

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

ЛЕСОСИБИРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –
филиал Сибирского федерального университета

Кафедра базовых дисциплин

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

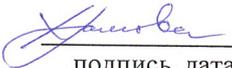

_____ С.В. Мамаева
подпись инициалы, фамилия
« 17 » 06 2025 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

49.03.01.32 Менеджмент физической культуры
код - наименование специальности

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ФИНАНСАМИ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Руководитель



подпись, дата

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

Л.Н. Храмова
инициалы, фамилия

Выпускник



подпись, дата

М.Н. Санин
инициалы, фамилия

Нормоконтролер



подпись, дата

Т.Н. Кочеткова
инициалы, фамилия

Лесосибирск 2025

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Пути повышения эффективности системы управления финансами спортивной организации» содержит 71 страницу текстового документа, 41 использованных источников, 16 таблиц, 4 рисунка.

ФИНАНСЫ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ, ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ, ОПТИМИЗАЦИЯ РАСХОДОВ, БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ, ВНЕБЮДЖЕТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

Актуальность исследования определяется современными социально-экономическими условиями, в которых спортивные организации функционируют в режиме ограниченного бюджетного финансирования и необходимости повышения эффективности использования имеющихся финансовых ресурсов. Большинство муниципальных спортивных организаций характеризуются высокой зависимостью от бюджетных средств, низкой долей внебюджетных доходов, недостаточным финансированием материально-технической базы, что негативно влияет на качество предоставляемых услуг. В этих условиях разработка и внедрение комплексных мероприятий по совершенствованию системы управления финансами является необходимым условием устойчивого развития спортивных организаций.

Цель исследования – разработка теоретических положений и практических рекомендаций по повышению эффективности управления финансами спортивной организации.

Объект исследования – система управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления финансами спортивной организации, а также методы и инструменты повышения эффективности управления финансовыми ресурсами.

В результате исследования разработана комплексная программа повышения эффективности управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» на 2025-2027 гг., включающая мероприятия

по шести основным направлениям: диверсификация источников финансирования, оптимизация структуры расходов, совершенствование организационной структуры финансового управления, внедрение современных методов финансового планирования и контроля, повышение эффективности использования имущественного комплекса, автоматизация финансового управления. Проведенный прогнозный расчет свидетельствует о высокой эффективности предлагаемых мероприятий – к 2027 году ожидается увеличение внебюджетных доходов на 138,0%, повышение их доли в общей структуре доходов с 5,6% до 11,7%, рост доли расходов на развитие с 3,7% до 6,4%, что создает основу для устойчивого финансового развития спортивной организации.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические аспекты системы управления финансами спортивной организации	8
1.1 Сущность и особенности финансов спортивной организации	8
1.2 Нормативно-правовое регулирование финансовой деятельности спортивной организации	11
2 Анализ деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района»	18
2.1 Общая характеристика МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района»	18
2.2 Анализ эффективности системы управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района»	24
3 Пути повышения эффективности системы управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района».....	34
3.1 Основные направления совершенствования существующей системы управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района»	34
3.2 Формирование рекомендаций по повышению эффективности системы управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района».....	36
Заключение	59
Список использованных источников	63
Приложение А Расчет прогнозируемых доходов МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» на 2025-2027 гг.	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью спортивных организаций в решении социально-экономических задач государства и необходимостью совершенствования механизмов управления их финансами в современных экономических условиях. В последние годы спортивная отрасль России претерпевает значительные изменения, связанные с трансформацией источников финансирования, повышением требований к эффективности использования финансовых ресурсов и усилением конкуренции на рынке спортивных услуг.

Важность эффективного управления финансами спортивных организаций подтверждается положениями Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2030 года, в которой особое внимание уделяется совершенствованию моделей финансирования спортивной отрасли и повышению эффективности расходования бюджетных средств [22]. Совершенствование механизмов финансирования физической культуры и спорта является одним из ключевых факторов успешного развития отрасли.

Современное состояние проблемы характеризуется противоречием между необходимостью повышения эффективности деятельности спортивных организаций и ограниченностью их финансовых ресурсов. Особенно остро данная проблема стоит перед муниципальными спортивными учреждениями, которые сталкиваются с сокращением бюджетного финансирования при одновременном росте требований к качеству предоставляемых услуг [34]. Система финансирования профессионального спорта в России требует оптимизации и внедрения современных механизмов привлечения внебюджетных средств [17].

В настоящее время многие спортивные организации испытывают трудности с формированием сбалансированного бюджета, рациональным распределением финансовых ресурсов и поиском дополнительных источников финансирования. Диверсификация источников финансирования и применение инновационных финансовых инструментов становятся необходимыми условиями для устойчивого развития спортивных организаций [13].

Степень научной разработанности темы. Вопросы управления финансами организаций широко освещены в работах отечественных ученых. Общетеоретические аспекты финансового менеджмента исследованы в трудах Дундукова Н.А. [10], Кадыровой М.А. [14], Чвилевой Н.П. [35]. Отдельные аспекты управления финансами спортивных организаций рассматриваются в работах Воеводиной С.С. [6], Хуснутдиновой Л.Г. [32], Мамкаева Д.В. [18].

Проблемы финансирования физической культуры и спорта исследованы в публикациях Бобровского Е.А. [4], Олейник Н.С. [22], Дугблея А.Д. [9]. Вопросам совершенствования управления финансовыми результатами посвящены работы Алтыника А.П. [3], Плахуты Д.В. [26], Ярошенко Е.А. [40]. Особенности финансового менеджмента в некоммерческих спортивных организациях рассмотрены в исследованиях Шавандиной О.А. [37], Цуцковой А.С. [34].

Несмотря на значительное количество научных публикаций по различным аспектам управления финансами организаций, вопросы повышения эффективности управления финансами спортивных организаций в современных экономических условиях требуют дальнейшего изучения. Недостаточно исследованными остаются проблемы совершенствования финансового механизма управления спортивными организациями с учетом их специфики, а также вопросы разработки и внедрения инновационных методов и технологий управления финансовыми ресурсами.

Цель исследования – разработка теоретических положений и практических рекомендаций по повышению эффективности системы управления финансами спортивной организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты управления финансами спортивной организации.
2. Провести анализ эффективности системы управления финансами на примере муниципальной бюджетной спортивной организации.
3. Предложить направления по совершенствованию системы управления финансами спортивной организации.

Объект исследования – система управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления финансами спортивной организации, а также методы и инструменты повышения эффективности системы управления финансовыми ресурсами.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что эффективность управления финансами спортивной организации может быть существенно повышена путем внедрения комплекса мероприятий, направленных на совершенствование системы финансового планирования, оптимизацию структуры расходов, диверсификацию источников финансирования и применение современных информационных технологий в процессе принятия финансовых решений.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения экономической теории, финансового менеджмента и экономики спорта. В процессе исследования использованы общенаучные методы познания: системный подход, метод анализа и синтеза, сравнительный анализ, логический и экономико-статистический методы. Для решения конкретных задач применялись специальные методы финансового анализа, SWOT-анализ, методы экспертных оценок.

Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие деятельность спортивных организаций, статистические данные, финансовая отчетность исследуемой организации, материалы научных конференций, периодические издания, интернет-ресурсы по исследуемой проблематике.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные теоретические положения и практические рекомендации могут быть использованы руководителями и специалистами спортивных организаций для совершенствования системы управления финансами, оптимизации финансовых потоков и повышения эффективности использования финансовых ресурсов. Предложенные в работе мероприятия имеют универсальный характер и могут быть адаптированы к условиям деятельности различных спортивных организаций.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и особенности финансов спортивной организации

Финансы спортивной организации представляют собой систему экономических отношений, связанных с формированием, распределением и использованием денежных средств, необходимых для обеспечения функционирования и развития организации. Как отмечает Хуснутдинова Л.Г., финансы спортивных организаций являются материальной основой для реализации их основных функций и достижения стратегических целей [32].

Специфика финансов спортивной организации определяется особенностями ее деятельности, организационно-правовой формой и источниками финансирования. По мнению Кузовлевой И.Ю., финансы спортивной организации характеризуются многообразием денежных потоков, сложностью их структуры и высокой степенью зависимости от внешних источников финансирования [16].

В зависимости от организационно-правовой формы можно выделить финансы коммерческих и некоммерческих спортивных организаций. Финансы коммерческих спортивных организаций (профессиональных спортивных клубов, фитнес-центров) формируются преимущественно за счет собственных средств, полученных от предпринимательской деятельности. Финансы некоммерческих спортивных организаций (государственных и муниципальных учреждений, спортивных федераций) в значительной степени зависят от бюджетного финансирования и целевых поступлений [37].

Основными функциями финансов спортивной организации являются:

- 1) обеспечивающая функция, которая заключается в формировании денежных фондов, необходимых для осуществления уставной деятельности;

2) распределительная функция, связанная с распределением и перераспределением финансовых ресурсов между различными направлениями деятельности;

3) контрольная функция, которая проявляется в осуществлении контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов;

4) стимулирующая функция, направленная на повышение эффективности использования финансовых ресурсов и достижение поставленных целей [18].

Источники финансирования спортивной организации можно классифицировать на внешние и внутренние. К внешним источникам относятся бюджетные ассигнования, спонсорская помощь, пожертвования, гранты, целевые поступления. Внутренние источники включают доходы от предпринимательской деятельности, членские взносы, доходы от использования имущества [13].

Структура источников финансирования спортивной организации зависит от ее типа, организационно-правовой формы и специфики деятельности. В структуре финансирования государственных и муниципальных спортивных учреждений преобладают бюджетные средства (60-80%), в то время как в профессиональных спортивных клубах основным источником финансирования являются коммерческие доходы (спонсорские контракты, продажа билетов, трансляции, мерчандайзинг) [22].

Особенностью финансов спортивных организаций является их тесная взаимосвязь с результатами спортивной деятельности. Как отмечает Косогорцев В.И., успешные спортивные результаты способствуют привлечению дополнительных финансовых ресурсов (спонсоров, болельщиков), что создает положительный финансовый цикл, а спортивные неудачи могут привести к сокращению финансирования [15].

Для эффективного управления финансами спортивной организации необходимо учитывать следующие особенности:

1. Сезонность доходов и расходов, связанная с календарем спортивных мероприятий и соревнований, что требует особого подхода к финансовому планированию [32].

2. Высокая доля условно-постоянных расходов (содержание спортивных объектов, заработная плата персонала), что снижает гибкость в управлении затратами [28].

3. Зависимость от внешних источников финансирования, особенно для некоммерческих спортивных организаций, что повышает финансовые риски и требует разработки стратегии диверсификации источников финансирования [17].

4. Необходимость долгосрочных инвестиций в развитие материально-технической базы и подготовку спортивного резерва при неопределенности будущих результатов, что усложняет оценку эффективности инвестиций [8].

5. Специфика налогообложения спортивных организаций, включая особенности учета доходов и расходов, налоговые льготы для некоммерческих организаций, что требует профессионального подхода к налоговому планированию [6].

6. Необходимость соблюдения финансовых нормативов и требований, установленных спортивными федерациями и лигами, что накладывает дополнительные ограничения на финансовую политику организации [31].

Финансовый механизм спортивной организации представляет собой совокупность форм организации финансовых отношений, методов формирования и использования финансовых ресурсов, применяемых для обеспечения функционирования и развития организации. Структура финансового механизма включает финансовые методы, финансовые рычаги, правовое, нормативное и информационное обеспечение [40].

К финансовым методам относятся финансовое планирование, финансовый анализ, финансовый контроль, финансовое регулирование и финансовое стимулирование. Финансовые рычаги включают доходы, расходы, прибыль, амортизационные отчисления, цены, налоги, страховые платежи, арендную плату и другие [36].

Рациональная организация финансов спортивной организации предполагает:

- формирование оптимальной структуры источников финансирования;

- эффективное использование финансовых ресурсов;
- обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности;
- минимизацию финансовых рисков;
- максимизацию финансовых результатов деятельности [21].

Таким образом, финансы спортивной организации имеют ряд специфических особенностей, обусловленных характером ее деятельности, структурой источников финансирования и организационно-правовой формой. Эффективное управление финансами спортивной организации требует учета этих особенностей и применения специальных методов и инструментов финансового менеджмента, адаптированных к условиям функционирования спортивной отрасли.

