

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Поволжская академия образования и искусств имени Святителя
Алексия, митрополита Московского»**

Кафедра экономики и бизнес развития

Направление подготовки 38.03.01 Экономика
Направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

Пути повышения внебюджетных доходов учреждений дополнительного
образования на примере МБУДО СШ № 4 «Шахматы»

Выполнила: студентка
3 курса группы Эз-331
заочной формы обучения
Артюнина Алина Дмитриевна
Научный руководитель к.э.н.
доц. Торхова Анна
Николаевна

(Ф.И.О., должность, уч.степень, уч.звание)

(подпись)

Допустить к защите:
Заведующий кафедрой

«__» _____ 20__ г.

(подпись)

(И.О.Ф.)

Тольятти
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	6
1.1 Общая характеристика управления Российскими образовательными муниципальными учреждениями	6
1.2 Источники финансового обеспечения образовательных учреждений	11
1.3 Платные услуги как дополнительный источник финансирования муниципальных образовательных учреждений.	24
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСНОВНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МБУДО СШ № 4 «ШАХМАТЫ»	28
2.1 Общая характеристика учреждения МБУДО СШ № 4 «Шахматы»	28
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности МБУДО СШ № 4 «Шахматы»	32
2.3. Анализ оказываемых платных услуг МБУДО СШ № 4 «Шахматы»	40
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ДОХОДОВ МБУДО СШ № 4 «ШАХМАТЫ»	46
3.1 Мероприятия для увеличения доходов МБУДО СШ № 4 «Шахматы»	46
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий по повышению доходов МБУДО СШ № 4 «Шахматы»	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	64

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время все большее количество людей, а в особенности детей занимаются физической культурой и спортом. Эта сфера деятельности стала популярна и востребована. Ведь средствами физической культуры и спорта формируется социально активная личность. Занятия физической культурой и спортом способствуют развитию физических, интеллектуальных и нравственных способностей человека.

Формирование физической культуры и спорта среди населения является одним из приоритетных и наиболее важных направлений государственной политики Российской Федерации. В настоящее время происходит активное развитие данной отрасли, предлагается много новых направлений и услуг и все это пользуется активным спросом. Перечень оказываемых образовательных и спортивных услуг в городе Тольятти заметно расширился за последние годы.

Важным вопросом является управление процессами в сфере физической культуры, в сфере образования, в том числе дополнительного образования, ведь это предполагает их постоянное улучшение, совершенствование и оптимизацию. Основной задачей управления процессами является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников деятельности, так и трудовых коллективов в целом. Именно от успешности управления процессами и координации деятельности организации зависит результат и успешность учреждения.

Одним из наиболее эффективных путей повышения доходов является разнообразификация услуг, предлагаемых учреждением. Расширение ассортимента образовательных программ и дополнительных занятий в соответствии с запросами и потребностями клиентов может привлечь больше обучающихся и, следовательно, увеличить доходы.

Сотрудничество с другими организациями и учреждениями является еще одним замечательным способом расширения возможностей для заработка. Партнерство с местными школами, колледжами или университетами может позволить учреждению предоставлять свои услуги в качестве части академической программы, что приведет к увеличению числа учащихся и, соответственно, доходов.

Кроме того, эффективное использование современных технологий может играть важную роль в повышении доходов дополнительных учреждений образования. Разработка и продвижение онлайн-курсов, видеоуроков или удаленных занятий может привлечь студентов из разных географических регионов и даже из-за рубежа. Это позволит расширить аудиторию и увеличить доходы учреждения.

Наконец, активное участие в государственных программах и конкурсах может оказаться эффективным способом получения дополнительного финансирования. Участие в грантовых конкурсах, организация внеклассных мероприятий или зачисление студентов в проекты, поддерживаемые государством, может привести к дополнительным источникам финансирования и увеличению доходов учреждения.

Целью работы является поиск путей повышения внебюджетных доходов учреждения дополнительного образования МБУДО СШ №4 «Шахматы».

Для достижения поставленной цели исследования необходимо решить ряд задач:

- дать характеристику управления Российскими образовательными муниципальными учреждениями;
- проанализировать источники финансового обеспечения образовательных учреждений;
- дать общую характеристику МБУДО СШ № 4 «Шахматы»;
- провести анализ деятельности МБУДО СШ № 4 «Шахматы»;

— разработать мероприятия для увеличения доходов МБУДО СШ № 4 «Шахматы» и экономически их обосновать.

Предметом исследования является обоснование путей повышения эффективности управления образовательным учреждением и применение финансовых механизмов развития деятельности муниципальных учреждений, оказывающих образовательные услуги.

Объектом исследования в работе является МБУДО СШ №4 «Шахматы».

Степень научной разработанности проблемы. Вопросам повышения эффективности управления органов государственной и муниципальной власти и способах ее оценки по существующей методике посвящены многие труды ученых (В.Г. Игнатов, Р.М. Мусин, А. Кочеткова, Е.В. Евтушенко, В.Л. Романова, М.В. Казаков, Ю.В. Дубровская, М.Н. Афанасьева).

Методы исследования, применяемые в ходе написания работы, включали анализ литературных источников по теме исследования, сравнительный анализ, анализ документации исследуемого учреждения, метод изучения и обобщения данных, математические.

Практическая значимость исследования заключается в разработанной и подготовленной к внедрению услуге по оказанию платной образовательной деятельности «Шахматный король», получение Гранта с целью повышения эффективности и финансовой устойчивости муниципальных учреждений.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1 Общая характеристика управления Российскими образовательными муниципальными учреждениями

Образовательная система Российской Федерации представляет собой совокупность всех организаций, осуществляющих деятельность в области образования, деятельность которых направлена на удовлетворение потребностей обучающихся.

«Образовательное учреждение – институт образования, обеспечивающий содержание воспитания и обучения и (или) реализующие одну или несколько образовательных программ» [9].

По организационно-правовым формам образовательные учреждения подразделяются на: государственные, муниципальные и негосударственные.

По типам образовательные учреждения бывают: дошкольные; общеобразовательные (начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования); профессионального образования (начального, среднего и высшего профессионального образования); специальные (коррекционные) для детей с отклонениями в развитии; учреждения дополнительного образования; учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей; другие учреждения, осуществляющие образовательный процесс [9].

В нашей работе особое внимание будет уделено учреждениям, осуществляющим деятельность в сфере дополнительного образования, реализующих дополнительные общеобразовательные программы, которые в свою очередь подразделяются на дополнительные общеразвивающие программы и дополнительные предпрофессиональные программы.

Дополнительное образование детей и взрослых – это «вид образования, направленный на всестороннее удовлетворение образовательных

потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и профессиональном совершенствовании»; услуга, предоставляемая государственными и муниципальными организациями дополнительного образования, а также организациями, получившими лицензию на право ведения образовательной деятельности по дополнительному образованию детей и взрослых.

Основным документом, регламентирующим деятельность дополнительного образования, является Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (глава 10 Дополнительное образование), Приказ Министерства просвещения РФ от 09.11.2018 г. № 196-ФЗ «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам», Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 04.07.2014 № 41 «Об утверждении СанПиН 2.4.4.3172-14 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы образовательных организаций дополнительного образования детей» (вместе с «СанПиН 2.4.4.3172-14. «Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы...»)), а также иные приказы, распоряжения и методические рекомендации, регулирующие деятельность дополнительного образования детей и взрослых.

Дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы осуществляются по шести направленностям в разных образовательных организациях, начиная с дошкольного образования до высшего профессионального образования, а также других организациях, имеющих лицензию на образовательную деятельность:

- естественнонаучное;
- туристско-краеведческое;
- техническое творчество;
- художественное (танцы, изо, музыка, литература и другие);

- социально-педагогическое (добровольчество, волонтерство, работа с группами детей, имеющими ограничения по здоровью, с одарёнными и талантливыми детьми);
- физкультурно-спортивное (общая физическая подготовка, массовый спорт, школьный спорт).

Управление образовательными организациями – процесс, направленный на достижение целей организации, достижение целей воспитания и обучения обучающихся.

Главенствующую роль в управлении образовательной организацией осуществляет руководитель, в лице директора, заведующего, ректора и т.д. Важным звеном в любом образовательном учреждении, также выполняющим функцию управления являются коллегиальные органы управления, например, собрание трудового коллектива, педагогический совет, совет родителей, совет занимающихся, наблюдательный совет (при условии, что учреждение является автономным). В состав данных органов управления, за исключением наблюдательного и педагогического совета, входят работники организации, обучающиеся учреждения и их законных представители (родители). В состав наблюдательного совета входят представители от учредителя, органов местной администрации, общественности, в том числе лица, имеющие заслуги и достижения в сфере образования. В состав педагогического совета входят педагоги, тренеры-преподаватели, инструкторы-методисты, директор учреждения.

Все коллегиальные органы учреждения осуществляют свою деятельность в соответствии с локальными актами, утвержденными в учреждениях, а так же уставом учреждения. К их компетенции относятся вопросы, касающиеся повышения качества предоставляемых услуг, совершенствования воспитательной работы, представление коллег к наградам и другие вопросы, касающиеся основной деятельности учреждения.

Одним из важных документов для осуществления руководства и направленности действий является Программа развития образовательного

учреждения, как правило, составленная на четыре года. Данная программа включается в себя перспективное, долгосрочное планирование по осуществлению эффективного функционирования учреждения, предстоящих путей развития и мероприятий, запланированных на предстоящие периоды, т.е. представляет собой своего рода стратегический план.

Всего в Российской Федерации по состоянию на 31 декабря 2023 г., по данным Федеральной службы государственной статистики насчитывается 135 учреждений, реализующих программы дополнительного образования и 229 учреждений осуществляющих деятельность в области спорта, а по данным на 31 декабря 2021 г. – 135 и 227 соответственно. Эти виды деятельности, являются для данных организаций — основными.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что в течение 2017-2019 г. количество зарегистрированных организаций возросло на малый процент, а в первом случае показатель не изменился. Возрастание количества учреждений осуществляющих деятельность в области спорта возрастает, пусть и в пределах низших показателей. На это могли влиять несколько причин, одна из них — это демографическая ситуация в стране, недостаточное финансирование, в связи с этим некоторым организациям, приходилось прекращать свою деятельность, нестабильность количества также можно объяснить созданием более крупных организаций оказания образовательных услуг путем слияния нескольких организаций.

Рассмотрев различные типы образовательных учреждений, в особенности дополнительное образование, которое включает в себя несколько направлений, автором предлагается сформулировать и ввести новое понятие, ранее не использовавшееся в нормативных актах и характерное только для занятий физической культурой и любительского спорта. Понятие «Физкультурно-развивающее учреждение, оказывающее образовательные услуги» – учреждение, профессионально удовлетворяющее потребности детей и подростков, в сфере физической культуры и спорта в рамках образовательных программ с целью формирования гармонично

развитого общества нового поколения. Данное учреждение будет являться одним из типов организаций дополнительного образования.

Предполагается, что физкультурно-развивающее учреждение, оказывающее образовательные услуги, будет являться некоммерческой организацией. Основные цели и задачи данных учреждений могут быть следующими:

- приобщение детей и подростков к здоровому образу жизни, двигательной активности;
- оздоровление детей и подростков,
- физическое развитие детей и подростков,
- обучение основам по избранному виду спорта, популяризация отдельных спортивных направлений - подготовка подрастающего поколения к зачислению на программы спортивной подготовки.

Соответственно, физкультурно-развивающие учреждения, оказывающие образовательные услуги – это вполне самостоятельный сегмент, располагающий своими особенностями в управлении и организации процесса образования. Поскольку данная организация будет оказывать образовательные услуги, то обязательным требованием является наличие лицензии на осуществление образовательной деятельности.

Регламентировать деятельность физкультурно-развивающих организаций должны два главных документа: Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ и Федеральный закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [9, 10].

Физкультурно-развивающие учреждения, будут являться «первой ступенькой» в сфере физической культуры, в стенах этой организации будет готовиться подрастающее поколение и по итогам освоения образовательных программ осуществляться отбор наиболее одаренных и способных детей, которые впоследствии могут продолжить занятия избранным видом спорта в специализированных спортивных школах, спортивные клубы, спортивных

федерациях, реализующих программы спортивной подготовки и нацеленные на высокий спортивный результат. Это позволит создать и наладить взаимодействие между начальной ступенью подготовки и спортом высших достижений.

1.2 Источники финансового обеспечения образовательных учреждений

Рассматривая уже существующие образовательные учреждения можно выделить, что основным типом организаций, осуществляющих образовательную деятельность, является учреждение.

