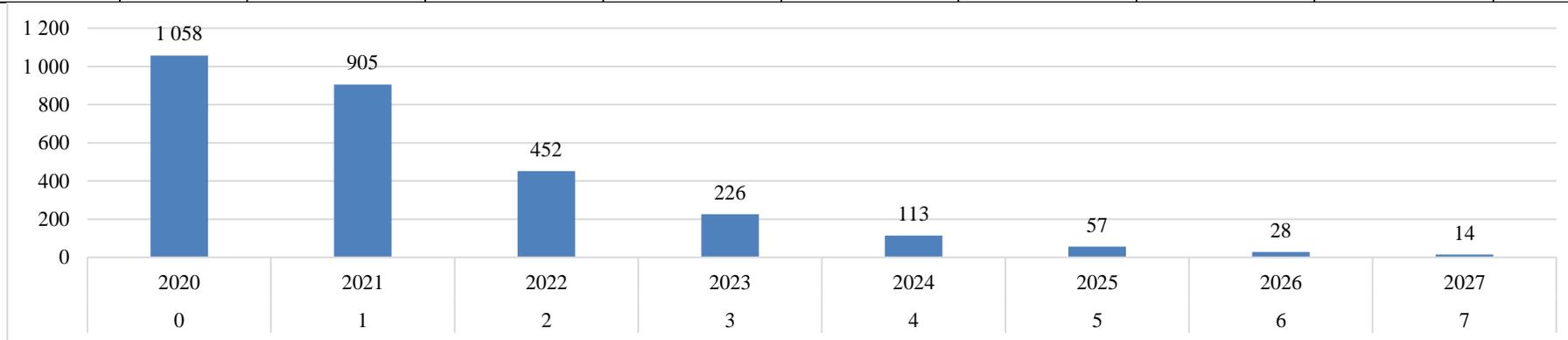


Рисунок 3.7 – Потоки по годам , тыс.руб.

Таблица 3.22 – Расчёт коэффициентов дисконтирования (для таблицы 3.21)

E	Шаг (год) планирования							
0,1	0	1	2	3	4	5	6	7
α	1,000	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621	0,564	0,513
E	Шаг (год) планирования							
0,2	0	1	2	3	4	5	6	7
α	1,000	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	0,335	0,279
E	Шаг (год) планирования							
0,3	0	1	2	3	4	5	6	7
α	1,000	0,769	0,592	0,455	0,350	0,269	0,207	0,159
E	Шаг (год) планирования							
0,4	0	1	2	3	4	5	6	7
α	1,000	0,714	0,510	0,364	0,260	0,186	0,133	0,095
E	Шаг (год) планирования							
0,5	0	1	2	3	4	5	6	7
α	1,000	0,667	0,444	0,296	0,198	0,132	0,088	0,059
E	Шаг (год) планирования							
0,6	0	1	2	3	4	5	6	7
α	1,000	0,625	0,391	0,244	0,153	0,095	0,060	0,037
E	Шаг (год) планирования							
0,7	0	1	2	3	4	5	6	7
α	1,000	0,588	0,346	0,204	0,120	0,070	0,041	0,024
E	Шаг (год) планирования							
0,8	0	1	2	3	4	5	6	7
α	1,000	0,556	0,309	0,171	0,095	0,053	0,029	0,016
E	Шаг (год) планирования							
0,9	0	1	2	3	4	5	6	7
α	1,000	0,526	0,277	0,146	0,077	0,040	0,021	0,011
E	Шаг (год) планирования							
1,0	0	1	2	3	4	5	6	7
α	1,000	0,500	0,250	0,125	0,063	0,031	0,016	0,008

Продолжение таблицы 3.22 .