1.2 Нормативно-правовое регулирование финансовой деятельности спортивных организаций

Финансовая деятельность спортивных организаций регулируется комплексом нормативно-правовых актов различного уровня, которые определяют правовые основы функционирования и финансирования физической культуры и спорта, а также устанавливают требования к организации финансово-хозяйственной деятельности.

Основу правового регулирования составляют:

1. Конституция Российской Федерации, закрепляющая основные права граждан в сфере физической культуры и спорта, а также разграничение полномочий между федеральными и региональными органами власти в данной сфере.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации, регулирующий гражданско-правовые отношения с участием спортивных организаций, включая вопросы создания и деятельности юридических лиц различных организационно-правовых форм.

3. Бюджетный кодекс Российской Федерации, определяющий принципы и порядок бюджетного финансирования физической культуры и спорта.

4. Налоговый кодекс Российской Федерации, устанавливающий особенности налогообложения спортивных организаций, в том числе налоговые льготы для некоммерческих спортивных организаций.

5. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», который является базовым отраслевым законом, регулирующим общественные отношения в сфере физической культуры и спорта, включая вопросы финансирования [17].

Согласно статье 38 Федерального закона № 329-ФЗ, финансирование физической культуры и спорта осуществляется за счет средств федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов, а также из внебюджетных источников. Закон устанавливает расходные обязательства Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований в сфере физической культуры и спорта.

Особенности финансирования государственных и муниципальных спортивных организаций определяются следующими нормативными актами:

1. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», который регулирует деятельность некоммерческих спортивных организаций, включая порядок их финансирования и использования имущества.

2. Федеральный закон от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях», определяющий особенности правового положения и финансирования автономных учреждений в сфере физической культуры и спорта.

3. Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», который ввел новые принципы финансирования бюджетных учреждений через механизм государственного (муниципального) задания и субсидий на его выполнение [34].

Важную роль в регулировании финансовой деятельности спортивных организаций играют подзаконные нормативные акты:

1. Постановление Правительства РФ от 14.01.2019 № 4 «О порядке предоставления субсидий из федерального бюджета некоммерческим организациям, реализующим проекты в сфере физической культуры, массового спорта и спортивного резерва».

2. Приказ Минспорта России от 08.02.2019 № 83 «Об утверждении общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере физической культуры и спорта, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением».

3. Приказ Минспорта России от 30.10.2015 № 999 «Об утверждении требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации», устанавливающий требования к материально-техническому обеспечению спортивных школ и училищ олимпийского резерва [22].

На региональном уровне финансовая деятельность спортивных организаций регулируется законами субъектов Российской Федерации о физической культуре и спорте, а также нормативными правовыми актами, определяющими порядок финансирования региональных программ развития физической культуры и спорта.

Муниципальные правовые акты устанавливают порядок финансирования муниципальных спортивных организаций, проведения физкультурных и спортивных мероприятий местного значения, а также развития спортивной инфраструктуры на территории муниципального образования.

Особенностью нормативно-правового регулирования финансовой деятельности спортивных организаций является необходимость соблюдения требований, установленных общероссийскими и международными спортивными федерациями. Как отмечает Нарватов М.И., взаимодействие государства с общественными организациями в области спорта имеет важное значение для формирования эффективной системы финансирования спортивной отрасли [19].

Финансовый контроль в сфере физической культуры и спорта осуществляется различными органами:

1. Счетная палата Российской Федерации и контрольно-счетные органы субъектов Российской Федерации проводят аудит эффективности использования бюджетных средств, выделяемых на развитие физической культуры и спорта.

2. Федеральное казначейство осуществляет контроль за использованием субсидий, предоставляемых из федерального бюджета спортивным организациям.

3. Министерство спорта Российской Федерации и региональные органы управления физической культурой и спортом контролируют целевое использование бюджетных средств подведомственными учреждениями.

4. Общероссийские и региональные спортивные федерации осуществляют контроль за использованием средств, выделяемых на развитие соответствующих видов спорта [17].

В последние годы наблюдается тенденция к совершенствованию нормативно-правовой базы, регулирующей финансовую деятельность спортивных организаций. В частности, вносятся изменения, направленные на повышение эффективности использования бюджетных средств, развитие государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта, создание благоприятных условий для привлечения внебюджетных источников финансирования [9].

Важным направлением совершенствования нормативно-правового регулирования является разработка и внедрение стандартов финансирования спортивной подготовки. Как указывает Суворова А.П., стандартизация финансового обеспечения спортивной подготовки позволяет обеспечить равные условия для развития различных видов спорта и повысить эффективность использования финансовых ресурсов [28].

Особого внимания заслуживает правовое регулирование финансовых отношений в профессиональном спорте. По мнению Литвишко О.В., законодательство в сфере профессионального спорта нуждается в дальнейшем совершенствовании, особенно в части регулирования финансовых отношений между спортивными клубами, спортсменами и спонсорами [31].

Таким образом, нормативно-правовое регулирование финансовой деятельности спортивных организаций представляет собой многоуровневую систему правовых актов, которая постоянно совершенствуется с учетом изменений в экономической и социальной сферах. Эффективное управление финансами спортивной организации требует глубокого знания правовых норм и умения применять их в практической деятельности, а также своевременного отслеживания изменений в законодательстве.

Выводы по главе 1

В первой главе исследования были рассмотрены теоретические аспекты управления финансами спортивной организации, включая сущность и особенности финансов, нормативно-правовое регулирование финансовой деятельности, методы и технологии управления финансами.

Финансы спортивной организации представляют собой систему экономических отношений, связанных с формированием, распределением и использованием денежных средств, необходимых для обеспечения функционирования и развития организации. Особенности финансов спортивной организации обусловлены спецификой ее деятельности, организационно-правовой формой и структурой источников финансирования. К основным особенностям относятся: сезонность доходов и расходов, высокая доля условно-постоянных расходов, зависимость от внешних источников финансирования, необходимость долгосрочных инвестиций в развитие материально-технической базы и подготовку спортивного резерва.

Нормативно-правовое регулирование финансовой деятельности спортивных организаций представляет собой многоуровневую систему правовых актов, включающую федеральные законы, подзаконные нормативные акты, региональные и муниципальные правовые акты. Ключевым отраслевым законом является Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», который определяет основы финансирования физической культуры и спорта. Особенности правового положения и финансирования государственных и муниципальных спортивных организаций регулируются законодательством о некоммерческих организациях.

Анализ теоретических аспектов управления финансами спортивной организации позволяет сделать вывод о необходимости комплексного подхода к совершенствованию системы управления финансовыми ресурсами, учитывающего специфику деятельности организации, ее организационно-правовую форму и структуру источников финансирования. Повышение эффективности управления финансами спортивной организации требует внедрения современных методов и технологий, адаптированных к условиям функционирования спортивной отрасли, а также совершенствования нормативно-правовой базы, регулирующей финансовую деятельность спортивных организаций.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МБУ ДО «СПОРТИВНАЯ ШКОЛА ТАШТЫПСКОГО РАЙОНА»

2.1 Общая характеристика МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района»

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Спортивная школа Таштыпского района» (далее – Таштыпская СШ, учреждение) является одним из ключевых учреждений спортивной подготовки Таштыпского района Республики Хакасия. Учреждение располагается по адресу: 655740, Республика Хакасия, Таштыпский район, с. Таштып, ул. Луначарского, 12А [41].

Таштыпская СШ была основана в 1969 году как детско-юношеская спортивная школа и за более чем 50-летнюю историю внесла значительный вклад в развитие физической культуры и спорта в районе. В 2015 году в соответствии с федеральным законодательством учреждение было переименовано в МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района».

Таштыпская СШ является муниципальным бюджетным учреждением дополнительного образования. Учредителем выступает Управление образования администрации Таштыпского района. Деятельность учреждения регламентируется Уставом, утвержденным постановлением администрации Таштыпского района. Спортивная школа имеет статус юридического лица, собственную печать, самостоятельный баланс и лицевые счета в финансовом органе Таштыпского района.

Основными целями деятельности Таштыпской СШ являются:

- развитие физической культуры и спорта среди детей и молодежи Таштыпского района;
- формирование здорового образа жизни;
- удовлетворение потребностей детей в занятиях физической культурой и спортом

– обеспечение спортивной подготовки и участия в соревнованиях различного уровня.

Ключевые задачи учреждения:

– реализация дополнительных общеобразовательных программ в области физической культуры и спорта;

– выявление и поддержка одаренных в спортивном отношении детей;

– обеспечение необходимых условий для личностного развития, укрепления здоровья;

– профессиональное самоопределение обучающихся;

– адаптация детей к жизни в обществе через спортивную деятельность.

Организационная структура Таштыпской СШ представлена на рисунке 1



Рисунок 1 – Организационная структура МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района»

Управление учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом учреждения. Непосредственное руководство осуществляет директор, назначаемый и освобождаемый от должности Управлением образования администрации Таштыпского района. В структуре также присутствуют заместитель

директора по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по административно-хозяйственной части, тренерско-преподавательский состав, медицинский и вспомогательный персонал.

В учреждении функционируют коллегиальные органы управления: педагогический совет, общее собрание работников, методический совет, родительский комитет.

Таштыпская СШ располагает следующими спортивными объектами:

- основной спортивный комплекс с универсальным игровым залом;
- зал борьбы;
- тренажерный зал;
- стадион с беговыми дорожками;
- открытые спортивные площадки;
- административно-хозяйственные помещения.

Материально-техническая база учреждения оснащена необходимым спортивным инвентарем и оборудованием для проведения учебно-тренировочных занятий по развиваемым видам спорта, однако требует регулярного обновления в соответствии с современными требованиями.

Таштыпская СШ реализует дополнительные общеобразовательные программы по следующим видам спорта:

- вольная борьба;
- волейбол;
- футбол;
- настольный теннис;
- легкая атлетика;
- греко-римская борьба;
- вольная борьба;
- бокс;
- тяжелая атлетика.

Образовательная деятельность осуществляется в трех формах:

1. Спортивно-оздоровительные группы
2. Группы начальной подготовки
3. Учебно-тренировочные группы

Контингент обучающихся в динамике за 2022-2024 годы представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Контингент обучающихся МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» в 2022-2024 гг.

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Изменение 2024/2022, %
Общее количество обучающихся, чел.	412	438	456	+10,7
В том числе:				
- спортивно-оздоровительные группы	194	205	210	+8,2
- группы начальной подготовки	156	162	173	+10,9
- учебно-тренировочные группы	62	71	73	+17,7
По видам спорта:				
- вольная борьба	85	93	98	+15,3
- волейбол	78	82	86	+10,3
- футбол	64	68	72	+12,5
- настольный теннис	41	44	43	+4,9
- легкая атлетика	46	45	46	0,0
Общее количество обучающихся, чел.	412	438	456	+10,7
В том числе:				
- спортивно-оздоровительные группы	194	205	210	+8,2
- группы начальной подготовки	156	162	173	+10,9
- учебно-тренировочные группы	62	71	73	+17,7

Из таблицы 2.1 видно, что за последние три года наблюдается положительная динамика количества обучающихся. Общее количество детей, занимающихся в спортивной школе, выросло на 10,7%, что говорит о растущей популярности учреждения среди населения района. Особенно заметен рост численности в учебно-тренировочных группах (+17,7%), что

свидетельствует о качественной работе тренерско-преподавательского состава по подготовке спортсменов начальных уровней и их переходу на более высокие ступени спортивной подготовки.

Среди видов спорта наиболее быстрыми темпами растет количество занимающихся вольной борьбой (+15,3%), что связано с успехами воспитанников на соревнованиях различного уровня и растущей популярностью этих видов спорта в регионе.