Образовательное учреждение получает статус «образовательное» при условии осуществления им образовательного процесса, т. е. реализации одной или нескольких образовательных программ и (или) обеспечения содержания и воспитания обучающихся, воспитанников.

Исходя из определения Гражданского Кодекса РФ, учреждение, выполняющее социальные функции является некоммерческой организацией. В статье 120 говорится, что «учреждением признается организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных и иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично». Деятельность образовательного учреждения также попадает под это определение [2, 11, 39].

На рисунке 1 приведены источники финансового обеспечения учреждений дополнительного образования.

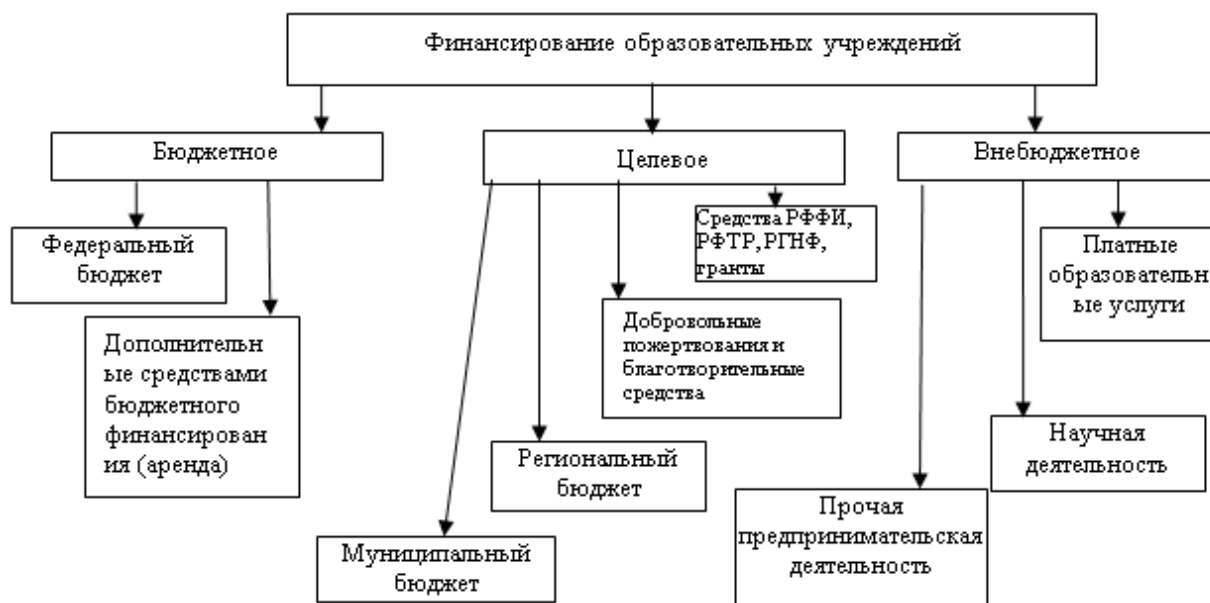


Рисунок 1 – Источники финансового обеспечения учреждений дополнительного образования.

Вывод. Источники финансового обеспечения учреждений дополнительного образования различны: бюджетные, целевые, внебюджетные.

К бюджетным источникам относятся: федеральный бюджет; дополнительные средства бюджетного финансирования (аренда).

К целевым источникам относятся: средства РФФИ (Российский фонд фундаментальных исследований), РФТР (Российский фонд технологического развития), РГНФ (Российский гуманитарный научный фонд), гранты; добровольные пожертвования и благотворительные средства; региональный бюджет; муниципальный бюджет.

К внебюджетным источникам относятся: платные образовательные услуги; научная деятельность; прочая предпринимательская деятельность.

В Гражданском кодексе говорится о возможности ведения, в том числе и коммерческой деятельности учреждений, то есть некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они

созданы, и соответствующую этим целям, но не мешает осуществлению основных видов деятельности.

Некоммерческие организации направляют получаемый доход на финансирование уставной деятельности учреждения, т.е. на развитие организации и ее кадрового потенциала.

Рассматриваемые организации, в отличие от коммерческих, при формировании дохода имеют расширенное право на использование таких источников финансирования, как: членские и вступительные взносы, целевые поступления от физических и юридических лиц, добровольные взносы и пожертвования, и другие. Право привлекать дополнительные источники финансирования предоставляется некоммерческим организациям в обмен на необходимость создавать условия для социального пользования, для удовлетворения общественной пользы, примерами могут быть: реализация программ развития искусства, физической культуры, волонтерства и многое другое. Поскольку это является основной целью создания некоммерческих организаций.

Механизм постоянных поступлений от учредителей определяется учредительными документами некоммерческой организации, в основном, на основании Устава и соглашения между некоммерческой организацией и главным распорядителем бюджетных средств. Если учредителем является государство, то средства поступают в некоммерческую организацию на основе нормативного финансирования. Нормативы по выделению денежных средств формируются на таком уровне, чтобы некоммерческие организации имели возможность обеспечить возмещение эксплуатационных доходов, расширять материально-техническую базу, осуществлять капитальный (текущий) ремонт, производить выплату заработной платы работникам, оплачивать налог на имущество и земельный налог, а также другие расходы. Нормативное финансирование осуществляется на основе специальных расчетных показателей. Например, в образовании одним из таких показателей является стоимость обучения одного обучающегося в год. Но,

стоимость одного ребенка в разных образовательных учреждениях может отличаться, например, в условиях одного учреждения все дети занимаются на объектах, принадлежащих образовательному учреждению, из этого условия следует, одна стоимость нормативных затрат. А есть учреждения, оказывающие образовательные услуги, в арендованных помещениях, в этом случае при определении нормативного финансирования, обязательным условием является возмещение услуг аренды.

В то же время применение нормативного метода финансирования на практике не всегда позволяет выявить реальные потребности некоммерческих организаций и определить тенденции их развития. Иногда расчет нормативов ведется методом распределения с поправкой на текущие возможности бюджета. Некоторые расходы некоммерческих организаций не удается пронормировать и спрогнозировать [28].

Важной характеристикой, на наш взгляд, является то, что учреждение финансируется собственником (учредителем). По определению финансирование – это обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами затрат на реализацию некоторой потребности [33]. Стоит отметить, что учредитель финансирует деятельность, т. е. компенсирует полностью или частично расходы, понесенные в процессе осуществления деятельности, имеющей значение для учредителя. Например, учреждению выдано государственное (муниципальное) задание, которое предполагает определенный объем и количественный показатель услуг (потребителей), именно этот показатель финансируется учредителем.

Финансирование от учредителя или бюджетное финансирование позволяет осуществлять основную деятельность, совершенствовать материальные и финансовые ресурсы, получая возможность обновлять и расширять оборудование, материалы, связи, повышать квалификацию работников и пр. Хотя важно отметить, что бюджетных средств зачастую не хватает.

Использование средств жертвователей дает возможность некоммерческим организациям успешно решать проблему реализации экономических благ, что способствует совершенствованию их позиций по сравнению с коммерческими организациями. Однако, несмотря на защищенность со стороны государства, некоммерческие организации частично лишаются самостоятельности. Это определяется в выборе стратегии развития организации, формировании и расходовании бюджетных средств, подборе кадров и прочем, ведь все эти процессы четко регламентированы и прописаны в нормативных актах [14, 18, 28].

Целевые поступления от физических и юридических лиц – важный дополнительный источник формирования доходов некоммерческой организации. Эти средства предназначены для выполнения конкретных программ, имеют определенную цель и направление расходов. Такого рода средства часто поступают в некоммерческие организации через благотворительные и иные целевые фонды. Такое выделение ресурсов широко используется во многих странах мира и известно, как «система грантов» [15].

Выручка от реализации товаров и услуг занимает значительное место в составе поступления денежных средств некоммерческой организации. Этот вид дохода может складываться из выручки от реализации продукции, создание которой представляет основную либо предпринимательскую деятельность [31].

Ограниченность ресурсов государственного бюджета, сложность получения целевых ассигнований, добровольных пожертвований вынуждают некоммерческие организации увеличивать в общей сумме доходов долю средств от платной реализации экономических благ [24].

Экономический подход некоммерческих организаций в процессе предоставления услуг на платной основе существенно не отличается от экономического подхода коммерческих структур. Огромное количество примеров функционирования организаций некоммерческого направления

подтверждает их эффективность, высокую конкурентоспособность. Это объясняется не только увеличивающимся спросом на услуги некоммерческих организаций, но и тем, что в данном секторе экономики удастся достаточно полно сочетать принципы современного предпринимательства с инициативой, творчеством, высоким уровнем профессионализма занятых здесь работников, доверием потребителей к системе некоммерческих организаций.

Доходы, получаемые от собственности некоммерческой организации, могут включать поступления от сдачи в аренду помещений, оборудования, земельных участков и другого.

Источники формирования дохода некоммерческой организации зависят от формы собственности, вида реализуемых благ, характера и условий их предоставления потребителям.

Статистическая информация показывает, что многие негосударственные некоммерческие организации являются «бюджетными» организациями, так как получают большую часть средств от государства. Это характерно особенно для некоммерческих организаций, занятых в сфере образования, здравоохранения, науки, социального обеспечения. Например, в сфере здравоохранения на долю средств бюджетного финансирования приходится около 60% совокупного дохода негосударственных некоммерческих организаций. В сфере социальных услуг этот источник составляет более 50%.

Взносы участников, доход от реализации платных товаров и услуг, собственности и прав образуют около 70% доходов некоммерческих организаций сферы культуры и досуга, более половины дохода образовательных, благотворительных организаций [32].

Прямое финансирование деятельности некоммерческих организаций со стороны органов государственной власти и местного самоуправления служит для объединения усилий в решении наиболее насущных социальных задач. На практике это достигается в рамках федеральных, региональных и

муниципальных социальных программ направленных на развитие. По своей целевой направленности такие программы связаны с предоставлением социальной помощи населению и с поддержкой отраслей социально-культурной сферы (здравоохранения, образования, культуры, физической культуры).

Одна из целей государства – поддержание и развитие деятельности коммерческих организаций социальной направленности. Программа социальных реформ определяет в качестве задачи государственной политики содействия развитию сети образовательных учреждений различных организационно-правовых форм, типов и видов, в том числе негосударственных. В Федеральном законе РФ «Об образовании» закреплено, что право негосударственных общеобразовательных учреждений на государственное и (или) муниципальное финансирование с момента их государственной аккредитации, при условии реализации ими основных общеобразовательных программ. В Федеральной целевой программе "Развитие и сохранение культуры и искусства Российской Федерации (1997-1999 годы)", получившей статус Президентской программы, в числе приоритетных задач указывается всемерное содействие развитию как государственных, так и негосударственных организаций культуры.

В Федеральном законе «Об общественных объединениях» предусмотрены формы государственной поддержки объединений, которые предусматривают возможность предоставления льгот по налогам, поддержке их деятельности. Это может выражаться в передачи им материальных ресурсов, по средствам предоставления государственных грантов, то есть целевого финансирования, а также в форме социального заказа на выполнение различных государственных программ и поручений.

По механизму правового регулирования такой поддержки, каждая из этих форм представляет собой различные виды гражданско-правовых договоров, а с точки зрения содержания отношений между государством и общественными объединениями, они различаются по степени инициативы

участников этих отношений. В случае получения государственных грантов (целевого финансирования) – инициатива от объединений должна быть максимальной, поскольку государство, распределяет бюджетные ресурсы на решение социальных задач и определяет их приоритетность.

При обсуждении вопросов, связанных с прямым финансированием независимых некоммерческих организаций органами государственной власти и местного самоуправления, все более часто применяется понятие «социальный заказ». Сам термин «социальный заказ» появился как параллельное понятие «государственному заказу», чтобы подчеркнуть, во-первых, социальный характер самих выполняемых программ, негосударственный статус исполнителей, а также открытый, общественный, конкурсный порядок распределения этих заказов.

Размещение заказа на выполнение социальных услуг – это механизм реализации в условиях рыночной экономики социальных гарантий государства населению. Такие гарантии содержатся в Конституции Российской Федерации, федеральных, региональных и муниципальных законах и нормативно-правовых актах. Предоставление социальных услуг населению в нашей стране в течение длительного времени выполнялось преимущественно государственными учреждениями. В последние годы все чаще этим стали заниматься, в том числе и независимые некоммерческие организации. Причиной этому могли послужить новые введенные меры поддержки со стороны государства.

