

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический
университет»

**ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ В ДЕТСКО-ЮНОШЕСКОЙ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЕ**

Выпускная квалификационная работа

по направлению подготовки 49.03.01. Физическая культура
профилю подготовки Спортивный менеджмент

Идентификационный код ВКР: 1408338

Екатеринбург, 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический
университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра теории и методики физической культуры

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:

Зав. Кафедрой ТМФК

_____ Т.В. Андрюхина

« ____ » _____ 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ДЕТСКО-ЮНОШЕСКОЙ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЕ

Исполнитель:

Обучающийся группы ФКМ-411

Д.А.Жигалов

Руководитель

К.п.н.

С.В. Комлева

Нормоконтролер

К.п.н., доцент

Е.В. Кетриш

Екатеринбург, 2018

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 54 странице, содержит 2 рисунка, 3 таблицы, 36 источников литературы.

Ключевые слова: финансы, спорт, анализ деятельности спортивной организации, детско-юношеская спортивная школа.

Объект исследования – менеджмент спортивной организации МБОУ ДО ДЮСШ "Буревестник".

Предмет исследования – особенности менеджмента спортивной организации МБОУ ДО ДЮСШ "Буревестник".

Цель работы – исследовать финансовую деятельность МБОУ ДО ДЮСШ "Буревестник", необходимую для эффективного функционирования спортивной организации в современных рыночных условиях России.

Основные задачи:

- 1) изучить общие представления о спортивном менеджменте и требования, предъявляемые к нему в современных условиях;
- 2) дать общую характеристику МБОУ ДО ДЮСШ "Буревестник";
- 3) дать оценку коммерческой деятельности спортивной школы;
- 4) проанализировать эффективность финансового менеджмента в организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты финансового менеджмента в сфере ФКиС	7
1.1 Сущность, функции, современные теории организации финансового менеджмента.....	7
1.2 Финансовый менеджмент физической культуры и спорта в современных условиях	12
ГЛАВА 2. Анализ финансового менеджмента в ДЮСШ	24
2.1 Краткая характеристика организации	24
2.2 Оценка коммерческой деятельности спортивной школы.....	32
2.3 Анализ эффективности финансового менеджмента в организации	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	51

ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельность физкультурно-спортивных организаций в условиях рынка, усложнение характера выполняемых ими работ и увеличение объема деятельности требуют значительного расширения сферы управления. В первую очередь это касается ответственности руководителей за своевременность и качество принимаемых решений, проводимую социальную и кадровую политику. Повышается роль менеджмента.

Менеджмент - разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально экономических систем. Спортивный менеджмент — это практика и теория эффективного управления предприятиями спортивной отрасли в условиях рыночной экономики. Современный менеджер – это человек, владеющий наукой управления, разбирающийся в особенностях маркетинга, экономики, в инновациях и т.п.

Для системы физической культуры и спорта подготовка специалистов, владеющих знаниями менеджмента, имеет первостепенное значение, поскольку обязательным и постоянным элементом их деятельности является организация и проведение соревнований и физкультурно-спортивных мероприятий, управление учебно-тренировочным процессом подготовки спортсменов. В последние годы важным разделом работы специалистов сферы физической культуры и спорта стало оказание разнообразных оздоровительных услуг, предоставляемых, как правило, на коммерческой основе в условиях конкуренции с аналогичными организациями.

Актуальность обуславливается увеличением числа спортивных событий, усилением политического значения спорта и его роли во всемирной экономике и торговле. И важно в современное время эффективно управлять спортивной организацией.

Объект исследования – менеджмент спортивной организации МБОУ ДО ДЮСШ "Буревестник".

Предмет исследования – особенности менеджмента спортивной организации МБОУ ДО ДЮСШ "Буревестник".

Цель работы - исследовать финансовую деятельность МБОУ ДО ДЮСШ "Буревестник", необходимую для эффективного функционирования спортивной организации в современных рыночных условиях России.

Для реализации цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить общие представления о спортивном менеджменте и требования, предъявляемые к нему в современных условиях;
- 2) дать общую характеристику МБОУ ДО ДЮСШ "Буревестник";
- 3) дать оценку коммерческой деятельности спортивной школы;
- 4) проанализировать эффективность финансового менеджмента в организации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ ФКИС

1.1 Сущность, функции, современные теории организации финансового менеджмента

Для организации любой коммерческой деятельности требуются определенные ресурсы различных видов: это денежные средства, материально-технические в виде земли и помещений, оборудования и сырья (для товаропроизводителей), рабочая сила (знания и умения), информация.