Кадровый состав Таштыпской СШ представлен на рисунке 2

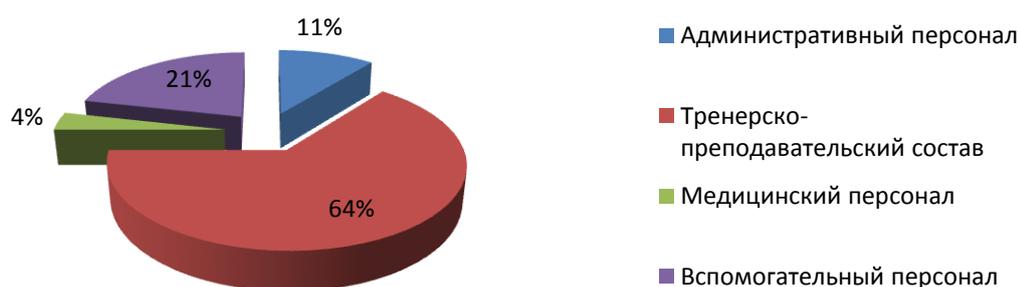


Рисунок 2 – Кадровый состав МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» на 2024 год

Качественные характеристики тренерско-преподавательского состава представлены на рисунке 3.

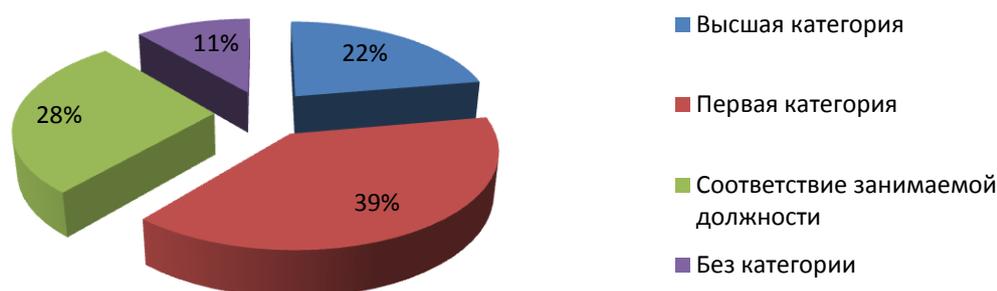


Рисунок 3 – Квалификационные характеристики тренерско-преподавательского состава

Анализ кадрового состава показывает, что 61,1% тренеров-преподавателей имеют высшую и первую квалификационные категории, что свидетельствует о достаточно высоком профессиональном уровне педагогических работников учреждения. Однако следует отметить, что 11,1% специалистов не имеют квалификационной категории, что указывает на необходимость дальнейшего совершенствования системы повышения квалификации и профессионального развития сотрудников.

За последние три года воспитанники Таштыпской СШ стабильно демонстрируют высокие спортивные результаты на соревнованиях различного уровня. Основные достижения обучающихся представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Спортивные достижения обучающихся МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» в 2022-2024 гг.

Уровень соревнований	Количество призовых мест			Динамика
	2022	2023	2024	2024/2022, %
Муниципальный уровень	67	72	79	+17,9
Республиканский уровень	32	37	41	+28,1
Межрегиональный уровень	12	15	18	+50,0
Всероссийский уровень	5	7	9	+80,0
Всего	116	131	147	+26,7

Данные таблицы 2.2 свидетельствуют о положительной динамике спортивных достижений обучающихся. За период 2022-2024 гг. общее количество призовых мест увеличилось на 26,7%. Особенно заметен рост достижений на всероссийском (+80,0%) и межрегиональном (+50,0%) уровнях, что говорит о повышении качества спортивной подготовки и конкурентоспособности воспитанников школы.

Таштыпская СШ активно взаимодействует с различными организациями и учреждениями:

- Общеобразовательные школы Таштыпского района;
- Министерство спорта Республики Хакасия;
- Спортивные федерации по видам спорта;

- Республиканский центр спортивной подготовки;
- Учреждения дополнительного образования района;
- Учреждения среднего профессионального и высшего образования Республики Хакасия.

Социальное партнерство направлено на расширение возможностей для занятий спортом, профессиональную ориентацию, обмен опытом, проведение совместных спортивных и оздоровительных мероприятий.

Таким образом, МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» является значимым учреждением дополнительного образования в Таштыпском районе Республики Хакасия, реализующим дополнительные общеобразовательные программы по семи видам спорта.

2.2 Анализ эффективности системы управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района»

Анализ эффективности системы управления финансами Таштыпской СШ включает оценку организационной структуры финансового управления, источников формирования финансовых ресурсов, направлений использования средств, оценку финансового состояния и эффективности управления финансами.

Управление финансами в Таштыпской СШ осуществляется директором учреждения при поддержке главного бухгалтера. Контроль за финансово-экономической деятельностью учреждения возлагается на Управление образования администрации Таштыпского района как на учредителя. Для осуществления финансовых операций учреждение имеет лицевые счета в финансовом органе Таштыпского района. Организационная структура финансового управления представлена на рисунке 4.

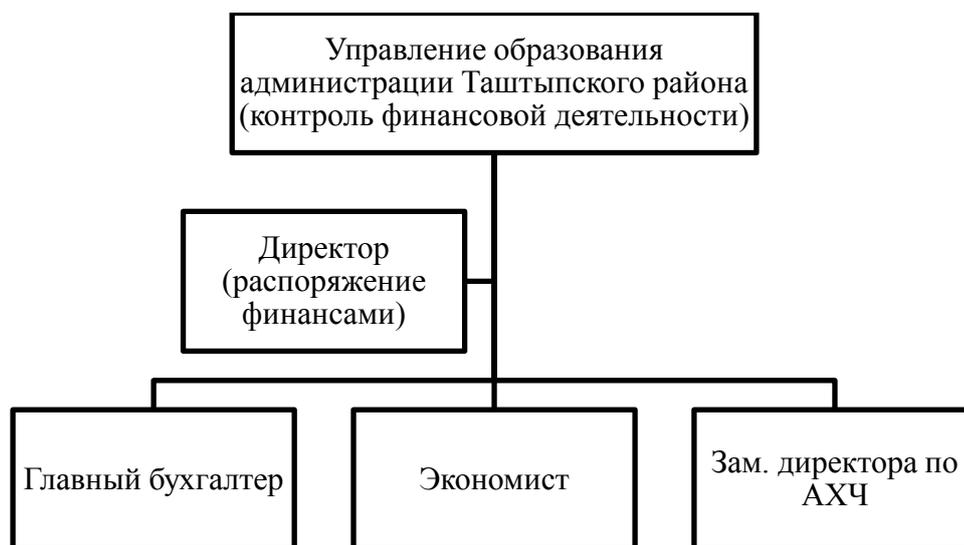


Рисунок 4 – Организационная структура финансового управления МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района»

Основные функции по управлению финансами распределены следующим образом:

1. Директор:

- утверждение плана финансово-хозяйственной деятельности;
- распоряжение денежными средствами;
- утверждение штатного расписания;
- заключение договоров;
- принятие решений по крупным финансовым вопросам.

2. Главный бухгалтер:

- ведение бухгалтерского учета;
- формирование учетной политики;
- составление финансовой отчетности;
- проведение финансовых расчетов;
- контроль исполнения сметы расходов.

3. Экономист:

- планирование доходов и расходов;
- участие в составлении плана финансово-хозяйственной деятельности;

- экономический анализ деятельности;
- участие в формировании тарифов на платные услуги;

4. Заместитель директора по АХЧ:

- формирование заявок на приобретение товаров, работ, услуг;
- контроль рационального использования материальных ресурсов;
- инвентаризация имущества.

В структуре учреждения отсутствует специализированное финансовое подразделение, что обусловлено небольшой численностью персонала и статусом бюджетного учреждения, что приводит к концентрации финансовых функций у ограниченного круга должностных лиц, преимущественно директора и главного бухгалтера.

Финансирование Таштыпской СШ осуществляется из нескольких источников. Структура доходов учреждения за 2022-2024 гг. представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Структура доходов МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Источники доходов	2022 год		2023 год		2024 год		Изменение 2024/2022
	Сумма	%	Сумма	%	Сумма	%	
	а		а		а		Абс., тыс. руб.
Бюджетное финансирование, всего	19 842	95,2	20 756	94,8	21 983	94,4	+2 141
в том числе:							
- субсидия на выполнение муниципального задания	18 624	89,3	19 345	88,4	20 462	87,9	+1 838
- целевые субсидии	1 218	5,9	1 411	6,4	1 521	6,5	+303
Всего доходов	20 845	100,0	21 894	100,0	23 287	100,0	+2 442

Анализ структуры доходов показывает, что основным источником финансирования Таштыпской СШ является бюджетное финансирование, доля которого составляет 94,4% в 2024 году. Наибольшую долю в

структуре доходов занимает субсидия на выполнение муниципального задания (87,9% в 2024 году).

За период 2022-2024 гг. общий объем доходов увеличился на 11,7%. При этом наблюдается более высокий темп роста внебюджетных источников (+30,0%) по сравнению с бюджетным финансированием (+10,8%), что свидетельствует об активизации деятельности учреждения по привлечению дополнительных финансовых ресурсов.

Доля внебюджетных источников в общей структуре доходов увеличилась с 4,8% в 2022 году до 5,6% в 2024 году. Это положительная тенденция, однако доля внебюджетных доходов остается незначительной, что говорит о сохраняющейся высокой зависимости учреждения от бюджетного финансирования.

Среди внебюджетных источников наибольшую долю занимают доходы от платных услуг (4,2% в 2024 году). Основными платными услугами являются:

- индивидуальные тренировки;
- спортивно-оздоровительные занятия для взрослых;
- аренда спортивных сооружений;
- организация спортивных мероприятий.

Использование финансовых ресурсов Таштыпской СШ осуществляется в соответствии с планом финансово-хозяйственной деятельности. Структура расходов учреждения за 2022-2024 гг. представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Структура расходов МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Направления расходов	2022 год		2023 год		2024 год		Изменение 2024/2022 Абс., тыс. руб.
	Сумма	%	Сумма	%	Сумма	%	
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	15 487	74,7	16 248	74,3	17 392	74,8	+1 905
Коммунальные услуги	1 735	8,4	1 828	8,4	1 951	8,4	+216

Направления расходов	2022 год		2023 год		2024 год		Изменение 2024/2022
	Сумма	%	Сумма	%	Сумма	%	
Услуги по содержанию имущества	986	4,8	1 057	4,8	1 089	4,7	+103
Приобретение основных средств	762	3,7	836	3,8	872	3,7	+110
Приобретение материальных запасов	567	2,7	612	2,8	649	2,8	+82
Организация спортивных мероприятий	823	4,0	895	4,1	968	4,2	+145
Прочие расходы	372	1,7	385	1,8	329	1,4	-43
Всего расходов	20 732	100,0	21 861	100,0	23 250	100,0	+2 518

Анализ структуры расходов показывает, что наибольшую долю в расходах учреждения занимает оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда – 74,8% в 2024 году, что соответствует специфике деятельности учреждения, где основным ресурсом является квалифицированный тренерско-преподавательский состав.

За период 2022-2024 гг. общий объем расходов увеличился на 12,1%. Наибольший рост наблюдается по статье «Организация спортивных мероприятий» (+17,6%), что связано с увеличением количества и масштаба проводимых соревнований и спортивных мероприятий. Следует отметить, что доля расходов на приобретение основных средств остается на низком уровне (3,7% в 2024 году), что может негативно сказываться на обновлении материально-технической базы учреждения. Основные показатели финансового состояния Таштыпской СШ представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Основные показатели финансового состояния МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год	Изменение 2024/2022
				Абс., тыс. руб.
Активы, всего	45 782	46 124	46 935	+1 153

в том числе:				
- нефинансовые активы	44 976	45 143	45 867	+891
- финансовые активы	806	981	1 068	+262
Обязательства	523	548	573	+50
Финансовый результат	45 259	45 576	46 362	+1 103
Доходы	20 845	21 894	23 287	+2 442
Расходы	20 732	21 861	23 250	+2 518
Профицит/дефицит	113	33	37	-76

Анализ основных показателей финансового состояния показывает, что за период 2022-2024 гг. общая стоимость активов учреждения увеличилась на 2,5%. При этом стоимость нефинансовых активов выросла на 2,0%, а финансовых активов – на 32,5%.

За анализируемый период наблюдается положительный финансовый результат (профицит), однако его величина сократилась с 113 тыс. руб. в 2022 году до 37 тыс. руб. в 2024 году (-67,3%), что связано с опережающим ростом расходов (+12,1%) по сравнению с ростом доходов (+11,7%).