Поэтому бюджетное финансирование социального заказа не обязательно означает, что этот заказ в полном объеме должны реализовывать государственные и (или) муниципальные учреждения. Важно предусмотреть конкурсное распределение имеющихся средств, для его выполнения. То есть, провести конкурсную процедуру на право реализации заказа в целом или его отдельных частей. Это позволит выбрать тех, кто эффективнее и качественнее справится с выполнением сформулированного социального заказа. Тем самым создав конкуренцию между организациями,

что в дальнейшем может послужить определенным «толчком» к развитию учреждений.

Решение задач социальной реабилитации и профилактики социальных проблем, развития культуры, содействия инновациям в образовании достигается путем:

- поддержки и стимулирования организаций и граждан, деятельность которых отвечает соответствующим целям социальной политики;
- создания общих благоприятных условий («инфраструктуры»: информационной, правовой, материально-технической) для различных социально значимых видов деятельности.

Образовательное учреждение является юридическим лицом, то есть пользуется правами и несет обязательства, предусмотренные ст. 12 п. 2 Федеральным законом «Об образовании» [9].

В Российской Федерации ведущим источником финансирования расходов на образование являются бюджетные средства. Из федерального бюджета финансируется содержание образовательных учреждений федерального уровня, осуществление федеральных образовательных программ; образовательные субсидии в пределах трансфертов нуждающимся в финансовой поддержке регионам. Деятельность любого образовательного учреждения финансируется в соответствии с действующим законодательством [31]. Финансирование федеральных государственных образовательных учреждений осуществляется на основе федеральных нормативов финансирования государственных образовательных учреждений, находящихся в ведении субъектов Российской Федерации, и муниципальных образовательных учреждений на основе федеральных нормативов и нормативов субъекта Российской Федерации. Данные нормативы определяются по каждому типу, виду и категории образовательного учреждения в расчете на одного обучающегося, воспитанника, а также на иной основе. Для мало комплектных сельских и рассматриваемых в качестве таковых органами государственной власти и органами управления

образованием образовательных учреждений норматив финансирования должен учитывать затраты, не зависящие от количества обучающихся. Нормативы финансирования федеральных государственных образовательных учреждений устанавливаются Правительством Российской Федерации. Органами местного самоуправления утверждаются нормативы финансирования муниципальных образовательных учреждений за счет средств муниципальных бюджетов. В настоящее время у учреждений появилась возможность увеличивать финансирование путем привлечения денежные средства, за счет предоставления платных услуг, пожертвований от юридических и физических лиц. При этом привлечение дополнительных средств не влечет снижения объемов финансирования из бюджетов различных уровней, если при этом не уменьшается объем предоставляемых услуг за счет бюджета. Стабильным источником поступления денежных средств является сдача в аренду помещений, принадлежащих на праве собственности образовательному учреждению, если это не мешает основному процессу. К дополнительному источнику финансирования относятся и средства других организаций, передаваемые учреждениям на безвозмездной основе (в виде благотворительности) [30, 31].

К платным услугам можно отнести:

— образовательные услуги:

- а) изучение не предусмотренных учебным планом предметов; б) услуги психологической помощи;
- в) подготовительные курсы для поступления;
- г) создание групп для обучения детей с отклонениями в развитии;

— развивающие услуги: различные кружки, студии и т.д. по интересам;

— спортивно-оздоровительные интересы: организация секций и групп по укреплению здоровья детей [20].

Величина выделяемых ассигнований, в первую очередь, регулируется объемом доходов бюджета того или иного уровня, который ежегодно пересматривается. Порядок финансового обеспечения образовательных

учреждений определен Бюджетным Кодексом Российской Федерации [1], в котором определены возможные рамки применения нормативов финансовых затрат и нормативы минимальной бюджетной обеспеченности. Детализация бюджетных расходов по экономическим статьям связана с необходимостью усиления контроля со стороны контролирующих органов за их целевым использованием. Определяет объем бюджетных ассигнований и распределяет расходы государственный орган в пределах, выделенных из бюджета средств на календарный финансовый год.

При бюджетном финансировании при помощи ассигнований применяются два метода:

- «нетто-бюджет» — денежные средства в процессе финансирования выделяются на довольно ограниченный круг затрат, предусмотренных бюджетом;
- «брутто-бюджет» — применяется для финансирования организаций, которые полностью находятся на бюджетном финансировании. Бюджетные средства предоставляются на все виды расходов.

Преимущественно образование финансируется способом «брутто-бюджет». Путем предоставления денежных ассигнований на содержание имущества, выделяются средства на оплату товаров, работ и услуг, выполняемых физическими и юридическими лицами по государственным и муниципальным заданиям. Расходы на образование относятся к социальным расходам, которые распределяются на основании предоставленных сметного планирования и финансируются по конкретным видам затрат. В основе применения расчетов расходов образовательных учреждений лежат показатели деятельности учреждений, характеризующие обслуживаемые контингенты (количество учащихся, групп, классов, число воспитанников, имеющееся на балансе учреждения недвижимое имущество). При этом учитывается время функционирования в течение года. Эти показатели служат расчетными. Денежный расход насчитывается по норме, которая обеспечивает функционирование и развитие учреждения. Основной принцип

расходования бюджетных средств – строгое их распределение по назначению. Образовательное учреждение не вправе использовать средства на цели, которые не предусмотрены сметой или уставом учреждения, это является большим нарушением. В состав затрат сметы образовательных учреждений входят:

- оплата труда;
- начисления на оплату труда;
- командировочные и иные компенсационные выплаты сотрудникам;
- оплата товаров, работ и услуг;
- капитальный и текущий ремонт;
- приобретение оборудования и предметов длительного пользования;
- оплата земельного и имущественного налогов.

Как следует из закона «Об образовании» [9] образовательное учреждение самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность, имеет расчетный счет. Финансовые и материальные средства используются им по своему усмотрению, но в пределах целевого финансирования. Не использованные в текущем году средства не могут быть изъяты или зачтены в объем финансирования на следующий год.

Учредителями образовательных учреждений являются органы управления, которые несут ответственность за финансирование расходов по выполнению государственного (муниципального) заказа. Государственный заказ ограничен лимитами бюджетного финансирования и рамками государственных стандартов, он формируется государственными, региональными и муниципальными органами управления [21]. Основными документами, регулирующими ответственность и права учредителя и образовательного учреждения, являются договор о взаимоотношении между ними и устав учреждения. Учредитель берет на себя обязательства по финансированию учреждения в соответствии с утвержденным планом финансово-хозяйственной деятельности и сметой расходов. В случае, когда образовательное учреждение не имеет своей бухгалтерии, то учредитель

берет на себя обязанность осуществлять финансово-бухгалтерское обслуживание его деятельности через централизованную бухгалтерию. Образовательное учреждение обязано своевременно предоставлять учредителю обоснованную информацию о потребности в бюджетных средствах, расходовании выделенных бюджетных средств, о внебюджетных источниках денежных поступлений [34].

Для обобщения и систематизации теоретических знаний можно представить основные методы финансового обеспечения образовательной деятельности в наглядном виде (таблица 1).

Таблица 1 – Методы финансового обеспечения образовательных учреждений

Поступления от	Метод поступления	Направление расходов
учредителя	нормативное финансирование	возмещение эксплуатационных доходов, расширить материально-техническую базу, осуществить капитальный ремонт, произвести денежный расчет с работниками
жертвователей	пожертвование	на ведение уставной деятельности
целевые поступления от физических и юридических лиц (система грантов)	субсидирование	для выполнения конкретных программ
доходы от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности	зачисление платежей	на ведение уставной деятельности

Вывод: основные методы финансового обеспечения образовательной деятельности подразделены на поступления от учредителя, жертвователей, целевые поступления от физических и юридических лиц (система грантов), доходы от предпринимательской деятельности и иной приносящей доход деятельности.

При изучении и обобщении литературных источников автор не встречался с системным подходом к рассмотрению источников

финансирования специализированных образовательных организаций. И предпринята попытка внести свой вклад в углубление исследований в данном направлении.

Предлагается авторский подход к систематизации источников финансирования, отраженный в таблице 1. Данный подход представленных данных позволяет установить смысловую связь между элементами, облегчает восприятие и понимание.

В дальнейшем, при изучении данной темы в более широком смысле, можно на основе представления об источниках финансирования как о системе прорабатывать вопросы взаимозаменяемости источников финансирования, расширения каналов финансирования в каждом из направлений.

1.3 Платные услуги как дополнительный источник финансирования муниципальных образовательных учреждений.

Экономическое положение образовательных организаций и спортивных школ обусловлено разностью между потребностью в средствах для осуществления своей деятельности и фактическим объемом получаемого бюджетного финансирования. Возникает некий дефицит или недостаток бюджетных средств.

В условиях рыночной экономики спортивные школы помимо стабильного бюджетного финансирования вынуждены привлекать иные источники финансирования для организации качественного учебного и тренировочного процесса, содержания имущества, приобретения необходимого инвентаря и оборудования, повышения качества образования.

Являясь основным источником внебюджетных поступлений, платные образовательные услуги занимают значимое место в системе приносящей доход деятельности муниципальных бюджетных спортивных школ,

следовательно, платные образовательные услуги должны быть ориентированы на потребности потенциальных потребителей этих услуг.

На примере четырех муниципальных учреждений Самарской области рассмотрим услуги, которые оказываются учреждениями за счет средств на выполнение муниципального задания и за счет полного возмещения расходов, то есть платные услуги (таблица 2).

Таблица 2 – Услуги, оказываемые муниципальными учреждениями Самарской области

№ п/п	Наименование организации	Услуги, выполняемые за счет средств на выполнение муниципального задания	Услуги, осуществляющиеся на платной основе
Учреждения МБУДО города Тольятти			
1	Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования спортивная школа олимпийского резерва №3 «Легкая атлетика» городского округа Тольятти	Программы предспортивной подготовки и спортивной подготовки по видам спорта: конькобежный спорт, лёгкая атлетика, плавание, полиатлон, спортивная акробатика, лыжные гонки, синхронное плавание, спортивное ориентирование, хоккей с шайбой, художественная гимнастика	Обеспечение проведения спортивных игр и физкультурно-массовых мероприятий.
2	Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования спортивная школа олимпийского резерва № 1 «Лыжные гонки» городского округа Тольятти	Программы предспортивной и спортивной подготовки по видам спорта: лыжные гонки, спортивное ориентирование	Организация и проведение физкультурных мероприятий, прокат лыжных комплектов, прокат тюбинга, организация и проведение спортивных соревнований

3	Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования спортивная школа олимпийского резерва №5 «Спортивная борьба» городского округа Тольятти	Программы предспортивной подготовки и спортивной подготовки по виду спорта: Вольная борьба и самбо среди детей и молодежи	Обучение по дополнительным общеобразовательным программам «Изучение основ вольной борьбы для детей 6-7 лет» и «Изучение основ вольной борьбы для детей 8-9 лет».
4	Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования спортивная школа № 4 «Шахматы» городского округа Тольятти.	Целью программы является достижение спортивных результатов на основе соблюдения спортивных и педагогических принципов в учебно-тренировочном процессе в условиях многолетнего, круглогодичного и поэтапного процесса спортивной подготовки по виду спорта «шахматы».	Сдача в аренду турнирного зала. Сдача в аренду инвентаря (столы, шахматные доски виниловые, шахматные доски деревянные, часы, комплекты шахмат и др.). Предоставление судейской коллегии на мероприятия не имеющие связи с МБУДО СШ № 4 «Шахматы» на платной основе. Проведение платных образовательных услуг для детей в возрасте от 4 до 5 лет.

Данные, представленные в таблице 2, свидетельствуют о том, что все учреждения наряду с бесплатными услугами, оказывают услуги на платной основе. При этом важно отметить, бесплатные услуги – это, чаще всего, спортивная подготовка по избранному виду спорта, а платные услуги – это как раз удовлетворение потребностей потребителей в занятиях физической культурой и спортом, подготовка к занятиям в бесплатных группах, предоставление спортивных объектов для проведения различных мероприятий. Все то, что связано с движением и укреплением здоровья, но не направлено на достижение высокого результата.

Таким образом, в рамках первой главы мы рассмотрели:

- общую характеристику управления Российскими образовательными муниципальными учреждениями;
- источники финансового обеспечения образовательных учреждений;
- методы финансового обеспечения образовательных учреждений;
- внедрение платных услуг как дополнительный источник финансирования образовательных учреждений.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСНОВНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МБУДО СШ № 4 «ШАХМАТЫ»

2.1 Общая характеристика учреждения МБУДО СШ № 4 «Шахматы»

Наименование образовательной организации:

Полное наименование образовательной организации:

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования спортивная школа № 4 «Шахматы» городского округа Тольятти.