Торговым предприятиям необходимо еще закупить товары для последующей продажи.

Особенностью этих ресурсов является, во-первых их ограниченность и, во-вторых, то, что они находятся на определенных рынках за пределами данных конкретных предприятий. Оттого каждое из них вынуждено приобретать ресурсы у соответствующих поставщиков, осуществляя для этого необходимые коммерческие функции: финансового, материально-технического, трудового и информационного обеспечения, закупки (торговые фирмы).

Успешное функционирование предприятий в рыночных условиях предполагает по меньшей мере решение двух важных задач по формированию экономических и торгово-технологических отношений: организации эффективных хозяйственных связей с поставщиками отмеченных ресурсов и высокопроизводительного потребления в процессе осуществления функций коммерческой деятельности [3].

Среди благоприятных возможностей особое значение имеет личный фактор. В противоположность материальным (деньгам, технологиям, оборудованию), которые делают коммерческую деятельность различных предприятий схожей, профессионализм персонала является специфическим

ресурсом. Именно запас знаний, в любой форме – экономической, технической, управленческой и организационной, научной, опыт и способность их применения в практике коммерческой деятельности определяют конкурентные преимущества каждого отдельного предприятия и выделяют его из массы подобных.

С учетом роли и экономической значимости высококвалифицированных работников – носителей интеллектуальных ресурсов, являющихся и носителями, и владельцами таких особенных средств производства, можно утверждать, что они на рынке объективно отождествляют себя в большей степени со своими знаниями, нежели с местами их применения – предприятиями [4].

Коммерческая деятельность – это система долгосрочных экономических и торгово-технологических отношений, по поводу купли-продажи товаров и услуг с целью максимизации взаимовыгоды [5]. Логичную последовательную теорию коммерческой деятельности разработал профессор Гуняков Ю.В. По его мнению – «обмен не сводится только к труду по осуществлению товародвижения, а представляет собой общественный процесс, формирования отношений, связанных с производством, распределением, потреблением и обеспечивающий их единство и динамику, т.е функционирование экономики в целом.

Коммерческая деятельность практически охватывает весь воспроизводственный процесс. Закупка сырья для производства, заем или использование собственных финансов, страхование рисков, вхождение в другие организации или приобретение акций других предприятий или государственных заемных обязательств, продажа или закупка на определенном этапе собственных акций или облигаций, наем (закуп) рабочей силы, использование своего или стороннего оборудования для производства продукта, сервисное обслуживание оборудования (компьютеры, программы, холодильники, подъемные механизмы и др.), продвижение товаров и услуг,

проведение (закупка) рекламных акций, формирование позитивного имиджа и др. [6].

Все эти действия в совокупности составляют коммерческую деятельность предприятия. Она через взаимовыгодные отношения пронизывает всю экономическую деятельность и формирует целостность». Любая деятельность, в том числе и коммерческая, имеет определенную направленность и организуется для достижения поставленных целей, которые можно назвать целями функционирования. Цель коммерческой деятельности – достижение взаимной выгоды (дохода, прибыли). Являясь атрибутом рынка, коммерция формируется на его принципах, которые служат неперенным условием ее развития.

Гарантией реализации этих целей, является содержание коммерческой деятельности. Коммерческая деятельность – состоит а) в формировании рынка товаров и услуг; б) обосновании направлений и масштабов развития их производства; в) в соответствии с потребностями общества и отдельных потребителей; г) доведении товаров до потребителей; д) организации самого процесса потребления; ж) коммерческом посредничестве; з) установлении договорных связей на рынке товаров и услуг. Выделяют три компонента коммерческой деятельности: производство продукции; коммерция (торговля); коммерческое посредничество [7, 8, 9].

Коммерческая деятельность любой организации происходит в сложном и взаимозависимом пространстве. Прежде всего, она работает в конкретной внешней среде, в среде взаимодействия и конкурентной среде и внутренней среде предприятия.

Коммерческая деятельность предприятия зависит от внешней среды и среды взаимодействия и работает в конкурентной среде, выполняя воспроизводящийся динамичный цикл во внутренней среде по постоянной адаптации к изменениям окружающих сред [10].

Проанализируем условия работы коммерческого предприятия на рисунке 1.