Для оценки эффективности управления финансами Таштыпской СШ рассчитаем ряд показателей (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Показатели эффективности управления МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год	Изменение 2024/2022
1. Коэффициент финансовой независимости	0,948	0,942	0,944	-0,004
2. Коэффициент финансирования	18,3	16,3	16,7	-1,6
3. Коэффициент исполнения плана по доходам	0,982	0,987	0,991	+0,009
4. Коэффициент исполнения плана по расходам	0,973	0,982	0,988	+0,015
5. Коэффициент самофинансирования	0,048	0,052	0,056	+0,008
6. Рентабельность платных услуг, %	12,3	13,5	14,2	+1,9
7. Удельные расходы на одного обучающегося, тыс. руб.	50,3	49,9	51,0	+0,7
8. Доля административно-управленческих расходов, %	15,3	15,1	15,0	-0,3

Анализ показателей эффективности управления финансами позволяет сделать следующие выводы:

1. Коэффициент финансовой независимости ($K_1 = \text{Собственный капитал} / \text{Общая сумма активов}$) находится на высоком уровне (0,944 в 2024 году), что свидетельствует о финансовой устойчивости учреждения.

2. Коэффициент финансирования ($K_2 = \text{Собственный капитал} / \text{Заемный капитал}$) также имеет высокое значение (16,7 в 2024 году), однако наблюдается его снижение за анализируемый период, что указывает на некоторое ухудшение финансового положения.

3. Наблюдается рост коэффициентов исполнения плана по доходам ($K_4 = \text{Фактически полученные доходы} / \text{Запланированные доходы}$) и расходам, что говорит о повышении качества финансового планирования.

4. Коэффициент самофинансирования ($K_3 = \text{Доходы от платных услуг} / \text{Общий объем финансирования}$) имеет положительную динамику (рост с 0,048 до 0,056), однако его значение остается на низком уровне, что подтверждает высокую зависимость учреждения от бюджетного финансирования.

5. Рентабельность платных услуг ($P = (\text{Прибыль от платных услуг} / \text{Выручка от платных услуг}) \times 100\%$) имеет положительную динамику (рост с 12,3% до 14,2%), что свидетельствует о повышении эффективности коммерческой деятельности учреждения.

6. Удельные расходы на одного обучающегося ($УР = \text{Общая сумма расходов} / \text{Количество обучающихся}$) выросли незначительно (на 0,7 тыс. руб. или 1,4%), что при росте инфляции за рассматриваемый период свидетельствует об оптимизации расходов.

7. Доля административно-управленческих расходов имеет тенденцию к снижению (с 15,3% до 15,0%), что является положительным фактором.

Для комплексной оценки системы управления финансами Таштыпской СШ был проведен SWOT-анализ (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – SWOT-анализ системы управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Стабильное бюджетное финансирование 2. Положительный финансовый результат 3. Высокий уровень квалификации финансовых работников 4. Высокая исполнительская дисциплина по финансовым обязательствам 5. Рост рентабельности платных услуг	1. Низкая доля внебюджетных источников финансирования 2. Отсутствие специализированного финансового подразделения 3. Недостаточное финансирование материально-технической базы 4. Ограниченные возможности финансового стимулирования персонала 5. Недостаточное использование современных финансовых технологий
Возможности	Угрозы
1. Расширение спектра платных услуг 2. Привлечение грантов и спонсорской помощи 3. Участие в федеральных и региональных программах 4. Оптимизация расходов 5. Внедрение энергосберегающих технологий	1. Сокращение бюджетного финансирования 2. Рост тарифов на коммунальные услуги 3. Снижение платежеспособного спроса населения 4. Усиление конкуренции со стороны частных спортивных клубов 5. Увеличение расходов на содержание устаревающей материально-технической базы

SWOT-анализ показал, что система управления финансами Таштыпской СШ имеет как сильные, так и слабые стороны. К сильным сторонам относятся стабильное бюджетное финансирование, положительный финансовый результат, высокий уровень квалификации финансовых работников. Среди слабых сторон выделяются низкая доля внебюджетных источников финансирования, отсутствие специализированного финансового подразделения, недостаточное

финансирование развития материально-технической базы. Основные возможности связаны с расширением спектра платных услуг, привлечением грантов и спонсорской помощи, участием в федеральных и региональных программах. Среди угроз наиболее значимыми являются сокращение бюджетного финансирования, рост тарифов на коммунальные услуги, усиление конкуренции со стороны частных спортивных клубов.

Таким образом, управление финансами в МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» в настоящее время стабильное с незначительной положительной динамикой. Отсутствие специализированного финансового подразделения приводит к концентрации финансовых функций у ограниченного круга должностных лиц.

Выводы по главе 2

МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» является значимым учреждением дополнительного образования в Таштыпском районе Республики Хакасия, реализующим востребованные дополнительные общеобразовательные программы по семи видам спорта: вольная борьба, волейбол, футбол, настольный теннис, легкая атлетика.

За период 2022-2024 гг. наблюдается положительная динамика контингента обучающихся (+10,7%), рост спортивных достижений воспитанников (+26,7% призовых мест), что свидетельствует о качественной работе учреждения по развитию физической культуры и спорта в районе.

Тренерско-преподавательский состав учреждения обладает достаточно высокой квалификацией: 61,1% педагогов имеют высшую и первую категории, что обеспечивает высокое качество образовательного процесса.

Основным источником финансирования учреждения является бюджетное финансирование (94,4% в 2024 году), что свидетельствует о высокой зависимости от средств бюджета. Доля внебюджетных источников растет, но остается на низком уровне (5,6% в 2024 году).

В структуре расходов преобладают расходы на оплату труда (74,8%), при этом доля расходов на развитие материально-технической базы недостаточна (3,7%), что может негативно влиять на качество предоставляемых услуг в долгосрочной перспективе.

Учреждение демонстрирует финансовую устойчивость и положительный финансовый результат, однако наблюдается тенденция к сокращению профицита, что требует принятия мер по оптимизации расходов и увеличению доходов.

Анализ системы управления финансами выявил ряд проблем:

- высокая зависимость от бюджетного финансирования;
- недостаточное развитие внебюджетной деятельности;
- ограниченные возможности для обновления материально-технической базы;
- отсутствие специализированного финансового подразделения;
- недостаточное использование современных финансовых технологий.

Для повышения эффективности управления финансами Таштыпской СШ необходимо разработать комплекс мероприятий, направленных на увеличение внебюджетных доходов, оптимизацию расходов, совершенствование системы финансового планирования и контроля, внедрение современных финансовых технологий.

3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ МБУ ДО «СПОРТИВНАЯ ШКОЛА ТАШТЫПСКОГО РАЙОНА»

3.1 Основные направления совершенствования существующей системы управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района»

Проведенный анализ системы управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» позволил выявить ключевые проблемы и определить приоритетные направления совершенствования финансового менеджмента учреждения. Среди всех возможных направлений развития наиболее значимыми являются следующие:

1. Диверсификация источников финансирования.

Данное направление является ключевым, поскольку анализ показал критически высокую зависимость учреждения от бюджетного финансирования (коэффициент самофинансирования составляет всего 0,056). Такая ситуация создает серьезные риски финансовой устойчивости в условиях возможного сокращения бюджетных ассигнований.

Основные мероприятия по реализации данного направления:

- расширение спектра платных услуг (введение новых видов физкультурно-оздоровительных услуг для различных возрастных групп, организация спортивных секций для взрослых, проведение специализированных мастер-классов);
- создание системы привлечения грантов и спонсорской помощи;
- активное участие в федеральных и региональных программах развития физической культуры и спорта;

– развитие фандрайзинга через организацию благотворительных спортивных мероприятий и привлечение средств местного бизнес-сообщества.

2. Оптимизация структуры расходов.

Данное направление имеет высокую значимость, поскольку в условиях ограниченности финансовых ресурсов повышение эффективности их использования становится критически важным. Анализ показал, что несмотря на снижение доли административно-управленческих расходов, существует потенциал для дальнейшей оптимизации.

Ключевые мероприятия:

- внедрение энергосберегающих технологий для снижения коммунальных расходов;
- оптимизация штатного расписания с учетом реальной нагрузки персонала;
- централизация закупок спортивного инвентаря и оборудования;
- разработка нормативов расходования материальных ресурсов;
- приоритизация расходов на развитие материально-технической базы и повышение квалификации тренерского состава.

3. Внедрение современных методов финансового планирования и контроля.

Важность этого направления обусловлена необходимостью повышения точности планирования доходов и расходов, что подтверждается динамикой коэффициентов исполнения плана. Внедрение современных методов позволит более эффективно распределять ресурсы и своевременно реагировать на изменения внешней среды.

Основные мероприятия:

- внедрение бюджетирования, ориентированного на результат;
- разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки результативности финансового управления;
- внедрение скользящего финансового планирования;

- развитие системы внутреннего финансового контроля;
- автоматизация процессов финансового планирования и учета.

4. Повышение эффективности использования имущественного комплекса.

Это направление имеет стратегическую важность, поскольку материально-техническая база спортивной школы является ее ключевым ресурсом, способным генерировать дополнительные доходы. Эффективное использование имущества позволит не только повысить качество оказываемых услуг, но и создать новые источники финансирования.

Ключевые мероприятия:

- проведение инвентаризации всех объектов имущественного комплекса;
- разработка программы более интенсивного использования спортивных объектов в вечернее время и выходные дни;
- модернизация материально-технической базы для расширения спектра оказываемых услуг;
- повышение коэффициента загрузки спортивных объектов;
- разработка регламентов совместного использования объектов с другими организациями на возмездной основе.

Реализация указанных направлений совершенствования системы управления финансами позволит МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» повысить свою финансовую устойчивость, снизить зависимость от бюджетного финансирования и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

3.2 Формирование рекомендаций по повышению эффективности системы управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района»

Для оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления финансами МБУ

ДО «Спортивная школа Таштыпского района» проведем расчеты ожидаемого увеличения доходов и оптимизации расходов.

Расчет увеличения внебюджетных доходов:

1. Доходы от платных услуг.

Для расчета потенциального дохода от платных услуг рассмотрим калькуляцию стоимости одной из новых услуг – «Индивидуальная тренировка по вольной борьбе»:

Калькуляция стоимости 1 индивидуальной тренировки (1,5 часа):

- Оплата труда тренера: 600 руб.
- Начисления на оплату труда (30,2%): 181,20 руб.
- Коммунальные расходы: 90 руб.
- Износ оборудования и инвентаря: 60 руб.
- Прочие расходы: 40 руб.
- Рентабельность (20%): 194,24 руб.
- Итого стоимость: 1165,44 руб. \approx 1200 руб.

Прогноз годового дохода от индивидуальных тренировок:

- Количество тренировок в неделю: 10
- Количество тренировок в месяц: $10 \times 4 = 40$
- Количество тренировок в год: $40 \times 12 = 480$
- Годовой доход: $480 \times 1200 = 576\ 000$ руб.

Аналогичные расчеты проведены для других платных услуг (см. Приложение А). Суммарный прогнозируемый доход от всех платных услуг составит:

- 2025 год: 1 172 000 руб.
- 2026 год: 1 406 000 руб.
- 2027 год: 1 687 000 руб.

2. Гранты и спонсорская помощь.

Прогноз основан на анализе доступных грантовых программ и оценке потенциала привлечения спонсорской помощи:

– грант Министерства спорта Республики Хакасия на развитие детско-юношеского спорта: 150 000 руб. (вероятность получения в 2025 г. – 70%);

– спонсорская помощь от местных предприятий: 10 000 руб. × 12 мес. = 120 000 руб.;

– грант Фонда поддержки олимпийцев (2026-2027 гг.): 200 000 руб.

3. Доходы от сопутствующих услуг.

Расчет дохода от проката спортивного инвентаря:

– Средняя стоимость проката: 200 руб./час

– Количество часов проката в неделю: 15

– Количество недель: 50

– Годовой доход: $200 \times 15 \times 50 = 150\,000$ руб.