Е	Шаг (год) планирования							
2,50	0	1	2	3	4	5	6	7
α	1,000	0,28571	0,08163	0,02332	0,00666	0,00190	0,00054	0,00016

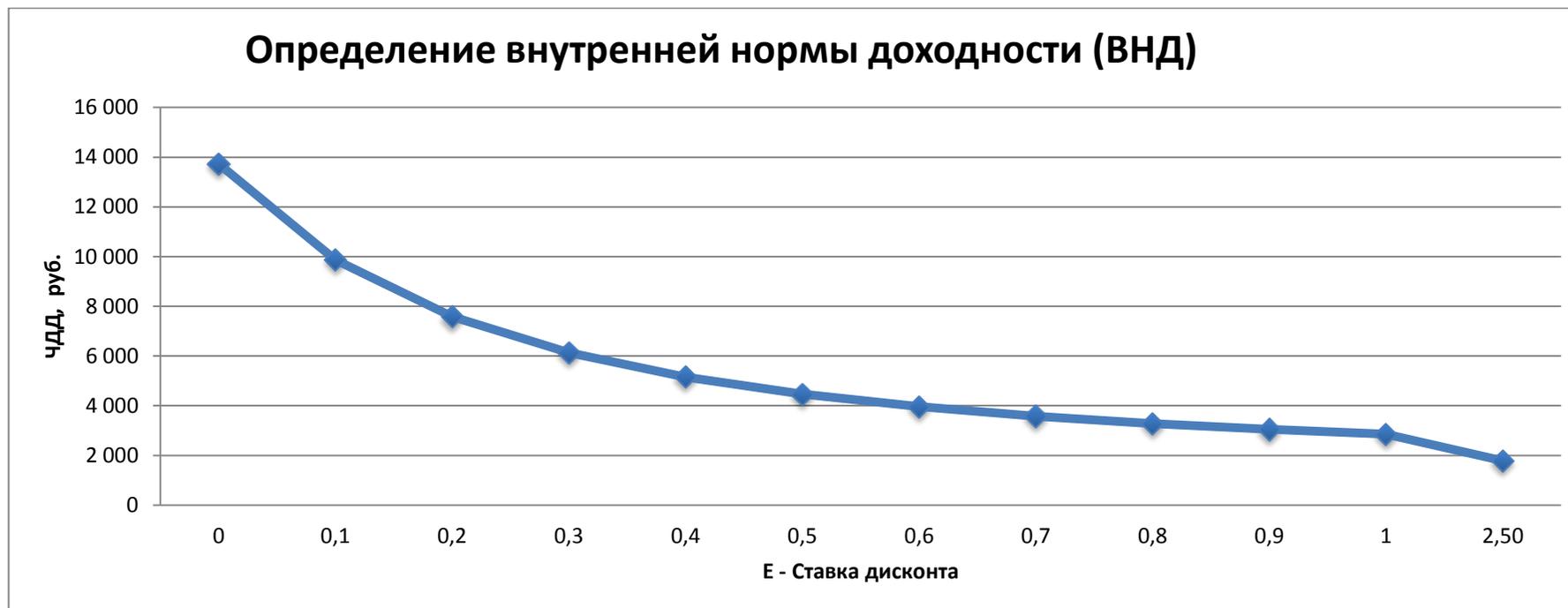


Рисунок 3.8 – ВНД, %

Внутренняя норма доходности проекта значительно превышает ставку дисконтирования, следовательно, проект можно считать эффективным.

Таблица 3.23 – Показатели эффективности проекта, тыс.руб.

Показатель	0	1	2	3	4	5	6	7
Поток реальных средств от инвестиционной деятельности	-752,24							
Поток дисконтированных средств от инвестиционной деятельности	-752,24							
Поток реальных средств от операционной деятельности	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91	1 809,91
Поток дисконтированных средств от операционной деятельности	1 809,91	1 587,64	1 392,67	1 221,64	1 071,61	940,01	824,57	723,31
Чистый реальный доход (ЧРД)	1 057,67	2 867,59	4 677,50	6 487,41	8 297,32	10 107,24	11 917,15	13 727,06
Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	1 057,67	2 645,32	4 037,98	5 259,62	6 331,24	7 271,25	8 095,82	8 819,13
Сальдо денежных потоков (СДП)	1 809,91	3 619,83	5 429,74	7 239,65	9 049,56	10 859,48	12 669,39	14 479,30