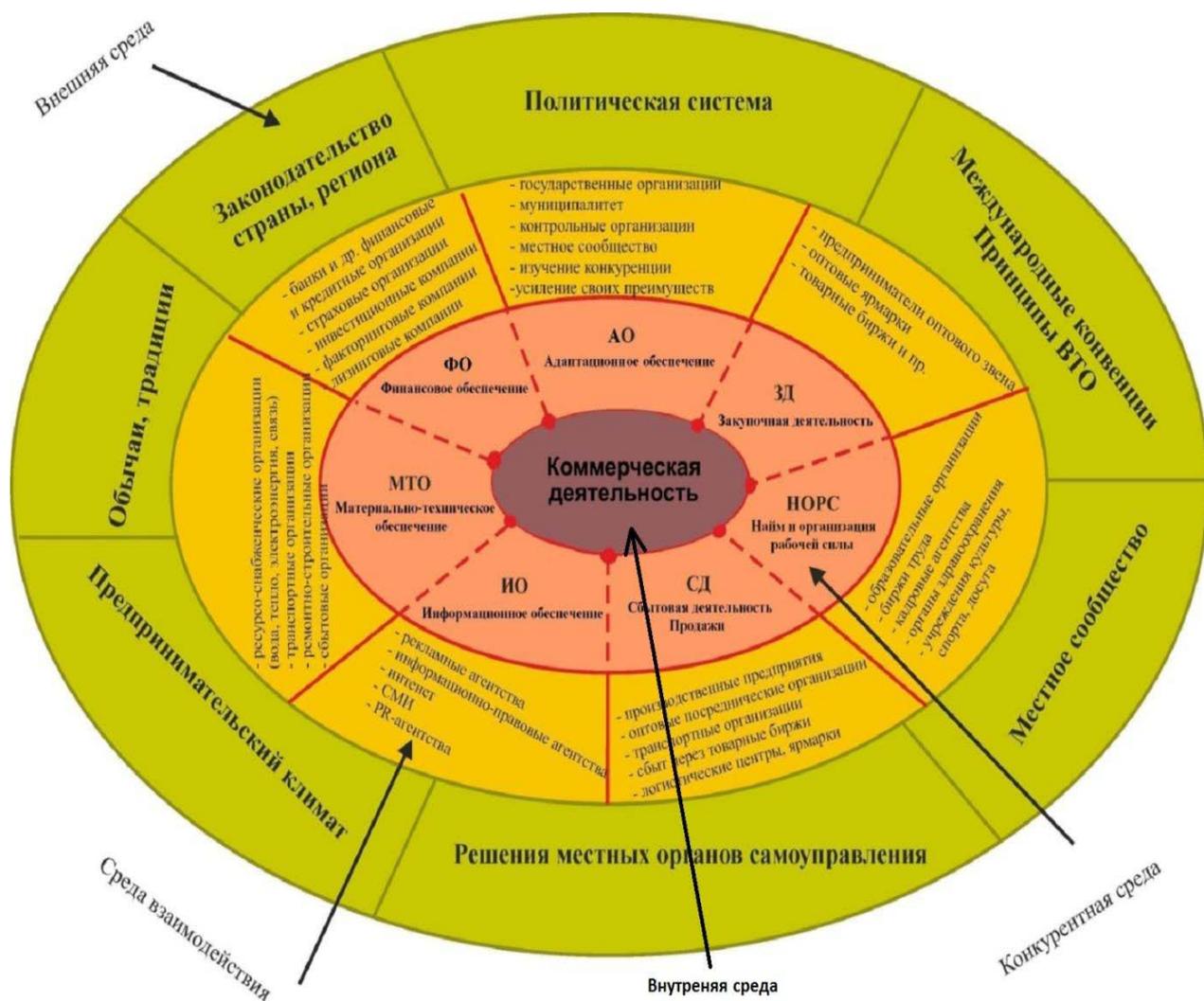


Рисунок 1 – Условия коммерческой деятельности [4]

Управление предприятием осуществляется путем адаптационного обеспечения (АО) - на основе исполнения законов и предписаний, реакции на информацию о рынках и конкурентах, законодательстве и предпочтениях покупателей; информационного обеспечения (ИО) на основе сбора информации ее анализа, обеспечения коммуникации внутри подразделений предприятия и со внешними средами; набора обучения и организации коллективной деятельности рабочей силы (НОРС), формируя и организовывая продуктивную деятельность мотивации и стимулирования членов коллектива на достижение поставленных целей; формируя

финансовое обеспечение (ФО) для всего цикла коммерческой деятельности; осуществляя закупочную деятельность (ЗД) необходимого ассортимента товаров и услуг; обеспечивая наличие и работоспособность материально-технических обеспечения (МТО) - условий для проведения этой работы и формируя активно сбытовую деятельность (ЗД) товаров и услуг, ценностных предложений – как комплекса повторяющихся мер в цикле коммерческой деятельности [1].