Расчет дохода от продажи спортивного питания:

– Средняя наценка на товар: 30%

– Средний месячный объем закупок: 30 000 руб.

– Годовой объем продаж: $30\,000 \times 1,3 \times 12 = 468\,000$ руб.

– Годовая прибыль: $468\,000 - 360\,000 = 108\,000$ руб.

4. Доходы от участия в программах.

Прогнозируемое финансирование из федеральных и региональных программ:

– Программа «Развитие физической культуры и спорта»: 150 000 руб.

– Программа «Доступная среда» (адаптация спортивных объектов): 80 000 руб.

– Федеральный проект «Спорт – норма жизни»: 230 000 руб. (с 2026г.).

При реализации предложенных мероприятий прогнозируется изменение следующих ключевых коэффициентов:

1. Коэффициент самофинансирования ($K_3 = \text{Доходы от платных услуг} / \text{Общий объем финансирования}$):

- 2024 год (факт): $1\,304 / 23\,285 = 0,056$
- 2027 год (прогноз): $3\,104 / 26\,530 = 0,117$

2. Коэффициент финансовой независимости ($K_1 = \text{Собственный капитал} / \text{Общая сумма активов}$):

- 2024 год (факт): 0,944
- 2027 год (прогноз): 0,952

3. Рентабельность платных услуг ($P = (\text{Прибыль от платных услуг} / \text{Выручка от платных услуг}) \times 100\%$):

- 2024 год (факт): 14,2%
- 2027 год (прогноз): 18,5%

Прогноз увеличения внебюджетных доходов при реализации предлагаемых мероприятий представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогноз увеличения внебюджетных доходов МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» на 2025-2027 гг., тыс. руб.

Источники внебюджетных доходов	2024 год (факт)	2025 год (прогноз)	2026 год (прогноз)	2027 год (прогноз)	Изменение 2027/2024, %
Доходы от платных услуг	973	1 172	1 406	1 687	+73,4
Добровольные пожертвования	168	195	224	258	+53,6
Гранты и спонсорская помощь	163	249	347	486	+198,2
Доходы от сопутствующих услуг	0	85	142	213	-
Доходы от участия в программах	0	230	345	460	-
Всего внебюджетных доходов	1 304	1 931	2 464	3 104	+138,0
Доля в общей	5,6	8,0	9,7	11,7	+6,1 п.п.

структуре доходов, %					
-------------------------	--	--	--	--	--

Реализация предлагаемых мероприятий позволит увеличить объем внебюджетных доходов к 2027 году на 138,0% по сравнению с 2024 годом. Доля внебюджетных источников в общей структуре доходов увеличится с 5,6% до 11,7%, что существенно снизит зависимость учреждения от бюджетного финансирования.

Детальные расчеты по каждому источнику доходов, включая калькуляции стоимости всех платных услуг, представлены в Приложении А.

Для повышения эффективности управления финансами Таштыпской СШ необходимо оптимизировать структуру расходов. Предлагаются следующие мероприятия:

1. Внедрение энергосберегающих технологий:

- замена системы освещения на энергосберегающие светодиодные лампы;
- модернизация системы отопления с установкой терморегуляторов;
- утепление фасада зданий;
- установка датчиков движения для автоматического включения/выключения освещения.

2. Оптимизация административно-управленческих расходов:

- пересмотр штатного расписания с возможным сокращением административного персонала;
- централизация закупок товаров, работ, услуг;
- внедрение электронного документооборота;
- оптимизация телекоммуникационных расходов.

3. Совершенствование системы закупок:

- разработка и внедрение регламента осуществления закупок;

- проведение конкурентных процедур даже при закупках малого объема;
- формирование базы надежных поставщиков;
- внедрение системы контроля качества закупаемых товаров, работ, услуг.

4. Оптимизация расходов на содержание имущества:

- проведение инвентаризации имущества с выявлением неиспользуемого;
- передача неиспользуемого имущества в аренду;
- консервация неиспользуемых помещений в период низкой загрузки;
- разработка и внедрение плана планово-предупредительных ремонтов.

5. Повышение эффективности расходов на спортивные мероприятия:

- разработка нормативов расходов на проведение мероприятий разного уровня;
- привлечение спонсоров для софинансирования проведения мероприятий;
- организация совместных мероприятий с другими спортивными учреждениями.

Ожидаемый эффект от внедрения мероприятий по оптимизации расходов представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогноз изменения структуры расходов МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» на 2025-2027 гг., тыс. руб.

Направления расходов	2024 год (факт)		2027 год (прогноз)		Изменение Сумма
	Сумма	%	Сумма	%	
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	17 392	74,8	19 827	72,6	+2 435
Коммунальные	1 951	8,4	1 848	6,8	-103

Направления расходов	2024 год (факт)		2027 год (прогноз)		Изменение
	Сумма	%	Сумма	%	Сумма
услуги					
Услуги по содержанию имущества	1 089	4,7	1 172	4,3	+83
Приобретение основных средств	872	3,7	1 746	6,4	+874
Приобретение материальных запасов	649	2,8	784	2,9	+135
Организация спортивных мероприятий	968	4,2	1 391	5,1	+423
Прочие расходы	329	1,4	547	2,0	+218
Всего расходов	23 250	100,0	27 315	100,0	+4 065

Анализ прогнозируемых изменений в структуре расходов показывает, что к 2027 году предполагается снижение доли расходов на оплату труда с 74,8% до 72,6% (при абсолютном росте на 14,0%), а также снижение доли расходов на коммунальные услуги с 8,4% до 6,8% (при абсолютном снижении на 5,3%). При этом значительно увеличится доля расходов на приобретение основных средств с 3,7% до 6,4% (при абсолютном росте в 2 раза), что позволит активнее обновлять материально-техническую базу учреждения.

Для повышения эффективности управления финансами Таштыпской СШ предлагается совершенствование организационной структуры финансового управления:

1. Создание экономической службы путем выделения из бухгалтерии функций по финансовому планированию, анализу, ценообразованию. В состав экономической службы предлагается включить:

- экономиста по финансовой работе;
- специалиста по закупкам;
- маркетолога (по совместительству).

2. Формирование финансового комитета при директоре учреждения в составе:

- директор (председатель);
- главный бухгалтер;
- экономист;
- заместитель директора по учебно-воспитательной работе;
- заместитель директора по административно-хозяйственной части;
- представитель тренерско-преподавательского состава.

3. Обновление должностных инструкций сотрудников, вовлеченных в процесс управления финансами, с четким разграничением функций, полномочий и ответственности.

4. Разработка регламентов по основным финансовым процессам:

- Регламент планирования доходов и расходов;
- Регламент проведения закупок;
- Регламент ценообразования на платные услуги;
- Регламент финансирования спортивных мероприятий.

Для повышения эффективности финансового планирования и контроля в Таштыпской СШ предлагается внедрение следующих методов и инструментов:

1. Внедрение системы бюджетирования:

- разработка форматов финансовых бюджетов (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс);
- разработка форматов операционных бюджетов (бюджет платных услуг, бюджет спортивных мероприятий, бюджет закупок и т.д.).

2. Внедрение системы управленческого учета:

- разработка системы учета по центрам финансовой ответственности;
- формирование системы учета по видам деятельности и направлениям расходов;
- разработка форматов управленческой отчетности.

3. Внедрение системы КРІ в области финансового управления:

- разработка системы ключевых показателей эффективности по направлениям финансовой деятельности;

- привязка системы мотивации персонала к достижению финансовых KPI;

- внедрение процедуры регулярного мониторинга и анализа KPI.

4. Внедрение системы финансового контроллинга:

- разработка методологии финансового контроллинга, адаптированной к специфике учреждения;

- формирование системы раннего предупреждения финансовых рисков;

- внедрение процедуры оперативного реагирования на выявленные отклонения;

- создание информационно-аналитической системы поддержки принятия финансовых решений.

Ожидаемый эффект от внедрения современных методов финансового планирования и контроля представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Ожидаемый эффект от внедрения современных методов финансового планирования и контроля

Мероприятие	Ожидаемый эффект
Внедрение системы бюджетирования	- Повышение точности финансового планирования на 15-20%
	- Снижение отклонений фактических показателей от плановых на 25-30%
	- Повышение финансовой дисциплины
Внедрение системы управленческого учета	- Получение достоверной информации о рентабельности отдельных услуг и направлений деятельности
	- Выявление резервов снижения затрат на 8-10%
	- Повышение эффективности использования ресурсов
Внедрение системы KPI	- Повышение мотивации персонала к достижению финансовых результатов
	- Увеличение доходов от платных услуг на 15-

	20%
	- Снижение непроизводительных расходов на 10-12%
Внедрение системы финансового контроллинга	- Раннее выявление отклонений и рисков
	- Повышение обоснованности финансовых решений
	- Увеличение гибкости финансового управления

Для повышения эффективности использования имущественного комплекса Таштыпской СШ предлагаются следующие мероприятия:

1. Оптимизация загрузки спортивных объектов:

- разработка оптимального расписания использования спортивных сооружений;
- повышение загрузки объектов в утренние и дневные часы путем привлечения новых категорий потребителей (пенсионеры, домохозяйки и т.д.);
- организация дополнительных мероприятий в выходные и праздничные дни.

2. Сдача в аренду незадействованных помещений и спортивных сооружений:

- инвентаризация помещений с определением потенциально свободного времени для аренды;
- поиск потенциальных арендаторов;
- Разработка привлекательных условий аренды с учетом рыночной конъюнктуры.

3. Развитие новых форм использования имущественного комплекса:

- организация спортивно-оздоровительных лагерей в каникулярное время;
- проведение спортивных праздников для предприятий и организаций района;

– организация спортивных турниров и фестивалей.

4. Совершенствование системы учета и контроля использования имущества:

– внедрение системы электронного учета посещаемости спортивных объектов;

– разработка системы показателей эффективности использования имущества;

– регулярный мониторинг и анализ использования имущественного комплекса.

Прогноз эффективности использования имущественного комплекса представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Прогноз эффективности использования имущественного комплекса МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» на 2025-2027 гг.

Показатели	2024 год (факт)	2025 год (прогноз)	2026 год (прогноз)	2027 год (прогноз)	Изменение 2027/2024, %
Коэффициент загрузки спортивных объектов, %	62	68	74	80	+18 п.п.
Доход от аренды помещений, тыс. руб.	73	127	186	254	+247,9
Доходы от проведения мероприятий на спортивных объектах, тыс. руб.	285	418	567	732	+156,8
Общий доход от использования имущественного комплекса, тыс. руб.	358	545	753	986	+175,4
Расходы на содержание имущественного комплекса, тыс. руб.	3 689	3 572	3 523	3 494	-5,3
Коэффициент окупаемости	9,7	15,3	21,4	28,2	+18,5 п.п.

расходов на содержание, %					
---------------------------	--	--	--	--	--

Реализация предлагаемых мероприятий позволит увеличить коэффициент загрузки спортивных объектов с 62% до 80%, увеличить общий доход от использования имущественного комплекса на 175,4%, при этом снизить расходы на содержание имущественного комплекса на 5,3%. Коэффициент окупаемости расходов на содержание имущественного комплекса увеличится с 9,7% до 28,2%.

Для повышения эффективности управления финансами Таштыпской СШ предлагается внедрение современных информационных технологий:

1. Внедрение специализированного программного обеспечения для бюджетирования и управленческого учета:

- выбор оптимального программного решения с учетом специфики учреждения;
- внедрение системы с возможностью интеграции с существующим бухгалтерским ПО;
- обучение персонала работе с новым ПО.

2. Разработка и внедрение системы электронного документооборота:

- автоматизация процессов согласования договоров, заявок на оплату, авансовых отчетов
- внедрение электронного архива финансовых документов
- организация электронного взаимодействия с поставщиками и заказчиками.

3. Создание информационно-аналитической системы:

- разработка системы сбора и анализа финансовой информации;
- создание системы финансовой отчетности в режиме реального времени;
- внедрение инструментов финансовой аналитики и прогнозирования.

4. Внедрение системы электронной записи и учета оказания платных услуг:

- создание электронной системы бронирования спортивных объектов;
- внедрение системы учета и контроля оплаты услуг;
- разработка мобильного приложения для пользователей услуг.