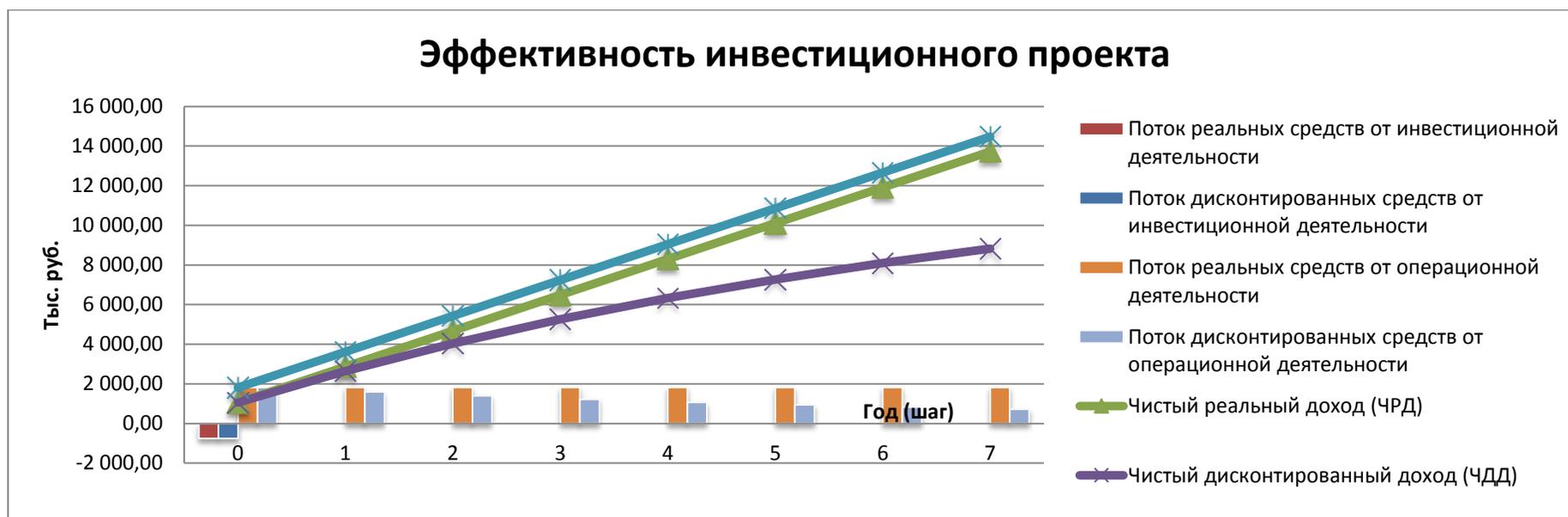


Рисунок 3.9 - Эффективность инвестиционного проекта, тыс.руб.

Сальдо денежных потоков (СДП) во все периоды положительно, к окончанию проекта составляет довольно значительную сумму – 14,5 млн. руб., что подтверждает эффективность проекта.

Таблица 3.24 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
Индекс доходности (общий)	19,2
Индекс доходности (дисконтированный)	12,7
Чистый реальный доход (ЧРД)	13727,1
Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	8819,1
Сальдо денежных потоков (СДП)	14479,3
Срок окупаемости по диск потокам	0,3
Итого затрат, тыс.руб.	2828,8
Внутренняя норма доходности, %	250

Все показатели эффективности проекта свидетельствует о его эффективности: Индекс доходности – более 1, все потоки положительны, срок окупаемости менее года. Внутренняя норма доходности проекта значительно превышает ставку дисконтирования, следовательно, проект можно считать эффективным. Анализ и оценка рисков занимают важное место в системе анализа инвестиций. Модели оценки предполагают, что инвесторы не склонны рисковать. При этом под риском понимается вероятность получения меньших доходов (или прироста стоимости актива), чем ожидается инвестором. Считается, что анализ инвестиций проводится в условиях риска, а не неопределенности, так как экономические субъекты активно собирают необходимую им информацию и могут с достаточной степенью точности судить о вероятности событий.