Деятельность организации проходит во взаимодействии четырех сред – внешней, внутренней, среде взаимодействия и конкурентной среде. Такое деление позволяет точнее представить всю деятельность и ориентировать управленческие взаимодействия во внутренней среде предприятия для достижения поставленных целей.

Внешняя среда включает в себя политическую систему, законодательство страны и региона, международные Конвенции и Соглашения (в том числе по отдельным видам продукции), обычаи, традиции местности и народа, решения и позиции местного самоуправления, предпринимательский климат [4].

В большинстве своем все эти направления формируют для предприятия возможности для развития бизнеса на основе конкурентного подхода, в целях развития территории или страны. Россия приняла значительные усилия для формирования на ее территории условий для вхождения крупного международного бизнеса и особенно для нормальной работы отечественного. Усилия государства и предпринимательского сообщества дают результаты и условия для развития бизнеса в России постоянно улучшаются и находятся на уровне экономически сильных стран.

1.2 Финансовый менеджмент физической культуры и спорта в современных условиях

Коммерция – в самом простейшем виде – означает покупку товаров с целью их дальнейшей продажи различным потребителям, розничным или оптовым для производственного или личного потребления [1]. Речь в данном случае идет о торговых физкультурно-спортивных организациях (ФСО). Предметом купли-продажи выступают различные товары, имеющие отношение к сфере ФКиС национальной экономики. При этом разница в цене покупки и продажи образует коммерческий доход, из которого производится возмещение всех затрат (издержек обращения) и образуется коммерческая прибыль, идущая на цели потребления и накопления (расширения и качественного развития коммерческой деятельности). Речь идет об увеличении оборотных фондов, приобретении нового оборудования, расширении торговых и складских помещений за счет реконструкции или нового строительства, а также приобретения акций других предприятий.

Принятие коммерческих решений связано с той или иной степенью риска. При этом – в условиях рыночной неопределенности – выделяется несколько аспектов:

- способность идти на риск;
- возможность идти на риск;
- способы уменьшения риска [3].

ФСО, занимающиеся коммерческой деятельностью, определяют издержки товара, а ФСО, осуществляющие сбытовую, снабженческую, торгово-посредническую деятельность – издержки обращения. Речь, в этой связи, идет как о чистых издержках обращения, непосредственно связанных с куплей-продажей товара, так и дополнительных издержках (доставка, доработка, фасовка). Различают также постоянные издержки, которые не

зависят от изменения размеров коммерческой деятельности, и переменные, то есть пропорциональные объемам коммерческой деятельности [5].

На рисунке дано схематичное представление коммерческой деятельности ФСО. Кроме снабженческой и маркетинговой, коммерческая деятельность определяется также выработкой решений со стороны менеджмента организации (рисунок 2).



Рисунок 2 – Схематичное представление коммерческой деятельности ФСО: 1-2-3 – структурное представление коммерческой деятельности ФСО

Рынок призван связывать сферу коммерции со сферой обращения, в рамках которой осуществляется потребление ФСО товара. Именно в его рамках регулируется товарно-денежный обмен, формируется снабженческая и маркетинговая деятельность. Особую роль при этом играет выработка коммерческих решений, отражающих риск в рамках коммерческой деятельности.

Известны различные теории коммерческой деятельности, прямо или косвенно связанные с долгосрочным развитием ФСО (экономическим ростом, доверительностью рыночных отношений). Теории эти следующие:

- теория полезности;
- теория финансового анализа коммерческой деятельности, осуществляемой физкультурно-спортивной организацией предпринимательского типа;

- теория диверсификации коммерческой деятельности;
- теория трансакционной экономики;
- теория логистики;
- теория контроллинга;
- теория реструктуризации;
- эволюционная теория самоорганизующихся систем коммерческого типа.

Каждая из этих теорий определенным образом связана с оценкой эффективной коммерческой деятельности. Особую роль при этом играют те из них, которые имеют отношение к стратегическим целям физкультурно-спортивной организации, определяющим достижение делового успеха [2].

Принятие стратегических решений в сфере коммерции связано с той или иной степенью риска. В условиях рыночной неопределенности в этом плане можно выделить несколько аспектов: способность идти на риск, возможность идти на риск и способы уменьшения риска. Это, прежде всего, касается риска в инвестировании средств, в различные проекты и ценные бумаги.