Сокращенное наименование образовательной организации:

МБУДО СШ № 4 «Шахматы»

Место нахождения: Самарская область, г.о. Тольятти, ул. Революционная, 11В

Создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О некоммерческих организациях» и распоряжением мэра г. Тольятти от 21.01.2003 г. № 129-1/Р «Об учреждении Муниципального учреждения дополнительного образования СДЮШОР № 4 «Шахматы» г. Тольятти» путем его учреждения. С 29.12.2021 года получила своё нынешнее название.

Учредитель образовательной организации: муниципальное образование — городской округ Тольятти в лице администрации городского округа Тольятти.

Образовательная организация находится в ведомственном подчинении управления физической культуры и спорта администрации городского округа Тольятти. Место нахождения Российская Федерация, Самарская обл., г.Тольятти, ул. Баныкина, 22а.

Директором МБУДО СШ № 4 «Шахматы» с момента основания и по настоящее время является Салахова Гульнара Равильевна.

МБУДО СШ № 4 «Шахматы» имеет достаточно высокий кадровый потенциал по уровню образования, стажу работы, квалификационным категориям.

В учреждение работает высокопрофессиональный коллектив педагогических работников, которые имеют отраслевые награды и звания:

- Высшее образование имеют – 17 чел;
- Высшее образование педагогической направленности имеют – 10 чел;
- Среднее профессиональное образование имеет – 1 чел;
- Отличник физической культуры – 1 чел;
- Профессиональную переподготовку по деятельности в сфере «Физической культуры и спорта» - 13 чел.

На рисунке 2 представлен кадровый потенциал работников МБУДО СШ № 4 «Шахматы».



Рисунок 2 – Круговая диаграмма кадрового потенциала работников МБУДО СШ № 4 «Шахматы»

В учреждении работают как опытные, так и молодые педагоги (моложе 30 лет – 3 человека, Старше 55 лет – 4 человека). Всего учреждении работает 52 человека. Начинающие педагоги имеют возможность использовать профессиональный опыт своих коллег. Такое сочетание является хорошей основой для грамотной организации образовательного/тренировочного процесса. На рисунке 3 представлена возрастная структура сотрудников МБУДО СШ № 4 «Шахматы»



Рисунок 3 – Круговая диаграмма возраста сотрудников МБУДО СШ № 4 «Шахматы».

Вывод. Деятельность Образовательной организации соответствует действующему законодательству в сфере образования, а также физической культуры и спорта. В учреждении складываются отдельные механизмы развития, ориентированные на приоритетные направления, определённые Правительством РФ и федеральными органами, осуществляющими управление в сфере образования и физической культуры, и спорта.

К основным итогам, результатам учебного года можно отнести:

- разработан и утверждён комплекс локальных актов, с целью приведения в соответствии с действующим законодательством. Система управления спортивной школой соответствует основным нормативным требованиям к структуре и функциям управления образовательным учреждением;
- в учреждении реализуются программа спортивной подготовки, разработанная в соответствии с федеральным стандартом по виду спорта «шахматы» и дополнительная предпрофессиональная программа в области физической культуры и спорта по виду спорта «шахматы», разработанная в соответствии с федеральными государственными требованиями;
- по программе развития ведётся плановая целенаправленная, результативная работа по направлениям программы развития учреждения, что способствует росту результатов образовательной деятельности и достижений, обучающихся; сохранению и укреплению здоровья, успешному самоопределению и личностному развитию средствами спорта;
- растёт количество мероприятий с участием обучающихся образовательной организации. Обучающиеся регулярно выступают на соревнованиях различного уровня в составе сборных команд города, округа, стабильно показывая высокие результаты на региональном уровне;
- ведётся работа по прохождению инструкторско-судейской практики, способствующей самоопределению обучающихся. Увеличивается количество обучающихся выполнивших спортивные разряды. Повышаются в целом уровень спортивного мастерства и мотивация обучающихся.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности МБУДО СШ № 4 «Шахматы»

Учреждение МБУДО СШ № 4 «Шахматы» осуществляет образовательную деятельность по обучению детского и подросткового населения игре в шахматы.

Учреждение является спортивной школой. Для осуществления своей деятельности перед учреждением стоит муниципальное задание по количеству обучающихся в спортивной школе детей за счет целевых средств выделяемых из бюджета муниципального управления. Муниципальное задание составляет 706 человек, наглядные данные приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Муниципальное задание МБУДО СШ № 4 «Шахматы».

Название этапа подготовки	Численное количество учащихся в соответствии с муниципальным заданием
Начальная подготовка (НН)	236
Учебно-тренировочная подготовка (УТП)	428
Спортивное совершенствование (СС)	26
Высшее спортивное мастерство (ВСМ)	16
Итого:	706

На рисунке 4 приведена структура обучающихся согласно муниципальному заданию на разных этапах подготовки.



Рисунок 4 – Круговая диаграмма размера муниципального задания на установленное количество обучающихся.

Вывод. Для зачисления на обучения за счет целевых средств выделяемых из бюджета муниципального управления, поступающему необходимо соответствовать требованиям установленным федеральным стандартом по виду спорта «Шахматы».

Для зачисления на этап начальной подготовки предъявляются требования: возраст поступающего от 6 полных лет до 7 лет. Для зачисления или перевода с этапа начальной подготовки на учебно-тренировочный этап предъявляются требования: поступающий должен иметь спортивный разряд по виду спорта «Шахматы» не ниже третьего юношеского; возраст поступающего не старше 17 лет. Для зачисления или перевода с учебно-тренировочного этапа на этап спортивного совершенствования предъявляются требования: поступающий должен иметь звание по виду спорта «Шахматы» не ниже кандидата в мастера спорта Российской Федерации. Для зачисления или перевода с этапа спортивного совершенствования на этап высшего спортивного мастерства предъявляются

требования: поступающий должен иметь звание по виду спорта «Шахматы» не ниже мастера спорта Российской Федерации.

Изучив предъявляемые к поступающему на обучения за счет бюджетных средств выделяемых из бюджета муниципального управления и требования, предъявляемые к поступающему, выявлено: дети в возрасте от 3 до 5 лет; дети в возрасте от 8 до 17 лет не имеющие спортивного разряда по виду спорта «Шахматы»; люди от 18 лет не имеющие звания по виду спорта «Шахматы» - не имеют возможности обучаться шахматам за счет бюджетных средств, так как не соответствуют предъявляемым для поступления критериям.

Для вышеуказанной целевой аудитории в учреждении оказываются платные образовательные услуги, которые в бухгалтерской отчетности числятся как «приносящая доход деятельность». В графу «Приносящая доход деятельность» так же входят платные услуги не носящие образовательный характер. Доход от проката инвентаря, сдачи в аренду залов, от проведения спортивно-массовых и физкультурно-оздоровительных мероприятий так же включен в графу «Приносящая доход деятельность».

В учреждении доход поступает от трех источников:

- Деятельность с целевыми средствами;
- Деятельность по государственному заданию;
- Приносящая доход деятельность.

На доход от деятельности с целевыми средствами мы не можем оказать прямое влияние, так как в него входят добровольные пожертвования, благотворительные средства, средства выделяемые региональным и муниципальным бюджетами.

На доход от деятельности по государственному заданию оказать прямое влияние мы тоже не можем, так как средства выделяются для исполнения муниципального задания учреждением, а именно обучение 706 учащихся МБУДО СШ № 4 «Шахматы».

На доход от приносящей доход деятельности мы в силах оказать прямое влияние по его увеличению, путем внедрения платных услуг.

Для дальнейшей оценки деятельности учреждения рассмотрим доходы и расходы (Таблица 4, 5) МБУДО СШ № 4 «Шахматы» на основании бухгалтерской отчетности.

Таблица 4 - Динамика доходов МБУДО СШ № 4 «Шахматы» за 2021-2023 года.

Наименование статьи доходов	2021	2022	2023	Абсолютное изменение	
	Удел. вес	Удел. вес	Удел. вес	2022/2021	2023/2022
Деятельность с целевыми средствами, тыс. руб	1863.9 7,99%	4756.1 14,41%	3935.3 11,54%	2892,2	-820,8
Деятельность по государственному заданию, тыс. руб	19614.2 84,15%	26219.2 79,47%	28131.03 82,36%	6605,0	1911,8
Приносящая доход деятельность, тыс. руб	1829.2 7,84%	2014.5 6,12%	2130.5 6,1%	185,3	116,0
Итого:	23307.3 100%	32989.8 100%	34196.9 100%	9682,5	1207,1

Вывод. В Таблице 4 отражены доходы МБУДО СШ № 4 «Шахматы» за 2021-2023 года. Приносящая доход деятельность имеет наименьшие показатели, которые в свою очередь, снижаются.

На рисунке 5 приведена структура доходов МБУДО СШ № 4 «Шахматы» за 2021-2023 года.

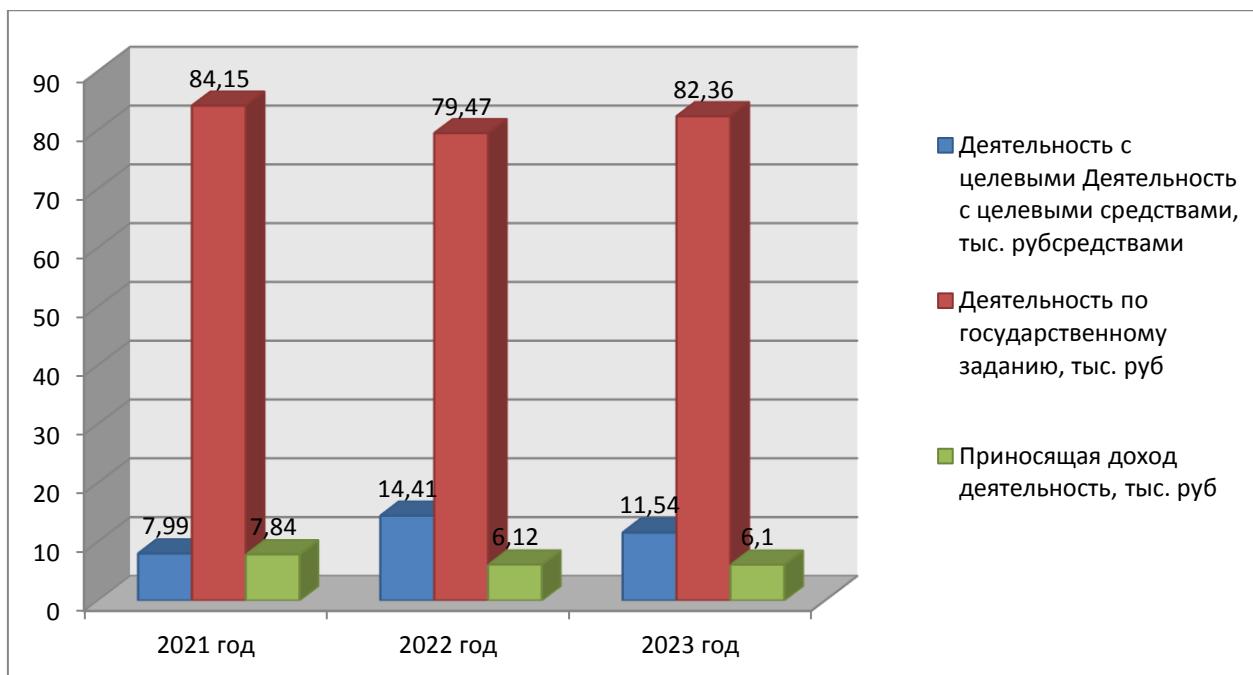


Рисунок 5 – Структура доходов МБУДО СШ № 4 «Шахматы» за 2021-2023 года.

Вывод. Удельный вес приносящей доход деятельности, в общей структуре дохода, заметно снижается, так в 2021 году он составил 7,84%, а в 2023 году – 6,1%.

Деятельность с целевыми средствами – средства, выделяемые на целевое обучение 706 учащихся на бюджетной основе.

Деятельность по государственному заданию – средства, выделяемые для выполнения муниципального задания.

Приносящая доход деятельность – средства, полученные от платных образовательных услуг, от сдачи в аренду помещений, оборудования и др.

Далее, в таблице 5 рассмотрим динамику расходов МБУДО СШ № 4 «Шахматы».

Таблица 5 - Динамика расходов МБУДО СШ № 4 «Шахматы» за 2021-2023 года.