Для определения степени чувствительности проекта к риску строится соответствующая диаграмма, которую называют также «диаграммой паука». Для построения диаграммы «Паук» вычисляем вариации значений NPV при изменении данных параметров.

Таблица 3.25- Значение ЧДД при варьируемых показателях

	-15%	-10%	-5%	0	5%	10%	15%
Экономический эффект	1 914,27			9 571,37			17 228,46
Текущие издержки		15 122,76		9 571,37		4 019,97	
Налоги			9 667,08	9 571,37	9 475,66		

На рисунке 3.10 представлена диаграмма «Паук» для предлагаемого мероприятия.

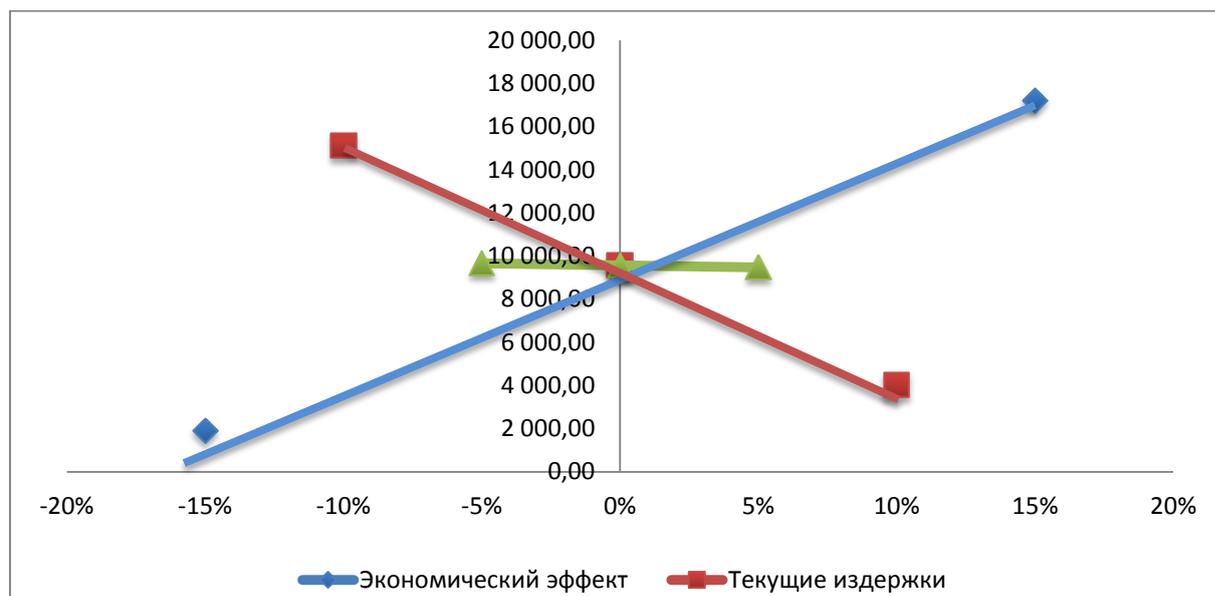


Рисунок 3.10- Диаграмма «Паук»

Рассчитав изменение NPV при вариации факторов по диаграмме «Паук», нам явно видно, что мероприятие не имеет риска - так как график находится в положительной области построения, что говорит об экономической целесообразности проведения мероприятия.

Таким образом, видно, что проект является успешным, так как происходит рост абсолютных показателей выручки, причем более быстрыми темпами, чем рост затрат, что увеличивает прибыль и рентабельность деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность» по оказанию платных услуг. В целом, рентабельность данного проекта находится выше среднеотраслевого уровня рентабельности. Финансовый план проекта показывает наличие положительных денежных потоков уже в первый год его внедрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономическая эффективность деятельности предприятия и ее повышение имеет основополагающее значение для обеспечения финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия. Хозяйственная деятельность любого – самого небольшого – предприятия – это сложный многоуровневый процесс, охватывающий множество направлений, и требующий решения еще большего количества вопросов. Основным результатом деятельности предприятия является его прибыль и рентабельность, которые показывают насколько доходы предприятия превышают его расходы, получая средства либо для расширения деятельности и освоения новых продуктов или рынков, либо для поощрения сотрудников и создания резервного фонда предприятия.