Важен также учет факторов, определяющих в конечном итоге результаты коммерческой деятельности. Их, с позиций стратегии, следует подразделять на две группы, связанные с конъюнктурой рынка услуг и условиями физкультурно-спортивной деятельности.

При выборе стратегии в коммерческой деятельности необходимо четко определить ее цель. Имеется в виду: завоевание рынка, максимальное удовлетворение покупательского спроса, максимизация прибыли, дифференциация прибыльности во времени и по различным группам услуг.

Таким образом, приоритет целей в каждом конкретном случае диктуется условиями коммерческой деятельности в сфере ФКиС, а также способностью тех, кто занимается коммерческой деятельностью, выбирать необходимые решения в сложившейся конъюнктуре рынка.

Отметим также, что с позиций перспектив следует различать два вида коммерческого предпринимательства: пассивное следование за конъюнктурой и активное. В первом случае речь идет об осторожной коммерческой политике, гарантирующей защиту от возможных убытков. Во втором случае коммерческая политика связана с максимизацией получаемых доходов в качестве дальнейшего расширения физкультурно-спортивной деятельности в условиях риска, что требует всестороннего экономического анализа необходимых при этом затрат (особенно, если принимаются коммерческие решения стратегического плана).

Эффективность коммерческой деятельности физкультурно-спортивной организации при этом должна оцениваться с позиций комплексного подхода. Или (иначе), речь должна идти об интегральной эффективности, включающей в свой состав целевую, ресурсную, экономическую и институциональную составляющие (Г.Б. Клейнер, А.Н. Попов, Д.С. Синк).

Целевая эффективность коммерческой деятельности – это степень соответствия или несоответствия функционирования исследуемой системы ее стратегическому назначению. Поскольку физкультурно-спортивные организации многофункциональны и являются объектом ожидания со стороны других социально-экономических субъектов, понятие «целевая эффективность» дробится в соответствии с разнообразием многих субъектов. При исследовании целевой эффективности часто не указывается явно целеполагающий субъект, т.е. имеется в виду системообразующая цель по умолчанию или групповая (общественная) функция такой системы. В случае физкультурно-спортивных организаций государственного (общественного) сектора следует считать, что целеполагающим субъектом служит общество, а основная цель его функционирования – максимизация общественного благосостояния.

Под технологической (или ресурсной) эффективностью понимается степень интенсивности использования коммерческих ресурсов

физкультурно-спортивной организации с точки зрения соотношения между объемами выпуска различных видов продукции и размерами затраченных ресурсов. Эта характеристика может измеряться в общем случае векторными показателями типа отдачи различных видов ресурсов или выпуска различных видов продукции (товаров, услуг) в натуральном выражении на единицу затраченного ресурса. Понятие ресурсной эффективности не опирается на цену товаров и услуг или используемых факторов коммерческой деятельности.

Понятие «экономическая эффективность» опирается на учет платежеспособного спроса, предъявляемого тем или иным рынком в соответствии с полезностью результата коммерческой деятельности (продукта) данной системы, и связанные с этим спросом равновесные (рыночные) цены. К показателям экономической эффективности относят прибыль, добавленную стоимость, удельные затраты на единицу стоимости реализации товаров и услуг, рассчитанные с использованием среднерыночных цен.

«Институциональная эффективность» характерна для условий трансформационной (неравновесной) экономики, в которой большое значение приобретают институциональные аспекты коммерческой деятельности, отражающие цели институциональных агентств, связанных с физкультурно-спортивной организацией. Роль практически каждой организации, занимающейся коммерческой деятельностью, при этом трактуется с позиций ее соответствия устойчивым ожиданиям, предъявляемым со стороны экономических субъектов и физических лиц. Учет институциональной эффективности физкультурно-спортивной организации предполагает расширение горизонта оценки интегральной эффективности, по крайней мере, до границ периода завершения основных институциональных преобразований в отраслевом, рыночном и региональном окружении ФСО. В соответствии с таким подходом

эффективной (результативной) может быть признана коммерческая деятельность организации, имеющая инновационный характер, являющаяся доходной (с точки зрения максимизации общественного благосостояния) и поддерживающая благоприятные условия труда.