Наименование статьи расходов	2021	2022	2023	Абсолютное изменение	
	Удел. вес	Удел. вес	Удел. вес	2022/2021	2023/2022
1	3	4	5	6	
Текущие расходы, тыс. руб	27276.5 52,19%	35420.8 51,54%	36065.9 53,95%	8144,3	645,1
Оплата труда, тыс. руб	15501.7 29,66%	18168.0 21,43%	19663.9 29,41%	2666,3	1495,9
Начисления на оплату труда, тыс. руб	4674.7 8,94%	5462.7 7,94%	5922.8 8,85%	788,0	460,1
Транспортные услуги, тыс. руб	9.3 0,01%	12.8 0,01%	13.0 0,019%	3,5	0,2
Оплата услуг связи, тыс. руб	86.8 0,16%	82.0 0,11%	115.1 0,17%	-4,8	33,1
Оплата коммунальных услуг, тыс. руб	1545.3 2,95%	1588.8 2,31%	1478.1 2,21%	43,5	-110,7
Прочие коммунальные услуги, тыс. руб	2143.2 4,1%	3613.5 5,25%	3297.2 4,93%	1470,3	-316,3
Прочие текущие расходы на закупку товара, тыс. руб	1016.8 1,94%	462.6 0,67%	278.6 0,41%	-554,2	-184,0
Страхование, тыс. руб	4.9 0,009%	9.9 0,014%	15.1 0,022%	5,0	5,2
Итого:	52259.6 100%	68721.5 100%	66850.2 100%	16461,9	-1871,3

Вывод. Как мы видим из таблицы 5 расходы на оплату труда с начислениями имеют тенденцию снижения. Не смотря на то, что в 2023 году они увеличились, но так и не достигли уровня 2021 года.

На рисунке 6 представлена динамика расходов на оплату труда за 2021 - 2023 года.



Рисунок 6 - Удельный вес оплаты труда с начислениями в структуре общих расходов МБУДО СШ № 4 «Шахматы».

Объем бюджетных средств в рублевом эквиваленте за последние 3 года имеет тенденцию к росту. Общий объем финансирования, утвержденный на 2023 год, почти на 19 % превышает объем бюджетных средств, утвержденных к финансированию МБУДО СШ № 4 «Шахматы» в 2021 году, а объем, утвержденный на 2023 год - на 3 %. Существенный рост объема

финансирования в 2022 году вызван увеличением объема финансирования следующих статей:

- оплата труда служащих - на 65,5 %;
- начисления на оплату труда - на 65,5 %;
- транспортные услуги - на 80 %;
- оплата потребленной электроэнергии - на 20,4 %.

В 2023 году по сравнению с 2022 годом увеличился объем утвержденного финансирования на следующие позиции:

- приобретение предметов снабжения - на 17,5 %;
- оплата коммунальных услуг - на 25 %, за счет роста финансирования на оплату потребления электроэнергии на 82.3 %.
- оплата труда служащих - на 7.5 %.

В то же самое время объем финансирования на нижеперечисленные позиции сократился:

- транспортные услуги;
- оплата содержания помещений;
- трансферты населению;
- приобретение оборудования.

Также отметим снижение доли оплаты труда с начислениями в общем объеме расходов. В 2022 году наблюдается резкий спад. В сравнении с показателем 2021 года – 8,94%, показатель 2022 года составил 7,94%

Один из показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления - доля муниципальных учреждений культуры, здания которых находятся в аварийном состоянии или требуют капитального ремонта, в общем количестве муниципальных учреждений культуры. Данный показатель превышает отметку в 50 %.

Как было уже выше сказано, изучив предъявляемые к поступающему на обучения за счет целевых средств выделяемых из бюджета муниципального управления и требования, предъявляемые к поступающему,

выявлено: дети в возрасте от 3 до 5 лет; дети в возрасте от 8 до 17 лет не имеющие спортивного разряда по виду спорта «Шахматы»; люди от 18 лет не имеющие звания по виду спорта «Шахматы» - не имеют возможности обучаться шахматам. Для привлечения и удержания данной целевой аудитории, а также для получения прибыли от приносящей доход деятельности, в учреждении предусмотрено оказание платных образовательных услуг. Оказываемые учреждением платные услуги носят не только образовательный характер, но и приносят доход от сдачи в аренду оборудования, залов и других видов платных услуг.

2.3. Анализ оказываемых платных услуг МБУДО СШ № 4 «Шахматы»

В учреждении МБУДО СШ № 4 «Шахматы» для осуществления платных услуг разработан локальный нормативный документ «Положение о предоставлении платных услуг учреждением» (Приложение А) из которого следует в соответствии с п. 1.3 настоящего Положения: «Платные услуги – деятельность учреждений, осуществляемая на договорной основе, как с физическими, так с юридическими лицами, с использованием муниципального имущества по оказанию услуг по утвержденному перечню услуг учреждения дополнительно к основной уставной деятельности»..

Вышеуказанное положение утверждено директором спортивной школы и составлено с целью регламентации осуществления приносящей доход деятельности – Рисунок 7.



МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
СПОРТИВНАЯ ШКОЛА № 4 «ШАХМАТЫ» городского округа Тольятти

445026, РФ, Самарская область, г. Тольятти, ул. Революционная, 11В, тел.: 55-83-02, 55-97-08
ИНН/КПП 6323069628/632101001

УТВЕРЖДАЮ

Директор МБУ ДО СП № 4 «Шахматы»

Г. Р. Салахова

2023 г.

18-09



**ПОЛОЖЕНИЕ
О ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ПЛАТНЫХ УСЛУГ УЧРЕЖДЕНИЕМ**

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о предоставлении платных услуг разработано в соответствии с федеральным законом от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Бюджетным кодексом Российской Федерации, Законом РФ от 07.02.1992 N 2300-1 "О защите прав потребителей", Федеральным законом "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" от 04.12.2007 N 329-ФЗ, и иными нормативно-правовыми актами и регламентирует порядок оказания платных услуг школы.

1.2. Настоящее Положение определяет условия, порядок предоставления платных услуг, порядок формирования цен на платные услуги, порядок предоставления льгот, категории льготников, общие права и обязанности потребителя услуг, а также ответственность школы при оказании платных услуг и порядок контроля за оказанием платных услуг, поступлением и расходованием полученных от них средств.

1.3. Платные услуги — деятельность учреждений, осуществляемая на договорной основе, как с физическими, так с юридическими лицами, с использованием муниципального имущества по оказанию услуг по утвержденному перечню услуг учреждения дополнительно к основной уставной деятельности.

Рисунок 7 - Локальный нормативный документ «Положение о предоставлении платных услуг учреждением».

В соответствии с локальным нормативным документом «Положение о предоставлении платных услуг учреждением»:

- учреждение самостоятельно определяет возможность оказания услуг в зависимости от материальной базы, численного состава и квалификации персонала, спроса на услугу;
- перечень платных услуг определяется директором учреждения самостоятельно и утверждается Управлением физической культуры и спорта городского округа Тольятти.

Для анализа оказываемых услуг обратимся к прейскуранту тарифов на оказание платных услуг – Рисунок 8

Прейскурант тарифов на оказание платных услуг, предоставляемых МБУДО СШ № 4 «Шахматы», с 01.09.2023 года по 31.08.2024 года			
№ п/п	Наименование услуг	Единица измерения	Цена (руб.)
1	2	3	4
1.	<u>Организация и проведение конференций (собраний), семинаров, практикумов в сфере физической культуры и спорта, в том числе:</u>		
1.1.	Организация и проведение конференций (собраний), семинаров, практикумов в сфере физической культуры и спорта (малая аудитория)	1 час	700,00
1.2.	Организация и проведение конференций (собраний), семинаров, практикумов в сфере физической культуры и спорта (средняя аудитория)	1 час	1 400,00
1.3.	Организация и проведение конференций (собраний), семинаров, практикумов в сфере физической культуры и спорта (большая аудитория)	1 час	2 100,00
2.	<u>Прокат спортивного инвентаря и оборудования для проведения досуга и отдыха:</u>		
2.1.	часы шахматные механические	1 час	65,00
2.2.	часы шахматные электронные со всеми показателями	1 час	75,00
2.3.	игровой комплект для шахмат (стол, стул, шахматная доска, шахматные фигуры)	1 час	130,00
2.4.	ноутбук в комплекте	1 час	1 460,00
2.5.	стол теннисный	30 мин	50,00
2.6.	комплект больших напольных шахмат	1 час	1 100,00
2.7.	напольная шахматная фигура (1ед.)	1 час	210,00
2.8.	комплект малых напольных шахмат	1 час	550,00
3.	<u>Услуги по обучению по дополнительным общеобразовательным программам в области физической культуры и спорта, в том числе:</u>		
3.1.	Волшебный мир шахмат	1 усл/мес	2 000,00
3.2.	Шахматное королевство	1 усл/мес	2 000,00
3.3.	Шахматное королевство: один в поле не воин	1 усл/мес	6 000,00

Рисунок 8 - Прейскурант тарифов на оказание платных услуг, предоставляемых МБУДО СШ № 4 «Шахматы».

Вывод. Исходя из данных полученных путем изучения прејскуранта на оказание платных услуг, предоставляемых МБУДО СШ № 4 «Шахматы», мы можем сделать вывод, что учреждением оказываются платные образовательные услуги.

На сегодняшний день действующими в учреждениях платными образовательными услугами, по которым осуществляется прием поступающих, являются «Волшебный мир шахмат» - для детей в возрасте от 8 до 9 лет - стоимость две тысячи рублей 1 услуга в месяц групповых занятий, а также «Шахматное королевство: один в поле не воин» - для детей в возрасте от 8 до 9 лет - стоимостью шесть тысяч рублей 1 услуга в месяц индивидуальных занятий.

Для получения последующих выводов обратимся к статистике количества обучающихся на платных образовательных услугах за период с 2021 по 2023 год в половой градации – Рисунок 9. Необходимым пояснением является, что набор в группы осуществляется только для детей в возрасте от 8 до 9 лет.

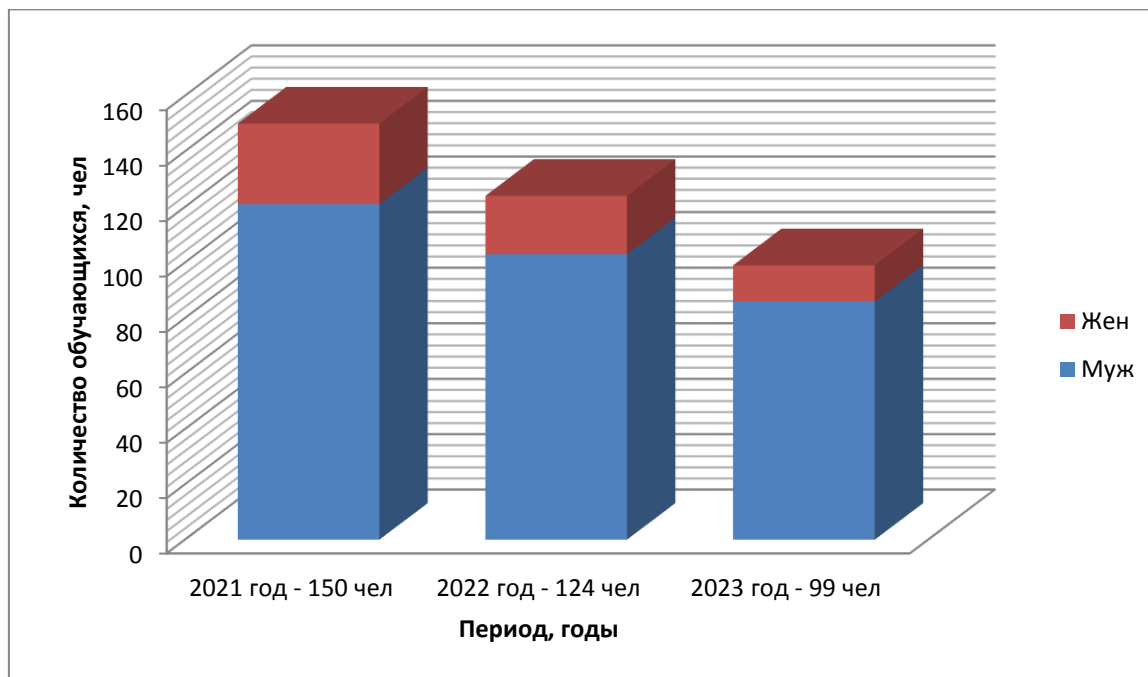


Рисунок 9 – Статистика обучающихся на платных образовательных услугах за период 2021 – 2023 годы в половой градации.