Эффективность работы детских спортивных организаций отражает их успешность в различных сферах. Высокая эффективность необходима для выживания и процветания любой ДЮСШ, часто находящейся в условиях постоянно растущей конкуренции. Как в любом другом направлении здесь существует необходимость улучшать свою работу, чтобы клиенты были довольны обслуживанием и захотели снова прийти сюда, а не перешли к конкурирующим предприятиям.

В первой главе работы были раскрыты цель и виды деятельности ДЮСШ, а также организационно-правовой статус. Проанализированы отраслевые особенности функционирования МАУ ДО ДЮСШ «Юность» и представлен SWOT-анализ. Проведенный анализ внешней и внутренней среды МАУ ДО ДЮСШ «Юность» показал, что внешняя среда достаточно благоприятна для нее, конкурентная позиция школы среди других СК и СШ города достаточно высокая. Были выявлены внутренние сильные и слабые стороны организации, определены основные направления ее дальнейшего развития.

Второй раздел посвящен анализу деятельности МАУ ДО «ДЮСШ

«Юность», с целью изучения ее потенциала, результатов спортивно-педагогической деятельности и изучению показателей экономической эффективности данной организации. В результате проведенного анализа была предложена новая стратегия развития МАУ ДО ДЮСШ «Юность» на основе применения принципов спортивного педагогического менеджмента и создания автоматизированной системы электронного документооборота, а также было предложено ввести дополнительные услуги на коммерческой основе для получения дополнительной прибыли, которую можно будет направить на развитие школы, мотивацию сотрудников и другие цели.

Итак, предлагается проект развития МАУ ДО ДЮСШ «Юность», который включает следующие задачи:

1. Разработка Программы развития
2. Реализация педагогического менеджмента
3. Введение системы электронного документа
4. Организация фито-кафе
5. Введение дополнительных платных услуг

Экономическим обоснованием и эффективностью проекта новых услуг, а именно создания фито-кафе и организации платных консультаций врачей - специалистов могут служить следующие числовые показатели, рассчитанные на перспективу на конец первого года деятельности:

- доходы от реализации продукции (с НДС) - 4998 тыс. руб.;
- затраты на производство – 2973,45 тыс. руб.;
- валовая прибыль от реализации проекта – 1262,14 тыс. руб.

В последующие годы планируется опережающий рост выручки над затратами, что повышает прибыльность и рентабельность деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность».

Внедрение электронного документооборота позволит избежать многих ошибок и потерь и сэкономит школе более 300 тыс. руб. за год.

Таким образом, предложенные мероприятия приведут к росту прибыльности и рентабельности деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность», т.е. повысят ее экономическую эффективность.

Все показатели эффективности проекта свидетельствует о его эффективности: Индекс доходности – более 1, все потоки положительны, срок окупаемости менее года. Внутренняя норма доходности проекта значительно превышает ставку дисконтирования, следовательно, проект можно считать эффективным.

Рассчитав изменение NPV при вариации факторов по диаграмме «Паук», нам явно видно, что мероприятие не имеет риска - так как график находится в положительной области построения, что говорит об экономической целесообразности проведения мероприятия.