Коммерческая деятельность состоит, с одной стороны, в эффективном функционировании хозяйствующего субъекта, а с другой стороны, имеет самостоятельное значение. Она состоит в том, что коммерция присутствует везде, где осуществляется процесс обмена (купли-продажи) реальных стоимостей. И в этом смысле она соприкасается с понятием бизнеса. Но если коммерция – постоянно действующая категория, то бизнес – это часто кратковременная операция обмена, имеющая нередко разовое значение.

Кроме того, у коммерции и бизнеса бывают разные цели. Бизнес, как правило, удовлетворяет личные потребности (его результаты не всегда используются на развитие предпринимательства). Цели же коммерции другие – ее результаты как раз и используются для этого, причем нередко на новой качественной основе для более полного удовлетворения потребностей общества в материальных благах (товарах или услугах). Таким образом, коммерция – это деятельность, осуществляемая хозяйствующим субъектом по продаже товаров или оказанию услуг в обмен на деньги или другие материальные блага к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций. И еще: когда два или более лиц действуют совместно, то они являются организацией, а если их общая цель органически связана с обменом, тогда они составляют коммерческую организацию. Примером здесь могут быть популярные гонки «Формула-1». В 1950 году прошел первый чемпионат мира по этим гонкам, а уже в начале 70-х годов XX века Берни Энклстоун, английский антрепренер в области мотоспорта изменил тактику управления коммерческими правами «Формулы-1» и превратил этот вид спорта в эффективную систему спортивного (коммерческого) предпринимательства [3].

Речь при этом идет об интегральной эффективности (целевой, ресурсной, экономической и институциональной). Она – с позиций оценки результативности коммерческой деятельности – представляет собой систему индикаторов и характеристик, включающих действенность, экономичность, прибыльность, качество, инновационность и конкурентоспособность.

Спортивные клубы создаются для определенных целей. Основные из них - это популяризация определенного вида спорта, организация досуга для населения, получение прибыли. Прибыль состоит из призовых, полученных с соревнований, поступлений от телетрансляций, спонсоров, от трансферов спортсменов, от продажи билетов и другой коммерческой деятельности. Многим клубам любого уровня и статуса зачастую удается выполнить только одну цель, а именно организацию досуга. При этом в них вкладываются немалые средства. Анализу источников финансирования для спортивных клубов и возможных путей по извлечению прибыли и будет посвящена наша работа [4].

Действующее российское законодательство, регулирующее общественные отношения в области физической культуры и спорта, дает следующее определение понятию «спортивный клуб», содержащееся в статье 19 Федерального закона от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»: «Спортивные клубы являются юридическими лицами, осуществляющими учебно-тренировочную, соревновательную, физкультурную и воспитательную деятельность; спортивные клубы независимо от их организационно-правовых форм создаются и осуществляют свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации»[1]. Данное определение достаточно широко и, по сути, охватывает все физкультурно-спортивные организации. Следуя данному определению, к спортивным клубам можно причислить и спортивные федерации, и детско-юношеские спортивные школы.

Более точным выглядит определение, данное в англоязычной литературе, а именно: «Спортивный клуб – клуб, созданный с целью игры в один или более вид спорта. Спортивные клубы могут классифицироваться как организации, члены которой играют вместе бесплатно и по определенному поводу, и вызывающие интерес для просмотра только у семьи или друзей, так и крупные коммерческие организации с профессиональными игроками, имеющими команду, которая регулярно играет против других клубов и привлекает иногда большую массу готовых платить зрителей. Клубы могут предназначаться только для одного вида спорта, так и для нескольких (мультиспортивные клубы) [5]. Таким образом, к спортивным клубам можно отнести дворовые, школьные, студенческие, профессиональные и т.д.

В истории становления и развития спортивных клубов в России существовало несколько этапов. В дореволюционной России спортивные клубы организовывались преимущественно по территориальному принципу и были основной формой первичных спортивных организаций. С приходом к власти большевиков дореволюционные спортклубы были закрыты как буржуазные организации, а первичным звеном стали коллективы физической культуры, которые создавались на заводах, фабриках и на базе трудовых коллективов других организаций.

В Советском Союзе спортивные клубы стали возрождаться в начале 60-х годов и создавались по производственному принципу. Звание «Спортивный клуб» присваивалось коллективу предприятия, добившемуся высоких показателей в организации физкультурно-спортивной работы среди трудящихся данного предприятия и выполнившего установленные требования. Сложившаяся традиция организации спортивных клубов по производственному принципу встречается и в настоящее время [6].