Вывод. Изучив статистику обучающихся на платных образовательных услугах за период 2021 – 2023 годы в половой градации, делаем вывод о том, что спрос на услугу падает, а соответственно уменьшается прибыль от приносящей доход деятельности.

Одной из проблем снижения спроса на получение платных образовательных услуг является отсутствие популяризации вида спорта «Шахматы», она же является и целью. Для достижения данной цели была создана Автономная некоммерческая организация «ФЕДЕРАЦИЯ ШАХМАТ городского округа Тольятти». Основной деятельностью организации является проведение спортивно-массовых мероприятий, организация и проведение турниров по виду спорта шахматы и другая деятельность в области спорта с целью популяризации вида спорта «шахматы» на территории городского округа Тольятти.

Подводя итог полученной информации при проведении анализа деятельности и основных финансовых показателей МБУДО СШ № 4 «Шахматы» мы предлагаем обратиться к сводной смете выявленных проблем и предлагаемых мероприятий для их устранения – Таблица 6.

Таблица 6 - Сводная смета выявленных проблем и предлагаемых мероприятий для их устранения.

Выявленные проблемы	Причины	Предлагаемые мероприятия	Предполагаемый результат
Расходы учреждения превышают доходы. Для увеличения прибыли приносящей доход деятельности необходимо расширить перечень платных образовательных услуг, который в настоящее время имеет тенденцию снижения количества оказываемых услуг.	Причина снижения количества оказываемых платных образовательных услуг - снижение популярности вида спорта «Шахматы».	Для популяризации вида спорта «Шахматы» предлагается: 1)получение гранта; 2)открытие новой группы платных образовательных услуг «Шахматный король» для детей в возрасте от 3 до 6 лет.	После проведения мероприятий в соответствии с заявкой на грант, популярность вида спорта «шахматы» возрастет, что даст нам возможность привлечь разновозрастных обучающихся и открыть новые

			группы по оказанию платных образовательных услуг. Как следствие доход учреждения от приносящей доход деятельности возрастает.
--	--	--	--

Вывод. МБУДО СШ № 4 «Шахматы» предлагает широкий спектр платных услуг, которые позволят каждому найти то, что соответствует его интересам и потребностям. В нашем распоряжении имеются залы, доступные для аренды, и высококачественный инвентарь, который можно взять напрокат. Кроме того, мы предлагаем индивидуальные занятия шахматами с детьми по цене 6000 рублей и групповые занятия шахматами по цене 2000 рублей.

Однако мы столкнулись с определенной проблемой - на занятия не приходят дети в возрасте от 3 до 6 лет. Мы считаем, что это большая потеря, поскольку возможности, которые предлагаются в рамках наших платных услуг, могут быть очень полезными для них.

Решением данной проблемы является привлечение новой целевой аудитории аудитории. Мы стремимся убедить всех, что наши услуги не имеют возрастных ограничений и являются отличным способом провести свободное время, развивая умственные навыки и общаясь с единомышленниками. Мы предлагаем интересные и познавательные занятия шахматами, которые помогут улучшить мыслительные процессы и развить тактическое и стратегическое мышление.

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ДОХОДОВ МБУДО СШ № 4 «ШАХМАТЫ»

3.1 Мероприятия для увеличения доходов МБУДО СШ № 4 «Шахматы»

С целью сохранения контингента обучающихся, получающих платные образовательные услуги и привлечения дополнительных финансовых ресурсов, учреждению следует разработать и выполнить мероприятия по реализации дополнительных образовательных услуг на платной основе, таких как:

1) получение Гранта.

Его цель развитие шахматного движения, а также социальная адаптация слабовосприимчивых групп населения через популяризацию шахмат как вида спорта в Тольятти и Ставропольском районе. Мы предполагаем, что после реализации грантового проекта спрос на услуги по обучению шахматам увеличится и дополнительно откроем несколько новых групп с возрастом обучающихся от 3 до 6 лет.

Обеспечение доступности данных образовательных услуг будет достигаться за счет низкой себестоимости групповых занятий, а значит, их рентабельность будет достаточно высокой, что нельзя сказать об индивидуальных занятиях, осуществляемых на платной основе.

Секции шахматами на сегодняшний день является одной из самых востребованных услуг среди учащихся и родителей, результаты учащихся имеют высокий рейтинг среди других спортивных школ города, поэтому набор групп на платной основе будет обеспечен полностью.

Шахматы - это один из основных элементов развития памяти, логики, внимание, усидчивости и не требует дополнительных финансовых вложений, данная услуга обеспечит максимальную наполняемость групп.

Основная доля расходов на оплату труда педагогических работников за счет внебюджетных средств, приходится на доходы от реализации

физическим лицам дополнительных программ сверх установленного муниципального задания.

В связи с увеличением доходов от реализации платных услуг за счет открытия новых групп, увеличатся и расходы на оплату труда за оказанные услуги, что поможет обеспечить должный уровень средней заработной платы педагогического персонала, а так же целевое использование фонда оплаты труда.

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

Грант — это безвозмездная субсидия на определенную цель. Грант относится к внебюджетным источникам финансирования школы, наряду с доходами образовательного учреждения и добровольными пожертвованиями. Субсидия предоставляется на конкурсной основе и становится собственностью грантополучателя. Не каждую безвозмездную субсидию можно назвать грантом. Школа должна расходовать грант строго по целевому назначению, отчитываясь перед организацией-донором.

Грантовый проект «Территория шахмат» направлен на адаптацию слабовосприимчивых групп населения: ветеранов СВО и боевых действий; детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей; людей, передвигающихся с помощью инвалидной коляски и имеющих инвалидность.

Сегодня в Тольятти существует немало организаций, занятых адаптацией названных групп населения. Однако ни одна из них не обеспечивает взаимодействие этих социальных групп между собой и общение на равных с широкой аудиторией тольяттинцев и жителей Ставропольского района, не имеющих особенностей здоровья и/или проживающих в семьях.

Мы же создали проект, призванный дать обозначенным группам населения тот навык для спорта, досуга и даже заработка, которым они свободно смогут пользоваться, на равных со всем миром.

Шахматы доступны для освоения и практики в любом возрасте и независимо от физических возможностей. Они укрепляют интеллект, развивают стратегическое мышление, требуют творческого подхода, внимания, усидчивости и одновременно скорости в принятии решений. Предметы, необходимые для обучения и проведения турниров по шахматам, не требуют больших финансовых вложений, они долговечны, компактны, их легко перемещать. Всё это делает шахматы максимально доступным, практичным и полезным видом спорта и досуга, а в рамках проекта запланирован целый ряд событий, который поможет не только освоить шахматы, но и интегрировать новый навык в жизнь.

В рамках проекта «Территория шахмат», с ноября 2024 года по июнь 2025 года состоится не менее 44 локальных мероприятий для целевых групп проекта и 1 фестиваль шахмат, который объединит целевые группы проекта с широкой аудиторией жителей Тольятти и Ставропольского района.

С ноября 2024 года по июнь 2025 года пройдет 31 обучающее мероприятие для всех желающих познать основы шахматной игры – периодичность: еженедельно.

В ноябре и декабре состоится по два (в точности 4) обучающих семинара «Азбука шахмат от а до h» для желающих освоить шахматы как предмет преподавания. Участие в каждом из них примут не менее 20 человек, в т.ч. не менее 5 ветеранов СВО и боевых действий, людей, передвигающихся с помощью инвалидной коляски и имеющих инвалидность.

Далее в поддержку описанных выше семинаров для начинающих тренеров и преподавателей шахматной игры запланированы три обучающих онлайнконсультации, которые пройдут с ноября по апрель.

В январе серию обучающих событий дополнит онлайн-семинар по судейству. Не менее 15 человек, в т.ч. не менее 5 ветеранов СВО и боевых действий, а также людей, передвигающихся с помощью инвалидной коляски

и имеющих инвалидность, научатся правилам и регламентам проведения соревнований по шахматам.

В марте серию обучающих событий завершит Мастер-класс по шахматам для детей до 18 лет. Участниками МК станут также дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей (не менее 15 человек). Для проведения этого мастер-класса будут использованы специальные напольные шахматы, которые сделают событие не только максимально наглядным, но и необычным, интересным. В том числе дети смогут провести фотосессию с большими красивыми фигурами.

Серию массовых спортивных мероприятий проекта откроет в феврале шахматный блиц-турнир «Защитники Отечества». Более 40 человек сразятся в личном зачёте среди женщин и среди мужчин.

В апреле состоится турнир по быстрым шахматам (рапид). Турнир рассчитан на 30 человек и предполагает подведение итогов в личном зачёте среди женщин и среди мужчин.

В мае в турнире по решению шахматных композиций смогут принять участие более 20 человек, так же в личном зачёте среди женщин и мужчин.

В июне состоится ключевое и самое крупное мероприятие проекта – фестиваль «ШахМат-ник». Он включает в себя сразу несколько событий. В рамках фестиваля будет проведён Шахматный турнир под открытым небом «Путешествие в шахматное королевство». В турнире смогут принять участие мужчины и женщины разных возрастов, личный зачёт будет проводиться с учётом пола и возраста. Также на фестивале будет проведен сеанс одновременной игры с ведущими шахматистами России. Для детей будет работать площадка с напольными шахматами, где ведущие тренеры Самарского региона проведут занятия со всеми желающими.

Кроме того, на фестивале развернётся не менее 25 интерактивных площадок, ярмарка продукции, состоится розыгрыш призов от партнёров, выступят творческие коллективы г.о. Тольятти и Ставропольского района (не менее 25 артистов). Фестиваль «ШахМат-ник» соберёт не менее 550

участников из числа целевых групп проекта, а также жителей Тольятти и Ставропольского района. «ШахМат-ник» станет крупнейшим тематическим событием в Самарской области.

Важнейшим событием проекта станет сертификация нескольких участников, в точности участников СВО, прошедших обучение на семинарах и онлайн-консультациях. Сертификация позволит работать тренером или педагогом по шахматам. А значит, люди обретут дополнительную возможность заработка.

Сегодня для реализации проекта «Территория шахмат» сформирована опытная команда профессионалов, возглавляет которую Салахова Гульнара Равильевна, Международный мастер по шахматам (WIM), чемпионка всероссийских молодежных игр, победитель и призер всероссийских и международных соревнований, судья 1 категории. В Тольятти Гульнара возглавляет спортивную школу №4 «Шахматы», которая является единственной в Самарской области специализированной шахматной школой. За время работы в школе (с её основания в 2003 году и по сей день) Гульнара подготовила 5 международных гроссмейстеров, 4 мастера спорта России, чемпиона мира по шахматам до 20 лет и множество победителей и призеров первенств и чемпионатов России, Европы, Азии, Мира. Сформирован также мощный пул партнеров проекта, которые поддерживают проект финансами, имуществом, призами, оказывают консультационную помощь и информационную поддержку. Мы уверены в востребованности проекта среди населения Тольятти и Ставропольского района и не сомневаемся, что он поможет успешнее адаптироваться к социальной жизни тем группам населения, ради которых он создан

Справедливая оценка труда является сильнейшей мотивацией к побуждению инициативы преподавателей на внедрение авторских инновационных проектов. Профессиональное повышение квалификации работников школы по вопросам участия в конкурсах на соискание региональных, российских и зарубежных грантов решает столь важную

проблему недофинансирования средств на реализацию школьных проектов за счет муниципального бюджета.

Формирование положительного имиджа школы среди жителей Тольятти на фоне других учреждений дополнительного образования может достигаться за счет проведения совместных проектов, праздников, концертной и выставочной деятельности на площадках микрорайона.

Данная инициатива решит задачу социализации учащихся, успешной адаптации и интеграции их в социокультурном пространстве города, позволит организовать взаимовыгодное сотрудничество и партнерство с учреждениями культуры и образования, расположенными на территории микрорайона, а так же установит контакты со средствами массовой информации и общественными организациями.

Результатом деятельности оказания платных образовательных услуг и привлечение дополнительных источников финансирования позволят МБУДО СШ №4 пополнять и обновлять материально-техническую базу, ежегодно проводить необходимые ремонтные работы, повышать квалификацию тренерского состава.

Большим преимуществом оказания платных образовательных услуг для учреждения будет являться подготовка и отбор детей для зачисления на программы по шахматам.

По итогам реализации Гранта «Территория шахмат» мы ожидаем рост популярности вида спорта «Шахматы» и увеличения количество детей и взрослых, желающих зачислиться на программы обучения по шахматам, поэтому в качестве второго мероприятия мы предлагаем после реализации гранта открыть дополнительную группу платных образовательных услуг по шахматам «Шахматный король».