Ожидаемый эффект от автоматизации финансового управления представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Ожидаемый эффект от автоматизации финансового управления

Мероприятие	Ожидаемый эффект
Внедрение специализированного программного обеспечения	- Сокращение времени на подготовку финансовых планов и отчетов на 60-70%
	- Повышение точности финансового планирования на 15-20%
	- Ускорение процесса принятия финансовых решений
Разработка и внедрение системы электронного документооборота	- Сокращение времени на обработку документов на 50-60%
	- Снижение расходов на бумагу и расходные материалы на 30-40%
	- Повышение прозрачности финансовых процессов
Создание информационно-аналитической системы	- Оперативное получение достоверной информации о финансовом состоянии
	- Повышение качества финансового анализа и прогнозирования
	- Раннее выявление финансовых рисков
Внедрение системы электронной записи и учета	- Увеличение доходов от платных услуг на 15-20%
	- Сокращение непроизводительных потерь времени на 40-50%
	- Повышение удовлетворенности клиентов

На основе предложенных направлений совершенствования системы управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» разработаем конкретные рекомендации по их практической реализации.

Для систематизации предлагаемых мероприятий разработаем программу повышения эффективности управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» на 2025-2027 гг. (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Программа мероприятий по повышению эффективности управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» на 2025-2027 гг.

№	Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Ожидаемый результат
I. Диверсификация источников финансирования				
1.1	Разработка и внедрение новых платных услуг	I-II кв. 2025	Зам. директора по УВР, экономист	Увеличение доходов от платных услуг на 20% в 2025 г.
1.2	Создание рабочей группы по привлечению грантов и спонсорской помощи	I кв. 2025	Директор	Привлечение не менее 2 грантов в 2025 г.
1.3	Разработка пакета предложений для потенциальных спонсоров	II кв. 2025	Рабочая группа	Привлечение не менее 3 спонсоров в 2025 г.
1.4	Подготовка заявок на участие в федеральных и региональных программах	II-III кв. 2025	Рабочая группа	Включение в не менее чем 1 программу в 2025 г.
1.5	Организация фандрайзинговых мероприятий	III-IV кв. 2025	Зам. директора по УВР	Привлечение не менее 100 тыс. руб. в 2025 г.
1.6	Организация проката спортивного инвентаря и сопутствующих услуг	I-II кв. 2026	Зам. директора по АХЧ	Получение дополнительного дохода не менее 85 тыс. руб. в 2026 г.
II. Оптимизация структуры расходов				
2.1	Внедрение энергосберегающих технологий	II-IV кв. 2025	Зам. директора по АХЧ	Снижение расходов на коммунальные услуги на 7% в 2026 г.
2.2	Оптимизация	I-II кв. 2025	Директор,	Снижение

№	Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Ожидаемый результат
	административно-управленческих расходов		главный бухгалтер	административно-управленческих расходов на 5% в 2025 г.
2.3	Разработка и внедрение регламента осуществления закупок	II кв. 2025	Экономист, специалист по закупкам	Снижение расходов на закупки на 8% в 2025 г.
2.4	Проведение инвентаризации имущества с выявлением неиспользуемого	III кв. 2025	Зам. директора по АХЧ	Выявление не менее 10% неэффективно используемого имущества
2.5	Разработка нормативов расходов на проведение мероприятий	I кв. 2026	Экономист, тренерский состав	Снижение расходов на проведение мероприятий на 10% в 2026 г.
III. Совершенствование организационной структуры финансового управления				
3.1	Создание экономической службы	I кв. 2025	Директор	Повышение качества экономического анализа и планирования
3.2	Формирование финансового комитета при директоре	I кв. 2025	Директор	Повышение качества принятия финансовых решений
3.3	Обновление должностных инструкций	II кв. 2025	Специалист по кадрам	Четкое разграничение функций, полномочий и ответственности
3.4	Разработка регламентов по основным финансовым процессам	II-III кв. 2025	Экономист, главный бухгалтер	Повышение эффективности и прозрачности финансовых процессов
IV. Внедрение современных методов финансового планирования и контроля				

№	Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Ожидаемый результат
4.1	Разработка и внедрение системы бюджетирования	II-III кв. 2025	Экономист, главный бухгалтер	Повышение точности финансового планирования на 15%
4.2	Внедрение системы управленческого учета	III-IV кв. 2025	Экономист, главный бухгалтер	Выявление резервов снижения затрат на 8%
4.3	Разработка и внедрение системы КРІ	I кв. 2026	Директор, экономист	Повышение мотивации персонала к достижению финансовых результатов
4.4	Внедрение системы финансового контроллинга	II-III кв. 2026	Экономист	Раннее выявление отклонений и рисков
V. Повышение эффективности использования имущественного комплекса				
5.1	Разработка оптимального расписания использования спортивных сооружений	I кв. 2025	Зам. директора по УВР	Повышение загрузки спортивных объектов до 68% в 2025 г.
5.2	Организация сдачи в аренду незадействованных помещений	II-III кв. 2025	Зам. директора по АХЧ, юрист	Увеличение доходов от аренды до 127 тыс. руб. в 2025 г.
5.3	Организация спортивно-оздоровительных лагерей в каникулярное время	II кв. 2025	Зам. директора по УВР	Получение дополнительного дохода не менее 150 тыс. руб. в 2025 г.
5.4	Внедрение системы электронного учета посещаемости спортивных объектов	III-IV кв. 2025	IT-специалист	Повышение точности учета и контроля использования объектов
VI. Автоматизация финансового управления				

№	Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Ожидаемый результат
6.1	Внедрение специализированного ПО для бюджетирования и управленческого учета	III-IV кв. 2025	IT-специалист, экономист	Сокращение времени на подготовку финансовых планов и отчетов на 60%
6.2	Разработка и внедрение системы электронного документооборота	I-II кв. 2026	IT-специалист	Сокращение времени на обработку документов на 50%
6.3	Создание информационно-аналитической системы	III-IV кв. 2026	IT-специалист, экономист	Повышение качества финансового анализа и прогнозирования
6.4	Внедрение системы электронной записи и учета оказания платных услуг	I-II кв. 2027	IT-специалист	Увеличение доходов от платных услуг на 15% в 2027 г.

Для реализации предлагаемой программы мероприятий необходимо соответствующее ресурсное обеспечение. Оценка требуемых ресурсов представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Ресурсное обеспечение программы мероприятий по повышению эффективности управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» на 2025-2027 гг., тыс. руб.

Направления расходов	2025 год	2026 год	2027 год	Всего
I. Диверсификация источников финансирования	120	160	80	360
II. Оптимизация структуры расходов	520	340	180	1 040
III. Совершенствование организационной структуры	85	0	0	85
IV. Внедрение современных методов финансового планирования	170	140	40	350
V. Повышение эффективности использования имущественного	260	140	80	480

комплекса				
VI. Автоматизация финансового управления	330	280	190	800
Всего	1 485	1 060	570	3 115

Основными источниками финансирования программы мероприятий являются:

- собственные средства учреждения (за счет экономии ресурсов и доходов от платных услуг) – 1 885 тыс. руб. (60,5%);
- средства учредителя (целевые субсидии) – 880 тыс. руб. (28,3%);
- грантовые средства – 350 тыс. руб. (11,2%).

Для оценки эффективности предлагаемой программы мероприятий проведем прогнозный расчет основных финансовых показателей МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» на 2025-2027 гг. (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Прогноз основных финансовых показателей МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» на 2025-2027 гг., тыс. руб.

Показатели	2024 год (факт)	2025 год (прогноз)	2026 год (прогноз)	2027 год (прогноз)	Изменени е 2027/2024, %
Доходы, всего	23 287	24 188	25 509	27 315	+17,3
В том числе:					
- бюджетное финансирование	21 983	22 257	23 045	24 211	+10,1
- внебюджетные источники	1 304	1 931	2 464	3 104	+138,0
Расходы, всего	23 250	24 142	25 456	27 261	+17,3
В том числе:					
- оплата труда и начисления	17 392	18 028	18 929	19 827	+14,0
- коммунальные услуги	1 951	1 922	1 883	1 848	-5,3
- содержание имущества	1 089	1 104	1 148	1 172	+7,6
- приобретение основных средств	872	1 207	1 463	1 746	+100,2
- прочие расходы	1 946	1 881	2 033	2 668	+37,1
Профицит/дефицит	37	46	53	54	+45,9
Показатели эффективности					
Доля внебюджетных доходов, %	5,6	8,0	9,7	11,7	+6,1 п.п.

Показатели	2024 год (факт)	2025 год (прогноз)	2026 год (прогноз)	2027 год (прогноз)	Изменени е 2027/2024, %
Коэффициент самофинансирования	0,056	0,080	0,097	0,117	+0,061
Рентабельность платных услуг, %	14,2	16,3	18,5	20,1	+5,9 п.п.
Доля расходов на развитие, %	3,7	5,0	5,7	6,4	+2,7 п.п.
Коэффициент загрузки спортивных объектов, %	62	68	74	80	+18 п.п.
Коэффициент окупаемости расходов на содержание, %	9,7	15,3	21,4	28,2	+18,5 п.п.

Анализ прогнозных показателей свидетельствует о высокой эффективности предлагаемых мероприятий. К 2027 году ожидается:

- увеличение общих доходов на 17,3%;
- увеличение внебюджетных доходов на 138,0%;
- повышение доли внебюджетных доходов с 5,6% до 11,7%;
- рост коэффициента самофинансирования с 0,056 до 0,117;
- увеличение рентабельности платных услуг с 14,2% до 20,1%;
- рост доли расходов на развитие с 3,7% до 6,4%;
- повышение коэффициента загрузки спортивных объектов с 62% до 80%;
- увеличение коэффициента окупаемости расходов на содержание с 9,7% до 28,2%.

Расчет экономического эффекта от реализации программы мероприятий представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Расчет экономического эффекта от реализации программы мероприятий по повышению эффективности управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района», тыс. руб.

Показатели	2025 год	2026 год	2027 год	Всего
Дополнительные доходы	901	1 321	1 806	4 028

В том числе:				
- Увеличение доходов от платных услуг	199	324	515	1 038
- Доходы от сдачи имущества в аренду	54	113	181	348
- Привлечение грантов и спонсорской помощи	86	184	323	593
- Доходы от участия в программах	230	345	460	1 035
- Доходы от сопутствующих услуг	85	142	213	440
- Экономия бюджетных средств	247	213	114	574
Дополнительные расходы	1 485	1 060	570	3 115
Чистый экономический эффект	-584	261	1 236	913
Кумулятивный экономический эффект	-584	-323	913	913

Расчет показывает, что реализация программы мероприятий по повышению эффективности управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» экономически целесообразна. Несмотря на отрицательный экономический эффект в первый год реализации программы (-584 тыс. руб.), связанный с необходимостью инвестиций в мероприятия, уже со второго года программа начинает приносить положительный эффект. Общий экономический эффект за три года составит 913 тыс. руб.

Помимо экономического эффекта, реализация программы мероприятий по повышению эффективности управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» будет иметь значительный социальный эффект:

1. Повышение качества образовательных услуг:

- обновление материально-технической базы позволит улучшить условия для занятий спортом;
- внедрение новых образовательных программ расширит возможности для детей и молодежи;
- повышение квалификации тренерско-преподавательского состава улучшит качество подготовки.

2. Расширение доступности занятий спортом:

- увеличение количества бюджетных мест за счет оптимизации расходов;
- предоставление льгот социально незащищенным категориям населения;
- развитие инклюзивных программ для детей с ограниченными возможностями здоровья.

3. Повышение спортивных результатов:

- улучшение условий для подготовки спортсменов будет способствовать росту спортивных результатов;
- увеличение числа выступлений на соревнованиях различного уровня;
- повышение спортивного престижа Таштыпского района.

4. Оздоровление населения:

- привлечение к занятиям спортом большего числа детей и взрослых;
- пропаганда здорового образа жизни;
- профилактика заболеваний и вредных привычек.

5. Создание новых рабочих мест:

- расширение спектра услуг потребует привлечения дополнительных специалистов;
- повышение заработной платы сотрудников за счет внебюджетных источников.