Обратимся к типологии спортивных клубов. Все современные спортивные клубы России можно классифицировать с точки зрения обслуживаемого контингента [7]:

- спортивные клубы, созданные на базе промышленных предприятий в форме общественных объединений;
- студенческие спортивные клубы;
- школьные спортивные клубы;
- спортклубы профессионального спорта по игровым видам, являющиеся, как правило, коммерческими организациями (ЗАО, ООО, и др.);
- фитнес-клубы, спортивно-оздоровительные клубы и центры и т.п.;
- физкультурно-спортивные клубы инвалидов.

С организационно-экономической точки зрения все спортивные клубы можно подразделить на клубы любительского спорта, создаваемые в форме общественных объединений, и коммерческие клубы, во-первых, физкультурно-оздоровительной направленности и, во-вторых, профессионального спорта (футбольные, хоккейные, теннисные, волейбола, баскетбола и т.п.) [8].

Таким образом, спортивный клуб – это организация, созданная на некоммерческой либо коммерческой основе для игры в определенный вид спорта. Спортивные клубы в России имеют многолетнюю историю и создавались изначально по территориальному принципу, а при советской власти – по производственному[9]. По своей типологии, спортивные клубы могут классифицироваться с точки зрения обслуживаемого контингента; с организационно-экономической точки зрения. Обратимся к источникам финансирования спортивных клубов.

Источниками финансирования спортивных клубов, созданных на некоммерческой основе в большинстве случаев являются поступления от самих членов клуба для содержания команды, либо поступления от организации, создавшей и содержащей клуб. Например, деятельность

спортивного дворового клуба чаще всего финансируется участниками данного клуба, деятельность школьного и студенческого спортивного клуба финансируется руководством учебных заведений [10].

У коммерческих профессиональных клубов появляется больше статей дохода. К ним относятся [1]:

- продажа прав на показ зрелища. К данной статье относятся средства, полученные как от продажи прав на телетрансляцию, так и от продаж билетов, абонементов, клубных карт и т.д.;

- от продажи атрибутики с индивидуальными признаками (клубными цветами, логотипами, рекламой спонсоров);

- поступления от рекламы любого вида. К данной статье дохода относятся средства, полученные от размещения рекламы на спортивном объекте (рекламные щиты, информационное табло, наружная реклама), если данный спортивный объект принадлежит спортивному клубу; от размещения рекламы на атрибутике членов клуба; доходы от участия игрока клуба в рекламах различных продуктов, если по контракту, доходы полученные от данной деятельности не идут игроку в полном объеме;

- поступления от спонсоров;

- от осуществления прочих видов коммерческой деятельности. Например, от продажи игроков спортивного клуба; от сдачи в аренду спортивного объекта другим спортивным клубам; от достижения определенных спортивных результатов.

Спортивные клубы представляют собой организации, созданные на некоммерческой либо коммерческой основе для игры в определенный вид спорта. При этом в российском законодательстве понятие «спортивный клуб» трактуется как любая организация, занимающаяся учебно-тренировочной, соревновательной, физкультурной и воспитательной деятельностью. Следуя этому определению, к спортивным клубам можно причислить многие организации, что на наш взгляд не совсем правильно [6].

Финансирование спортивных клубов складывается из средств, полученных от спонсоров, рекламы, продаж билетов, телеправ, атрибутики и другой коммерческой деятельности. При этом, если в большинстве европейских клубов внимание уделяется получению доходов от всех видов деятельности, то большая часть бюджета российского спортивного клуба складывается из спонсорских поступлений, которые, при этом, являются средствами владельца клуба.

Очевидно, что для российских спортивных клубов актуальна проблема оптимизации финансирования.

Стоит отметить, что оптимизацию можно рассматривать в несколько этапов:

- прекращение современных негативных явлений;
- дальнейшая работа по увеличению финансовых показателей клуба.

Рассмотрим данные этапы подробнее.

Для прекращения негативных явлений рациональным, на наш взгляд, выглядело бы ограничение зарплат и трансферных сумм на покупку игроков и тренеров, что составляет основную часть расходов у большинства спортивных клубов.

К дальнейшей работе по достижению безубыточности и получению прибыли относится привлечение большего числа зрителей, увеличение стоимости телеправ, объемов продаж атрибутики, поиск новых спонсоров. Для привлечения большего числа зрителей на матчи клуба руководство должно сфокусироваться на деятельности, направленной на повышение привлекательности для зрителя посещения игры спортивного клуба, приоритетностью для него данного мероприятия как средства досуга.