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий по повышению доходов МБУДО СШ № 4 «Шахматы»

В качестве рекомендаций по повышению доходов МБУДО СШ № 4 «Шахматы» предлагается внедрение двух мероприятий:

- подача заявки на Грант «Территория шахмат» в региональный конкурс СОНКО Самарской области;
- внедрение новой платной образовательной услуги «Шахматный король» для обучающихся в возрасте от 3 до 6 лет.

Произведем расчет экономической эффективности по первому мероприятию – подача заявки на Грант «Территория шахмат». Результаты расчета показателей экономической эффективности мероприятия сведем в таблицу 7.

Таблица 7 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия № 1.

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
1	Доходы учреждения до внедрения мероприятия	тыс. руб.	Д1	34196,9
2	Доходы учреждения после внедрения мероприятия	тыс. руб.	$Д2=Д1+ΔД$	36187,1
3	Прирост дохода за счет реализации мероприятия	тыс. руб.	$ΔД$	1990,2
4	Затраты связанные с реализацией мероприятия	тыс. руб.	З	1990,2

Годовой экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом дохода за счет реализации мероприятия ($ΔД$) и затратами на мероприятие (З).

В данном случае годовой экономический эффект рассчитать не представляется возможным, так как средства гранта являются целевыми и должны быть израсходованы в полном объеме в соответствии с утвержденной сметой расходов, что не предполагает получение прибыли.

Далее произведем расчет экономической эффективности второго мероприятия – внедрение новой платной образовательной услуги «Шахматный король» для детей в возрасте от 3 до 6 лет.

Цель создания данной услуги будет направлена на повышение эффективности и финансовой устойчивости физкультурно-развивающего учреждения, а также на организацию занятости и вовлеченности большего числа детей к занятиям физической культурой и спортом.

Реализация услуги «Шахматный король» планируется на базе МБУДО СШ №4, по адресу: Самарская область, г.о. Тольятти, ул. Революционная, 11В, а так же по адресу: Самарская область, г.о. Тольятти, ул. Мира, 158

Руководителем МБУДО СШ №4 «Шахматы» является директор Салахова Гульнара Равильевна. Руководителем специализированного структурного образовательного подразделения является Якович Юрий Рафаилович.

Учреждение будет работать с 08:00 до 20:00, расписание занятий будет составляться с учетом пожеланий родителей (законных представителей) и/или совершеннолетних обучающихся, а также загруженности спортивного зала. Планируется проведение занятий в утреннее время и в вечернее время. Особая загруженность спортивного зала будет наблюдаться в вечернее время, ведь родителям удобнее в вечернее время сопровождать детей, а взрослым обучаться после окончания рабочего дня.

Длительность одного тренировочного занятия будет составлять 45 минут. В месяц будет проведено 8 занятий. Месячная нагрузка составит 6 астрономических часов. Срок реализации образовательной программы составит 9 месяцев (с сентября по май), примерный объем занятий 72 академических часа.

Введение новой услуги, на наш взгляд, должно пройти успешно. За неделю до официального открытия планируется провести два открытых занятия, в которых может принять участие любой желающий.

В таблице 8 представлен расчет стоимости внедрения платной образовательной услуги.

Таблица 8 – Расчет стоимости затрат на оказание платной образовательной услуги

Количество занятий в месяц: 8 (6 ч.)		
Количество человек: 20 (1 группа)		
Продолжительность одного занятия: 1 академический час		
Период оказания услуги: 9 месяцев		
Площадь здания: 141,9 м2		
Площадь помещения: 43 м2		
1	Расчет затрат на оплату труда персонала	
1.1	Тренеры-преподаватели	1) 25000 руб (должностной оклад) + 30,2% (страховые отчисления) = 25000 руб + 7550 руб = 32550 руб 2) Месячный фонд рабочего времени в часах = 8 занятий * 45 мин = 360 мин. 360 мин / 60 мин(час) = 6 часов 3) 32550 руб / 6 часов / 20 человек = 271,25 руб – цена одного занятия на 1 учащегося
1.2	Административно-управленческий персонал (директор, заместитель директора, инструкторы-методисты)	Оплата труда АУП составит 14% от фонда оплаты труда педагогического персонала: 1) 271,25 руб * 14% = 37,97 руб – цена одного занятия на 1 учащегося
1.3	Уборщики служебных помещений	1) 19500 руб (должностной оклад) + 30,2% (страховые отчисления) = 19500 руб + 5889 руб = 25389 руб 2) 25389 руб / 160 часов (норма рабочего времени на месяц при 40-часовой рабочей неделе) = 158,68 руб/час 3) 158,68 руб / 20 человек = 7,93 руб - цена одного занятия на 1 учащегося
Итого по разделу 1:		271,25 руб + 37,97 руб + 7,93 руб = 317,15 руб - цена одного занятия на 1 учащегося
2	Расчет затрат на оплату коммунальных услуг	
2.1	Электроэнергия	Годовое потребление электроэнергии за 2024 г. – 393 квт/час 1) 393 квт/час / 365 дней (год) = 1,07 квт/час – за один день 2) 1,07 квт/час / 12 часов (рабочее время) = 0,089 квт/час – за один час 3) 0,089 квт/час / 141,9 м2 (общая площадь здания) * 43 м2 (площадь помещения) = 0,026 квт/час 4) 0,026 квт/час * 5,48 руб (тариф на ком. услуги) = 0,14 руб 5) 0,14 руб / 20 чел = 0,007 руб - цена одного занятия на 1 учащегося

2.2	Водоснабжение	Средняя норма расхода воды в день на 1 ребенка 7 литров = 0,007 м ² 1) 0,007 м ² / 12 часов (рабочий день) = 0,00058 куб.м 2) 0,00058 куб.м * 31,87 руб (тариф на ком. услуги) = 0,018 руб – цена одного занятия на 1 учащегося
2.3	Водоотведение	1) 0,00058 куб.м * 24,22 руб (тариф на ком. услуги) = 0,14 руб – 1 человек Норма расхода воды на 1 м ² площади пола при мытье полов – 2,4 л 2) 2,4 л * 43 м ² (площадь помещения) = 103,2 л – 1 уборка 3) 103,2 л / 1000 = 0,103 м ³ 4) 0,103 м ³ * 46,36 руб (тариф на ком. услуги) = 4,77 руб 5) 4,77 руб / 20 человек = 0,23 руб – 1 человек 6) 0,14 руб + 0,23 руб = 0,37 руб – цена одного занятия на 1 учащегося
2.4	Отопление	1) 35,13 Гкал. / 9 мес.(период отопления) = 3,90 Гкал в месяц всё здание 2) 3,90 Гкал / 141,9 м ² (общая площадь здания) * 43 м ² (площадь помещения) = 1,18 Гкал (помещение) 3) 1,18 Гкал / 30 дней = 0,039 Гкал 4) 0,039 Гкал / 24 часа = 0,0016 Гкал 5) 0,0016 Гкал * 2163,14 руб (тариф на ком. услуги) = 3,54 руб 6) 3,54 руб / 20 чел = 0,17 руб – цена одного занятия на 1 учащегося
Итого по разделу 2:		0,007 руб + 0,018 руб + 0,37 руб + 0,17 руб = 0,565 руб
3	Расчет стоимости на приобретение материальных запасов	
3.1	Моющие средства для уборки помещения	Стоимость – 650,00руб. Срок использования – 9 мес. 1) 650 руб / 9 мес = 72,2 руб – расходы в месяц 2) 72,2 руб / 20 чел = 3,6 руб.(в мес.)
3.2	Инвентарь	Стоимость – 2612 руб. Срок полезного использования – 24 мес. 1) 2612 руб * 20 чел = 52240 руб 2) 52240 руб / 24 мес = 2176 руб – расходы в месяц 3) 2176 руб / 8 занятий в месяц = 272,08 руб – затраты на 1 занятие 4) 272,08 руб / 20 чел = 13,60 руб – цена одного занятия на 1 учащегося
Итого по разделу 3:		3,6 руб + 13,60 руб = 17,2 руб
Итого затрат:		317,15 руб + 0,565 руб + 17,2 руб = 334,91 – стоимость 1 услуги на 1 занятие учащегося

Вывод. Расчет стоимости затрат на оказание платной образовательной услуги показал, что себестоимость оказания платной услуги, одного занятия одному человеку, составила 334,91 рубля.

В таблице 9 проведем калькуляцию стоимости платной образовательной услуги «Шахматный король».

Таблица 9 – Калькуляция стоимости платной образовательной услуги «Шахматный король»

№ п/п	Наименование статей затрат	Процент от суммы расходов	Сумма, руб.
1	Заработная плата	79,28	317,15
2	Коммунальные услуги	0,14	0,565
3	Материальные запасы	4,3	17,2
4	Прибыль (Операционный результат)	16,27	65,09
	ИТОГО	100,0	400,00

Себестоимость оказываемой услуги без учета прибыли:
 $334,91 \text{ руб} * 8 \text{ занятий} * 20 \text{ человек} * 9 \text{ месяцев} = 482270,4 \text{ руб}$

Стоимость услуги в месяц для одного обучающегося:
 $400,00 \text{ руб} * 8 \text{ занятий} = 3200,00 \text{ руб в месяц} * 9 \text{ месяцев} = 28800,0 \text{ руб.}$

Стоимость услуги в месяц для группы обучающихся:
 $3200,00 \text{ руб} * 20 \text{ человек} = 64000,00 \text{ руб}$

Валовый доход составит за период оказания услуги:

$64000,00 \text{ руб} * 9 \text{ месяцев} = 576000,00 \text{ руб}$

Прибыль составит: $576000,00 \text{ руб} - 482270,4 \text{ руб} = 93729,6 \text{ руб.}$

Таким образом данное мероприятие является прибыльным и рекомендуется к внедрению.

Внедрение новой платной образовательной услуги должно утверждаться приказом учреждения.

В приложении Г представлена смета доходов и расходов на внедрение платной образовательной услуги «Шахматный король» являющаяся приложением к приказу и включающая в себя расшифровку к смете и калькуляцию стоимости внедрения платной образовательной услуги «Шахматный король».

Произведем расчет экономической эффективности по второму мероприятию – внедрение платной образовательной услуги «Шахматный

король». Результаты расчета показателей экономической эффективности мероприятия сведем в таблицу 10.

Таблица 10 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия № 2.

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
1	Доходы учреждения до внедрения мероприятия	тыс. руб.	Д1	34196,9
2	Доходы учреждения после внедрения мероприятия	тыс. руб.	Д2=Д1+ΔД	34772.9
3	Прирост дохода за счет реализации мероприятия	тыс. руб.	ΔД	576
4	Затраты связанные с реализацией мероприятия	тыс. руб.	З	482.27

Годовой экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом дохода за счет реализации мероприятия (ΔД) и затратами на мероприятие (З) по формуле:

$$\mathcal{E}_{\phi} = \Delta \mathcal{D} - \mathcal{Z},$$

где $\mathcal{E}_{\phi}$ – годовой экономический эффект, руб.;

ΔД – прирост дохода за счет реализации мероприятия, руб.;

З – затраты на мероприятие, руб.

$$\mathcal{E}_{\phi} = 576 \text{ тыс. руб.} - 482,27 \text{ тыс. руб.} = 93,73 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия, который представляет собой период, необходимый для возврата затрат, связанных с проведением мероприятия за счет притока денежных средств от его осуществления. Срок окупаемости определяется по формуле:

$$T_{\text{ок}} = \mathcal{Z} / \Delta \mathcal{D},$$

где З – затраты на мероприятие, руб.;

ΔД – прирост дохода за счет реализации мероприятия, руб.

$$T_{\text{ок}} = 482,27 \text{ тыс. руб.} / 576 \text{ тыс. руб.} = 0,83 \text{ года или } 10 \text{ месяцев } (365 \text{ дней} * 0,83 / 30 \text{ дней}).$$

Данным расчетом подтверждается окупаемость мероприятия за 10 месяцев от начала его реализации.

Сведем рассчитанные показатели экономической эффективности проектируемых мероприятий в таблицу 11.

Таблица 11 – Сводная таблица показателей экономической эффективности мероприятий.

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.	Дополнительный доход, тыс. руб.	Годовой эффект, тыс. руб.	Срок окупаемости мероприятия
Реализация Гранта «Территория шахмат»	1990,2	1990,2	0	–
Внедрение платной образовательной услуги «Шахматный король»	482,27	576	93,73	0,83
Итого:	2472,47	2566,2	93,73	0,83

В дополнение к этому рассчитаем прогнозные значения основных технико-экономических показателей хозяйственной деятельности МБУДО СШ № 4 «Шахматы» до и после внедрения мероприятий, как результат улучшения деятельности исследуемого учреждения (Таблица 12).