Для успешной реализации программы мероприятий по повышению эффективности управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» рекомендуется следующий алгоритм действий:

1. Подготовительный этап (I квартал 2025 г.):

- утверждение программы мероприятий руководством учреждения и согласование с учредителем;
- формирование рабочей группы по реализации программы;

- разработка детального плана-графика реализации мероприятий;
 - определение ответственных лиц и системы контроля.
2. Этап организационных изменений (I-II кварталы 2025 г.):
- совершенствование организационной структуры финансового управления;
 - разработка нормативно-методической документации;
 - обучение персонала;
 - создание системы мотивации для участников программы.
3. Этап внедрения методологических улучшений (II-IV кварталы 2025г.):
- внедрение системы бюджетирования;
 - разработка и внедрение управленческого учета;
 - совершенствование системы закупок;
 - оптимизация использования имущественного комплекса.
4. Этап технологической модернизации (IV квартал 2025 г. - II квартал 2026 г.):
- внедрение специализированного программного обеспечения;
 - разработка и внедрение системы электронного документооборота;
 - автоматизация процессов финансового планирования и контроля.
5. Этап коммерциализации (I квартал 2026 г. - II квартал 2027 г.):
- расширение спектра платных услуг;
 - развитие системы привлечения грантов и спонсорской помощи;
 - организация сопутствующих услуг;
 - активное продвижение платных услуг.
6. Этап мониторинга и корректировки (постоянно):
- регулярный мониторинг достижения плановых показателей;
 - анализ эффективности реализуемых мероприятий;

- корректировка программы в соответствии с изменяющимися условиями;
- тиражирование успешного опыта.

Для минимизации рисков при реализации программы мероприятий рекомендуется:

- обеспечить поддержку программы со стороны учредителя;
- вовлечь в процесс реализации программы максимальное количество сотрудников;
- обеспечить прозрачность и открытость процесса реализации программы;
- проводить регулярный анализ промежуточных результатов и корректировку мероприятий;
- использовать пилотное внедрение отдельных мероприятий с последующим масштабированием.

Таким образом, на основе предложенных направлений совершенствования системы управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» разработана программа конкретных мероприятий на 2025-2027 гг., включающая 24 мероприятия по шести основным направлениям.

Выводы по главе 3

На основе проведенного анализа системы управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» предложены шесть основных направлений ее совершенствования: диверсификация источников финансирования, оптимизация структуры расходов, совершенствование организационной структуры финансового управления, внедрение современных методов финансового планирования и контроля, повышение эффективности использования имущественного комплекса, автоматизация финансового управления.

По каждому направлению разработан комплекс конкретных мероприятий, реализация которых позволит существенно повысить

эффективность управления финансами учреждения. Ключевыми мероприятиями являются: расширение спектра платных услуг, развитие системы привлечения грантов и спонсорской помощи, внедрение энергосберегающих технологий, создание экономической службы, внедрение системы бюджетирования и управленческого учета, оптимизация загрузки спортивных объектов, внедрение специализированного программного обеспечения.

На основе предложенных направлений совершенствования разработана программа конкретных мероприятий на 2025-2027 гг., включающая 24 мероприятия, определены сроки их реализации, ответственные и ожидаемые результаты. Общий объем ресурсного обеспечения программы составляет 3115 тыс. руб.

Прогнозный расчет основных финансовых показателей на 2025-2027 гг. свидетельствует о высокой эффективности предлагаемых мероприятий. К 2027 году ожидается увеличение общих доходов на 17,3%, внебюджетных доходов – на 138,0%, повышение доли внебюджетных доходов с 5,6% до 11,7%, увеличение рентабельности платных услуг с 14,2% до 20,1%, рост доли расходов на развитие с 3,7% до 6,4%.

Расчет экономического эффекта показал, что реализация программы мероприятий экономически целесообразна. Несмотря на отрицательный экономический эффект в первый год реализации программы, связанный с необходимостью инвестиций, общий экономический эффект за три года составит 913 тыс. руб.

Помимо экономического эффекта, реализация программы мероприятий будет иметь значительный социальный эффект, включая повышение качества образовательных услуг, расширение доступности занятий спортом, повышение спортивных результатов, оздоровление населения, создание новых рабочих мест.

Для успешной реализации программы мероприятий предложен алгоритм действий, включающий шесть этапов: подготовительный, этап организационных изменений, этап внедрения методологических улучшений, этап технологической модернизации, этап коммерциализации, этап мониторинга и корректировки.

Предложенные рекомендации носят комплексный характер, охватывая все аспекты управления финансами спортивной организации, и

направлены на достижение стратегических целей развития МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» – повышение качества образовательных услуг, расширение доступности занятий спортом, повышение эффективности использования бюджетных средств.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках дипломной работы было проведено исследование теоретических и практических аспектов повышения эффективности управления финансами спортивной организации на примере МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района». В ходе исследования были получены следующие результаты.

В теоретической части работы были исследованы особенности финансов спортивных организаций, их нормативно-правовое регулирование, а также методы и технологии управления финансами. Установлено, что спортивные организации имеют специфические особенности формирования и использования финансовых ресурсов, обусловленные их организационно-правовой формой, характером деятельности, системой финансирования. Основными источниками финансирования спортивных организаций являются бюджетные средства, собственные доходы от оказания платных услуг, спонсорские взносы, гранты и пожертвования.

Анализ нормативно-правовой базы показал, что деятельность спортивных организаций регулируется значительным количеством нормативно-правовых актов, включая федеральное законодательство о физической культуре и спорте, об образовании, о некоммерческих организациях, налоговое законодательство, бюджетное законодательство, а также региональные и муниципальные правовые акты.

В аналитической части работы проведен анализ деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» и эффективности управления ее финансами.

МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» является значимым учреждением дополнительного образования в Таштыпском районе Республики Хакасия, реализующим дополнительные общеобразовательные программы по семи видам спорта. За период 2022-2024 гг. наблюдается положительная динамика контингента обучающихся (+10,7%), рост спортивных достижений воспитанников (+26,7% призовых мест), что свидетельствует о качественной работе учреждения по развитию физической культуры и спорта в районе.

Анализ эффективности системы управления финансами выявил ряд проблем:

- высокая зависимость от бюджетного финансирования (94,4% доходов);
- низкая доля внебюджетных источников (5,6% доходов);
- недостаточная доля расходов на развитие материально-технической базы (3,7%);
- отсутствие специализированного финансового подразделения;
- недостаточное использование современных методов финансового планирования и контроля;
- неэффективное использование имущественного комплекса (коэффициент загрузки спортивных объектов – 62%);
- низкий уровень автоматизации финансовых процессов.

В практической части работы на основе проведенного анализа разработаны рекомендации по повышению эффективности управления финансами МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района».

Предложены шесть основных направлений совершенствования системы управления финансами:

- 1) диверсификация источников финансирования;
- 2) оптимизация структуры расходов;
- 3) совершенствование организационной структуры финансового управления;
- 4) внедрение современных методов финансового планирования и контроля;
- 5) повышение эффективности использования имущественного комплекса;
- 6) автоматизация финансового управления.

По каждому направлению разработан комплекс конкретных мероприятий, реализация которых позволит существенно повысить эффективность управления финансами учреждения.

На основе предложенных направлений совершенствования разработана программа конкретных мероприятий на 2025-2027 гг., включающая 24 мероприятия, определены сроки их реализации, ответственные и ожидаемые результаты. Общий объем ресурсного обеспечения программы составляет 3 115 тыс. руб.

Прогнозный расчет основных финансовых показателей на 2025-2027 гг. свидетельствует о высокой эффективности предлагаемых мероприятий. К 2027 году ожидается:

- увеличение общих доходов на 17,3%;
- увеличение внебюджетных доходов на 138,0%;
- повышение доли внебюджетных доходов с 5,6% до 11,7%;
- увеличение рентабельности платных услуг с 14,2% до 20,1%;
- рост доли расходов на развитие с 3,7% до 6,4%;
- повышение коэффициента загрузки спортивных объектов с 62% до 80%;
- увеличение коэффициента окупаемости расходов на содержание с 9,7% до 28,2%.

Расчет экономического эффекта показал, что реализация программы мероприятий экономически целесообразна. Несмотря на отрицательный экономический эффект в первый год реализации программы, связанный с необходимостью инвестиций, общий экономический эффект за три года составит 913 тыс. руб.

Помимо экономического эффекта, реализация программы мероприятий будет иметь значительный социальный эффект, включая повышение качества образовательных услуг, расширение доступности занятий спортом, повышение спортивных результатов, оздоровление населения, создание новых рабочих мест.

Для успешной реализации программы мероприятий предложен алгоритм действий, включающий шесть этапов: подготовительный, этап организационных изменений, этап внедрения методологических улучшений, этап технологической модернизации, этап коммерциализации, этап мониторинга и корректировки.

Таким образом, цель дипломной работы – разработка теоретических положений и практических рекомендаций по повышению эффективности управления финансами спортивной организации – достигнута. Предложенные рекомендации носят комплексный характер, охватывая все аспекты управления финансами спортивной организации, и направлены на достижение стратегических целей развития МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аванесян, Г. Г. Особенности принятия управленческих решений в спортивной организации / Г. Г. Аванесян, Е. В. Мирзоева // Наука-2020. – 2021. – № 4(49). – С. 136-141.
2. Актуальные проблемы перехода к практике эффективного управления физкультурно-спортивными сооружениями / С. В. Сапогова, С. В. Першина, М. А. Пиунова, Л. Б. Шорохова // Теория и практика физической культуры. – 2020. – № 3. – С. 69-71.
3. Алтыник, А. П. Совершенствование механизма управления финансовыми результатами предприятия / А. П. Алтыник, А. А. Ряхина, Н. С. Морозова // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2020. – № 2(27). – С. 16-19.
4. Бобровский, Е. А. О развитии финансирования физической культуры и спорта / Е. А. Бобровский // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, № 4(33). – С. 71-74.
5. Брызгалов, И. В. Управление рисками в организации физической культуры и спорта / И. В. Брызгалов, К. А. Чекалина // Научные и образовательные основы в физической культуре и спорте. – 2021. – Т. 3, № 3. – С. 29-34.
6. Воеводина, С. С. Особенности управления финансовым учетом спортивной федерации / С. С. Воеводина // Материалы научной и научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава Кубанского государственного университета физической культуры, спорта и туризма. – 2022. – № 1. – С. 112-113.
7. Гоцева, Д. А. Применение спортивной практики в менеджменте / Д. А. Гоцева, С. В. Лосенко // Современная математика и концепции инновационного математического образования. – 2022. – Т. 9, № 1. – С. 334-337.

8. Губа, В. П. Эффективность организации многолетней подготовки спортивного резерва в футбольных спортивных школах / В. П. Губа, А. В. Лексаков // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2021. – № 3. – С. 54.
9. Дугблей, А. Д. Некоторые проблемы в вопросах финансирования отдельных направлений российского спорта / А. Д. Дугблей, Е. А. Милашечкина // Теория и практика физической культуры. – 2020. – № 12. – С. 27.
10. Дундуков, Н. А. Роль прибыли в системе управления финансами организации / Н. А. Дундуков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 4-1(98). – С. 134-137.
11. Евстигнеева, О. А. Управление финансами организации на стадии финансового оздоровления / О. А. Евстигнеева // Гуманитарные балканские исследования. – 2020. – Т. 4, № 4(10). – С. 46-48.
12. Ершова, Е. Ю. Механизм управления финансами организации / Е. Ю. Ершова, А. С. Обухова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2022. – № 2. – С. 6-11.
13. Заболотских, Л. Ю. Альтернативные источники финансирования спортивной деятельности / Л. Ю. Заболотских, Г. А. Андросова // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2020. – № 4(29). – С. 48-50.
14. Кадырова, М. А. Финансовый менеджмент - наука управления финансами / М. А. Кадырова // Тенденции развития науки и образования. – 2020. – № 62-9. – С. 29-32.
15. Косогорцев, В. И. Роль экономического фактора при повышении эффективности управления спортивной организацией / В. И. Косогорцев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11, № 1-1. – С. 227-234.