Таким образом, видно, что проект является успешным, так как происходит рост абсолютных показателей выручки, причем более быстрыми темпами, чем рост затрат, что увеличивает прибыль и рентабельность деятельности МАУ ДО ДЮСШ «Юность» по оказанию платных услуг. В целом, рентабельность данного проекта находится выше среднеотраслевого уровня рентабельности. Финансовый план проекта показывает наличие положительных денежных потоков уже в первый год его внедрения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Барлаков, С.А. Инвестиционный менеджмент: учебное пособие / С.А. Барлаков, Т.А. Свиридова. — Санкт-Петербург: Питер: Интермедия, 2017. — 239 с.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 15.04.2019) [Электронный ресурс] – Электрон.дан. - Режим доступа: // www.consultant.ru
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. – Москва: Проспект, КноРус, 2013. – 512 с.
4. Зяблицкая, Н.В. Актуальность исследования конкурентных преимуществ организации / Н.В. Зяблицкая, А.Г. Бурдюгова //Наука и образование: новое время. –2018. –Том 10 –№4(11). – С.7-9.
5. Зяблицкая, Н.В. Проблемы проведения финансового анализа в современных условиях / Н.В. Зяблицкая, А.П. Радионова //Архивариус. –2018 – № 8. – С.87-91.
6. Зяблицкая, Н.В. Экономическая целесообразность внедрения инвестиционного проекта по организации собственного производства в ООО «Ремикс» / Н.В. Зяблицкая, А.С. Хохлов //Региональные проблемы преобразования экономики. –2019. –Том - № 4 (102). – С.90-97.
7. Зяблицкая, Н.В. К вопросу о стратегическом управлении / Н.В. Зяблицкая, И.Е. Бацкова //Современные научные исследования и разработки. – 2018. –Том 1 № 12(29). – С.235-240.
8. Маслов, В.И. Управление сотрудниками в инновационной экономике / В.И. Маслов // Финансовый бизнес. - 2016. - N 3. - С.52-61.
9. Маркин, Ю. П. Экономический анализ: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика» и другим эконом. специальностям / Ю. П. Маркин. – 4-е изд., стер. – Москва: Издательство «Омега-Л», 2015. – 450 с.

10. Марчукова, О. Г. Современное состояние и проблемы реализации внутриучрежденческого контроля в образовательной организации О.Г.Марчукова // Народное образование. – 2015- № 2- С. 56-64.
11. МАУ ДО ДЮСШ «Юность» [Электронный ресурс]: персональный сайт / МАУ ДО ДЮСШ «Юность» – Электрон. дан. – Режим доступа: http://юность-мегаин.рф/
12. Николаева, Т. П. Финансы и кредит: учебно-методический комплекс для вузов / Т. П. Николаева. – Москва: Издат. центр Евраз. открытого ин-та, 2016. – 387 с.
13. Осипова М. Б. К проблеме школьной оценки качества образования [Электронный ресурс] // Научный журнал «Дискурс». 2018. № 1 (15). С. 95—110. – Электрон.дан.- Режим доступа: <http://journal-discurs.ru/files/arkhiv-zhurnala/1-2018/95-110.pdf>.
14. Поляк, Г. Б. Бюджетная система России: учебник для вузов / ред. Г. Б. Поляк. - 2-е изд., перераб. и доп . - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 703 с.
15. Рудницкий, С.И. Разработка модели обобщенного процесса управления конфигурацией в управлении сложными проектами С.И.Рудницкий // ВосточноЕвропейский журнал передовых технологий. - 2015. - № 3 (74). - С. 15
16. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности организации / Г.В. Савицкая - Москва: Инфра-М, 2018. - 120 с.
17. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) [Электронный ресурс]- Электрон.дан. – Режим доступа: // www.consultant.ru
18. Теория менеджмента: учебник / под ред. А.К. Семенова, В.И. Набокова. – Москва: Дашков и К, 2015. – 492 с.
19. Фетисов, В.Д. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В. Д. Фетисов, Т. В. Фетисова. – Москва: Юнити, 2014. – 167 с.
20. Финансовый менеджмент на предприятии: учебник / под ред. С.А. Сироткина, Н.Р. Кельчевской. – Москва: Инфра-М, 2016. – 296 с.

21. Шудренко, А.А. Введение в инноватику. Основы регулярной инновационной деятельности / А.А.Шудренко, Д.А.Диденко. - Краснодар: КубГУ, 2016. – 392 с.
22. Черняк В.З. Принципы управления проектами: монография / В.З. Черняк. — Москва: Русайнс, 2016. — 210 с.
23. Щеголева, Н. Г. Бюджетная система Российской Федерации: учебное пособие / Н. Г. Щеголева, Т. А. Леонова. - Москва: Маркет ДС, 2017. – 168 с.