Таблица 12 - Основные технико-экономические показатели проекта до и после внедрения мероприятий

Показатели	До внедрения мероприятий, тыс. руб.	После внедрения мероприятий, тыс. руб.	Абсолютные изменения, тыс. руб.	Относит. изменения (темпы прироста), %
Доходы учреждения	34196,9	36763,1	2566,2	7,5
Расходы учреждения	66850,2	69322,67	2472,47	3,69

Операционный результат	-32653,3	-32559,57	93,73	0,28
---------------------------	----------	-----------	-------	------

Таким образом, произошло улучшение основных показателей деятельности предприятия: доходы учреждения увеличены на 2566,2 тыс. руб., что говорит о повышении экономической эффективности деятельности

Путем внедрения платной образовательной услуги «Шахматный король» так же будет достигнуто увеличение фонда оплаты труда и увеличение приносящей доход деятельности.

Таким образом, произошло улучшение основных показателей деятельности предприятия, что говорит о повышении экономической эффективности деятельности учреждения МБУДО СШ №4 «Шахматы».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день в управлении образовательными организациями существует определенные проблемы: недостаточная культура удовлетворения запросов клиента; формализованность образовательных организаций со стороны государственных, местных и других контролирующих органов; слабое стратегическое мышление руководства, которое приводит к организационной пассивности; недостаточное использование современных методов и технологий управления. С одной стороны, изменения должны идти со стороны органов власти, в форме предоставления больших свобод в управлении образовательной организацией, но с другой стороны, изменения в системе управления образовательной организации необходимо начинать изнутри.

При принятии решения о необходимости расширения источников финансирования руководителю необходимо воспользоваться основным источником информации, информацией о финансовой деятельности учреждения, отражающуюся в бухгалтерской отчетности. Также важно отметить, что принятие успешного решения может быть достигнуто лишь путем разработки финансовой стратегии и тактики, с помощью диагностики внутренней и внешней экономической среды учреждения и ситуации на рынке предоставляемых услуг в области дополнительного образования и физической культуры.

Бухгалтерская отчетность служит основной базой для принятия управленческих решений по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности учреждения. Одной из ключевых задач анализа финансового состояния учреждения является изучение показателей, отражающих его финансовую устойчивость (стабильность), которая характеризуется стабильным превышением доходов над расходами, свободным движением денежными средствами и эффективным их использованием в процессе текущей финансовой деятельности.

Финансовые ресурсы являются результатом взаимодействия поступления, расходов и распределения денежных средств, их использования и накопления. Формирование финансовых ресурсов производится в процессе создания и деятельности предприятия. Данные ресурсы предприятия представляют собой совокупность всех видов денежных средств, финансовых активов, которые имеются в организации и которыми организация может распоряжаться, предназначенные для выполнения финансовых обязательств, осуществления затрат по расширенному воспроизводству и экономическому стимулированию сотрудников. К собственным финансовым ресурсам, которыми располагает учреждение, относятся, прежде всего, чистая (нераспределенная) прибыль и амортизационные отчисления.

Основным показателем финансовой устойчивости является способность учреждения развиваться, преимущественно за счет собственных источников финансирования. Способность своевременно осуществлять платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе, преодолевать возникающие трудности, незапланированные расходы и поддерживать свою платежеспособность в неблагоприятных условиях свидетельствует о его устойчивом финансовом положении, и наоборот.

В долгосрочной перспективе успешное использование имеющихся ресурсов, как материальных, так и денежных должно обеспечивать повышение финансового потенциала учреждения, тем самым давая возможность осуществлять дальнейшее развитие организации.

В условиях финансовой устойчивости учреждение способно путем эффективного использования финансовых ресурсов обеспечить непрерывность процесса реализации своих работ, услуг, а также затраты по их расширению и обновлению.

Следовательно, изучив и проанализировав финансовые ресурсы учреждения, убедившись в финансовой устойчивости, а также изучив потребности потенциальных потребителей, руководитель организации может

принимать решение о целесообразности расширения источников финансирования.

В нашей работе в качестве рекомендаций по повышению доходов МБУДО СШ № 4 «Шахматы» мы разработали два мероприятия:

- подача заявки на Грант «Территория шахмат» в региональный конкурс СОНКО Самарской области;
- внедрение новой платной образовательной услуги «Шахматный король» для обучающихся в возрасте от 3 до 6 лет.

Целью гранта «Территория шахмат» является развитие шахматного движения, а также социальная адаптация слабозащищенных групп населения через популяризацию шахмат как вида спорта в Тольятти и Ставропольском районе. Мы предполагаем, что после реализации грантового проекта спрос на услуги по обучению шахматам увеличится и дополнительно откроем несколько новых групп платных образовательных услуг «Шахматный король» с возрастом обучающихся от 3 до 6 лет.

Реализация нами мероприятий планируется на базе МБУДО СШ №4, по адресу: Самарская область, г.о. Тольятти, ул. Революционная, 11В

Участники реализации предложенных нами мероприятий – это организации и физические лица, которые непосредственно включены в подготовку и реализацию их.

Итогом работы стало формулирование основных проблем и перспектив развития образовательных услуг в учреждении МБУДО СШ № 4 «Шахматы». И как один из вариантов решения данных проблем нами предложено рассмотреть возможность получения Грант, также а совершенствования финансовых механизмов с целью получения дополнительного источника финансирования, т.е. развитие направлений, перечней платных образовательных услуг. Вследствие чего обоснована необходимость и практическая значимость предоставления платных образовательных услуг, изучены и проанализированы причины и

перспективы развития данных услуг как для потребителя, так и для учреждений.

Реализация данных мероприятий направлена на повышение эффективности и финансовой устойчивости учреждения МБУДО СШ № 4 «Шахматы», а также на организацию занятости и вовлеченности большего числа детей к занятиям видом спорта «Шахматы», что благоприятно скажется как на потребителях услуг, так и на самом учреждении в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) URL: <http://www.consultant.ru/>
2. Налоговый кодекс РФ. Часть вторая от 05.08.2000 г. №117-ФЗ (в редакции от 03.07.2016 г. с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) URL: <http://www.consultant.ru/>
3. Трудовой Кодекс РФ Редакция от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016 (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016) URL: <http://www.consultant.ru/>
4. Федеральный закон «О финансовой аренде (лизинге)» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ (в ред. от 03.07.2016г.) URL: <http://www.consultant.ru/>
5. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление[Электронный ресурс] : учебник / Ю.А. Арутюнов. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 416 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114722>.
6. Абросимов, Н.С. Принципы антикризисного управления [Электронный ресурс] / Н.С. Абросимов. - М.: Лаборатория книги, 2012. - 109 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141258>.
7. Бородин, В.А. Теория бухгалтерского учета : учебник [Электронный ресурс] / В.А. Бородин, А. Бабаев, Н.Д. Амаглобели ; под ред. Ю.А. Бабаев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 303 с. - Библиогр. в кн. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114503>
8. Бухгалтерский учет : учебник [Электронный ресурс] / Г.И. Алексеева, С.Р. Богомолец, И.В. Сафонова и др. ; под ред. С.Р. Богомолец. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. - 720 с. : табл., схемы - (Университетская серия). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252901>

9. Беляев, А.А. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 311 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114721>.
10. Блау, С.Л. Инвестиционный анализ [Электронный ресурс]: учебник. / С.Л. Блау. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230035>.
11. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации) [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров [Электронный ресурс] / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М. : Дашков и Ко, 2012. - 370 с. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114137>
12. Выварец, А.Д. Экономика предприятия [Электронный ресурс] : учебник / А.Д. Выварец. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 544 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118364>
13. Воробьев, И.П. Экономика организации (предприятия) [Электронный ресурс] : курс лекций / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова ; под ред. Н.Т. Гавриленко. - Минск : Белорусская наука, 2012. - 408 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142424>
14. Васильев, Г.А. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.А. Васильев, Т.А. Гайдаенко. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 239 с. . - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118273>
15. Веснин, В.Р. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / В.Р. Веснин, Т.В. Юрьева. - М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 212 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90672>
16. Грибов, В.Д. Экономика предприятия [Электронный ресурс] : практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - М. : Финансы и статистика, 2009. - 400 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220371>

17. Гавриленко, Н.И. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.И. Гавриленко. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 194 с. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=273611>
18. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник [Электронный ресурс] / И.А. Дубровин. - 2-е изд. - М. : Дашков и Ко, 2013. - 432 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229284>.
19. Игошин, Н.В. Инвестиции: Организация, управление, финансирование : учебник [Электронный ресурс] / Н.В. Игошин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 447 с.- Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114527>.
20. Иванов, А.С. Планирование и организация производства. От индустриальной экономики к экономике знаний : учебное пособие / А.С. Иванов, Е.А. Степочкина, М.А. Терехина. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 203 с. : ил., схем., табл. - Библиогр.: с. 191-192. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429542>
21. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие [Электронный ресурс]/ Б.Т. Кузнецов. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 624 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>.
22. Казакова, Н.А. Экономический анализ в оценке бизнеса и управлении инвестиционной привлекательностью компании [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.А. Казакова. - М. : Финансы и статистика, 2009. - 240 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220035>.
23. Кангро, М.В. Оценка инвестиционного проекта : [Электронный ресурс] учебно-практическое пособие / М.В. Кангро ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Ульяновский государственный технический университет", д.о. Институт. - Ульяновск : УлГТУ, 2011. - 135 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363405>.

24. Каспир, Г.Я. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Г.Я. Каспир. - М. : Лаборатория книги, 2011. - 213 с. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140854>
25. Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник [Электронный ресурс] / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - М. : Дашков и Ко, 2012. - 247 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116052>
26. Когденко, В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: практикум : учебное пособие / В.Г. Когденко, М.В. Мельник. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 160 с. : табл. - Библиогр. в кн. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115188>
27. Когденко, В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика : учебное пособие / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. - М. : ЮнитиДана, 2015. - 471 с. : табл. - Библиогр. в кн. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115187>
28. Павеллек, Г. Комплексное планирование промышленных предприятий=Ganzheitliche Fabrikplanung. Grundlagen, Vorgehensweise, EDVUnterstützung: Базовые принципы, методика, ИТ-обеспечение / Г. Павеллек ; науч. ред. А. Черепанов ; пер. Н. Сироткин. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 366 с. : ил., табл., схем. - Библиогр. в кн.. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443016>
29. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия : учебник / Л.В. Прыкина. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 253 с. : табл., граф., схемы, ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=420401>
30. Пичурин, И.И. Основы маркетинга: Теория и практика [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116637>

31. Румянцева, Е.Е. Финансовые технологии управления предприятием : учебное пособие / Е.Е. Румянцева. - 2-е изд., стер. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 460 с. : ил., схем., табл. - Библиогр.: с. 447-457. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444205>
32. Рогожин, М.Ю. Подготовка и защита письменных работ [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожин. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 238 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253712>
33. Селезнева, Н.Н. Анализ финансовой отчетности организации : учебное пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮнитиДана, 2015. - 583 с. - Библиогр. в кн. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114703>
34. Скобелева, Е.В. Корпоративные финансы. Практикум : учебное пособие / Е.В. Скобелева, Е.А. Григорьева, Н.М. Пахновская ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург : ОГУ, 2015. - 377 с. : табл. - Библиогр.: с. 315-317. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439073>
35. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учебник / Р.В. Савкина. - 2-е изд., перераб. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 320 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 314-315. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=421098>
36. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учебник [Электронный ресурс]/ А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; под ред. М.И. Соколова, Л.Г. Зайцев. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 578 с. - ISBN 5-85173-059-5 ; То же. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118643>

37. Толкачева, О.М. Бухгалтерский учет и анализ : учебное пособие [Электронный ресурс] / О.М. Толкачева, Н.А. Толкачева. - М. : Директ-Медиа, 2013. - 174 с. -

[URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220255](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220255)

38. Экономика предприятия [Электронный ресурс] : учебник / В.Я. Горфинкель, О.В. Антонова, А.И. Базилевич и др. ; под ред. В.Я. Горфинкель. - М. : Юнити-Дана, 2013. - 664 с. - (Золотой фонд российских учебников). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118958>

39. Якимова, В.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности : учебно-методическое пособие / В.А. Якимова. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 101 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 86-91. - ISBN 978-5-25 4475-2477-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275153> (05.05.2024).