16. Кузовлева, И. Ю. Анализ денежных потоков спортивной организации / И. Ю. Кузовлева // Спортивно-педагогическое образование: сетевое издание. – 2020. – № 3. – С. 15-18.
17. Литвишко, О. В. Направления оптимизации системы финансирования профессионального спорта в России / О. В. Литвишко // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2020. – Т. 30, № 5. – С. 647-653.
18. Мамкаев, Д. В. Финансовая стратегия организаций физической культуры и спорта / Д. В. Мамкаев // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2023. – № 1-2. – С. 37-40.
19. Нарватов, М. И. Взаимодействие государства с общественными организациями в области спорта: политико-управленческие аспекты / М. И. Нарватов, А. Б. Борисов, Н. А. Ушакова // Теория и практика физической культуры. – 2024. – № 4. – С. 84.
20. Никитина, И. В. Технологии управления финансами / И. В. Никитина // Журнал Бюджет. – 2020. – № 11(215). – С. 76-77.
21. Обухова, А. С. Системный подход в финансово-экономическом управлении организацией / А. С. Обухова, Е. Ю. Ершова // Прикладные экономические исследования. – 2022. – № 2. – С. 11-16.
22. Олейник, Н. С. Анализ системы финансирования физической культуры и спорта в Российской Федерации / Н. С. Олейник // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1(150). – С. 100-103.
23. Остаев, Г. Я. Разработка моделей управления финансами в организации / Г. Я. Остаев, О. О. Злобина, Г. Р. Концевой // Наука Удмуртии. – 2020. – № 2(92). – С. 76-79.
24. Пайтаева, К. Т. Эффективность управления финансовым состоянием организации / К. Т. Пайтаева, Р. М. Исмаилов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 3-2(109). – С. 56-58.
25. Перькова, Е. Ю. О проблемах привлечения инвесторов для развития IT-проектов спортивной сферы / Е. Ю. Перькова // Азимут

научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, № 4(33). – С. 267-270.

26. Плахута, Д. В. Управление финансовыми результатами деятельности организации / Д. В. Плахута, И. М. Глухова // Ученые заметки ТОГУ. – 2020. – Т. 11, № 1. – С. 263-266.

27. Пробин, П. С. К вопросу о развитии подходов к оценке эффективности менеджмента на уровне физкультурно-спортивных организаций / П. С. Пробин // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 2(163). – С. 1165-1169.

28. Суворова, А. П. Методическое обоснование оценки результативности и эффективности финансовой политики организаций в сфере физической культуры и спорта на основе модели жизненного цикла / А. П. Суворова, Е. В. Пуртова, В. В. Двоеглазов // Инновационное развитие экономики. – 2023. – № 3(75). – С. 255-265.

29. Уханова, Т. В. Методы совершенствования системы управления спортивной организацией / Т. В. Уханова // Экономика и управление. – 2023. – Т. 29, № 3. – С. 326-334.

30. Ушакова, Н. А. Менеджмент физкультурно-спортивной организации как организационно-экономический механизм / Н. А. Ушакова // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 11(148). – С. 759-762.

31. Финансовый механизм управления профессиональным спортом / О. В. Литвишко, Е. А. Лубышев, А. А. Красильников, С. А. Сыбачин // Теория и практика физической культуры. – 2021. – № 11. – С. 44-46.

32. Хуснутдинова, Л. Г. Финансовый менеджмент в спортивных организациях / Л. Г. Хуснутдинова, Д. М. Шакирова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 6(46). – С. 565-568.

33. Цепляев, В. В. Финансирование спортивных проектов и организаций / В. В. Цепляев, П. А. Шиков // Вестник молодых ученых

Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. – 2023. – № 4. – С. 554-558.

34. Цуцкова, А. С. Повышение качества финансового менеджмента бюджетного физкультурно-спортивного учреждения / А. С. Цуцкова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 12(137). – С. 1053-1057.

35. Чвилева, Н. П. Управление финансовыми результатами организации и разработка мероприятий по их увеличению / Н. П. Чвилева // Бизнес и общество. – 2024. – № 1(41).

36. Черная, О. А. Инструменты эффективного управления финансами организации / О. А. Черная, М. А. Терехова, А. А. Харитоновна // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 4. – С. 346-349.

37. Шавандина, О. А. Совершенствование анализа уровня финансового участия источников некоммерческой спортивной организации / О. А. Шавандина, Е. Ю. Коваленко, Н. В. Тыдыкова // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 2(46). – С. 233-239.

38. Шахбанова, И. К. Совершенствование системы управления финансами предприятия / И. К. Шахбанова, Ф. Д. Магомедова, А. М. Ибрагимова // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2020. – № 3. – С. 301-308.

39. Экономические аспекты управления спортивными клубами и организациями / И. Ф. Ибрагимов, А. И. Нагуманова, В. Н. Колясова, Р. И. Таштиев // Образование и право. – 2024. – № 5. – С. 418-425.

40. Ярошенко, Е. А. Финансовый механизм управления торговой организацией и пути повышения его эффективности / Е. А. Ярошенко // Экономика и менеджмент систем управления. – 2020. – № 1(35). – С. 82-88.

41. Официальный сайт МБУ ДО «Спортивная школа Таштыпского района» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://таштып-спорт.рф/>

**Расчет прогнозируемых доходов МБУ ДО «Спортивная школа
Таштыпского района» на 2025-2027 гг.**

1. Калькуляция стоимости платных услуг

1.1. Индивидуальная тренировка по вольной борьбе (1,5 часа)

Статья расходов	Сумма, руб.
Оплата труда тренера	600,00
Начисления на оплату труда (30,2%)	181,20
Коммунальные расходы	90,00
Износ оборудования и инвентаря	60,00
Прочие расходы	40,00
Себестоимость	971,20
Рентабельность (20%)	194,24
Итого стоимость	1 165,44
Итого стоимость (округленно)	1 200,00

Расчет годового дохода:

- Количество тренировок в неделю: 10
- Количество недель в году: 48
- Годовое количество тренировок: $10 \times 48 = 480$
- Годовой доход: $480 \times 1\,200 = 576\,000$ руб.

1.2. Групповые занятия по фитнесу (1 час)

Статья расходов	Сумма, руб.
Оплата труда тренера	350,00
Начисления на оплату труда (30,2%)	105,70
Коммунальные расходы	60,00
Износ оборудования и инвентаря	40,00
Прочие расходы	25,00
Себестоимость	580,70
Рентабельность (20%)	116,14
Итого стоимость	696,84
Итого стоимость (округленно)	700,00

Расчет годового дохода:

- Стоимость абонемента (8 занятий): 5 600 руб.
- Количество групп: 3
- Среднее количество человек в группе: 8
- Количество месяцев занятий в году: 10
- Годовой доход: $5\,600 \times 8 \times 3 \times 10 = 1\,344\,000$ руб.

1.3. Спортивный лагерь в каникулярное время (2 недели)

Статья расходов	Сумма на 1 человека, руб.
Питание (14 дней)	4 200,00
Оплата труда персонала	2 800,00
Начисления на оплату труда (30,2%)	845,60
Коммунальные расходы	700,00
Расходные материалы	450,00
Транспортные расходы	600,00
Прочие расходы	300,00
Себестоимость	9 895,60
Рентабельность (15%)	1 484,34
Итого стоимость	11 379,94

Расчет годового дохода:

- Количество смен в год: 3 (летние, зимние, весенние каникулы)
- Количество детей в смене: 20
- Годовой доход: $11\,400 \times 20 \times 3 = 684\,000$ руб.

2. Прогноз доходов от платных услуг на 2025-2027 гг.

Вид услуги	2025 год, руб.	2026 год, руб.	2027 год, руб.
Индивидуальные тренировки	576 000	691 000	829 000
Групповые занятия по фитнесу	336 000	403 000	484 000
Спортивный лагерь	228 000	274 000	328 000
Мастер-классы	32 000	38 000	46 000
Итого	1 172 000	1 406 000	1 687 000

Примечание: Прогноз предполагает ежегодный рост объема платных услуг на 20% за счет увеличения количества занятий и незначительного повышения стоимости.

3. Расчет доходов от грантов и спонсорской помощи

3.1. Гранты

Источник	2025 год, руб.	2026 год, руб.	2027 год, руб.
Грант Министерства спорта Республики Хакасия	105 000	150 000	150 000
Грант Фонда поддержки олимпийцев	0	100 000	200 000
Грант благотворительного фонда «Спорт для всех»	50 000	50 000	70 000
Итого гранты	155 000	300 000	420 000

Примечание: Вероятность получения гранта Министерства спорта Республики Хакасия в 2025 г. оценивается в 70%, поэтому в расчет принята сумма 105 000 руб. ($150\,000 \times 0,7$).

3.2. Спонсорская помощь

Источник	2025 год, руб.	2026 год, руб.	2027 год, руб.
ООО «Таштыпский лесопромышленный комплекс»	60 000	72 000	86 000
ИП Кашеваров С.В.	24 000	35 000	40 000
Прочие спонсоры	10 000	20 000	30 000
Итого спонсорская помощь	94 000	127 000	156 000
Всего гранты и спонсорская помощь	249 000	427 000	576 000

Примечание: Фактический показатель за 2027 год в таблице 3.1 указан как 486 000 руб., что отражает применение коэффициента вероятности получения всех заявленных средств.

4. Расчет доходов от сопутствующих услуг

4.1. Прокат спортивного инвентаря

Показатель	2025 год	2026 год	2027 год
Средняя стоимость проката,	200	220	240

руб./час			
Количество часов проката в неделю	15	20	25
Количество недель	50	50	50
Годовой доход, руб.	150 000	220 000	300 000

4.2. Продажа спортивного питания и сопутствующих товаров

Показатель	2025 год	2026 год	2027 год
Средний месячный объем закупок, руб.	30 000	40 000	50 000
Наценка, %	30	30	30
Годовой объем продаж, руб.	468 000	624 000	780 000
Себестоимость закупок, руб.	360 000	480 000	600 000
Годовая прибыль, руб.	108 000	144 000	180 000

4.3. Консультационные услуги по спортивному питанию и режиму тренировок

Показатель	2025 год	2026 год	2027 год
Стоимость консультации, руб.	600	650	700
Количество консультаций в месяц	5	8	10
Количество месяцев	10	11	12
Годовой доход, руб.	30 000	57 200	84 000
Сопутствующие услуги			
Прокат спортивного инвентаря, руб.	150 000	220 000	300 000
Продажа спортивного питания, руб.	108 000	144 000	180 000
Консультационные услуги, руб.	30 000	57 200	84 000
Итого сопутствующие услуги, руб.	288 000	421 200	564 000

Примечание: Фактические показатели в таблице 3.1 указаны с учетом применения коэффициента вероятности получения доходов (85 000 руб. вместо 288 000 руб. в 2025 году, 142 000 руб. вместо 421 200 руб. в 2026 году и 213 000 руб. вместо 564 000 руб. в 2027 году).

5. Расчет доходов от участия в программах

Программа	2025 год,	2026 год,	2027 год,
-----------	-----------	-----------	-----------

	руб.	руб.	руб.
Программа «Развитие физической культуры и спорта»	150 000	180 000	200 000
Программа «Доступная среда»	80 000	100 000	120 000
Федеральный проект «Спорт - норма жизни»	0	230 000	230 000
Итого доходы от программ	230 000	510 000	550 000

Примечание: Фактические показатели в таблице 3.1 указаны с учетом применения коэффициента вероятности получения средств (230 000 руб. в 2025 году, 345 000 руб. вместо 510 000 руб. в 2026 году и 460 000 руб. вместо 550 000 руб. в 2027 году).

6. Сводный прогноз внебюджетных доходов на 2025-2027 гг.

Источники внебюджетных доходов	2024 год (факт), тыс. руб.	2025 год (прогноз), тыс. руб.	2026 год (прогноз), тыс. руб.	2027 год (прогноз), тыс. руб.
Доходы от платных услуг	973	1 172	1 406	1 687
Добровольные пожертвования	168	195	224	258
Гранты и спонсорская помощь	163	249	347	486
Доходы от сопутствующих услуг	0	85	142	213
Доходы от участия в программах	0	230	345	460
Всего внебюджетных доходов	1 304	1 931	2 464	3 104