На ситуацию с телеправами руководство одного клуба повлиять не может, при этом очень высока степень влияния государства. Остается надеяться, что в будущем государство позволит рынку по реализации телеправ развиваться естественным путем. Увеличить продажи атрибутики,

на наш взгляд, можно путем поиска креативных решения для создания данной атрибутики. Наконец, работа по поиску новых спонсоров должна вестись постоянно, при этом сотрудничество со спонсором должно быть организовано на взаимовыгодных условиях. Таким образом, с помощью комплексного подхода к развитию клуба, спортивный клуб должен перестать быть лишь социальным проектом, должен стать интересен для привлечения инвестиций с дальнейшим извлечением прибыли.

Вывод по первой главе

В процессе формирования широких и доступных возможностей использования объектов спортивной инфраструктуры государством достигается соответствующий социальный и экономический эффект. С одной стороны, это развитие платных услуг физической культуры, обеспечивающее высокую степень заинтересованности людей в занятии физкультурой и спортом и укреплении физического здоровья. С другой стороны, большую долю источников финансирования физической культуры и спорта, помимо средств федеральных и местных бюджетов, составляют доходы от физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы с гражданами на базе имеющихся у организаций физкультурно-спортивных помещений.

2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЮСШ

2.1 Краткая характеристика организации

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детско-юношеская спортивная школа "Буревестник" (МБОУ ДО ДЮСШ "Буревестник") было создано как Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей "Детско-юношеская спортивная школа "Буревестник" (МОУ ДОД "ДЮСШ "Буревестник") на основании Постановления Главы города Екатеринбурга от 24.11.2005 года № 1132 и зарегистрировано Инспекцией Федеральной налоговой службы по Кировскому району г. Екатеринбурга (свидетельство о государственной регистрации юридического лица от 06.02.2006 года, серия 66 № 004734847, запись в Едином государственном реестре юридических лиц за основным государственным регистрационным номером 1069670015183).

Учреждение было переименовано в Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей детско-юношескую спортивную школу «Буревестник» распоряжением Управления по развитию физической культуры, спорта и туризма Администрации города Екатеринбурга от 20.01.2011 № 02/20-м.

Сокращенное наименование - МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник».

Организационно-правовая форма - бюджетное учреждение. Тип - организация дополнительного образования.

26 декабря 2008 году школа получила лицензию № 11700 (серия А № 271729), предоставляющую право на осуществление образовательной деятельности по 31 декабря 2012 года.

В связи с внесением изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации, школа прошла процедуру переоформления документов, подтверждающих наличие лицензии.

05 апреля 2011 года ДЮСШ "Буревестник" получила лицензию № 13644 (серия 66Л01 № 0003447) с установлением бессрочного срока действия.

Учреждение в своей деятельности руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;
- Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» и другими федеральными законами;
- иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- законами Свердловской области;
- нормативными правовыми актами Правительства Свердловской области, содержащими нормы, регулирующие отношения в сфере образования;
- постановлениями и распоряжениями Администрации города Екатеринбурга, другими нормативно-правовыми актами органов местного самоуправления муниципального образования «город Екатеринбург»;
- распоряжениями Учредителя;
- Уставом, а также принимаемыми в соответствии с ними локальными актами Учреждения;
- договором, заключенным между Учреждением и родителями (законными представителями) обучающихся.

Учреждение является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, переданное ему на праве оперативного управления, план финансово-хозяйственной деятельности, лицевой счёт в органе,

организующем исполнении бюджета муниципального образования «город Екатеринбург», печать установленного образца, штамп, бланки со своим наименованием и другие реквизиты юридического лица. Учреждение самостоятельно от своего имени заключает договоры, приобретает имущественные и личные неимущественные права и несёт обязанности, является истцом и ответчиком в судах.

Основными задачами деятельности Учреждения являются:

- обеспечение духовно-нравственного, гражданско-патриотического, трудового воспитания обучающихся;
- создание и обеспечение необходимых условий для личностного развития, укрепления здоровья, профессионального самоопределения и творческого труда обучающихся;
- адаптация обучающихся к жизни в обществе;
- формирование общей культуры обучающихся;
- организация содержательного досуга обучающихся;
- удовлетворение потребности обучающихся в занятиях физической культурой и спортом.

Основными видами деятельности Учреждения являются:

- реализация дополнительных общеобразовательных программ в области физической культуры и спорта;
- предоставление свободного доступа к закрытым спортивным объектам в течение ограниченного времени;
- предоставление свободного доступа к открытым спортивным объектам в течение ограниченного времени;
- спортивная подготовка по видам спорта;
- работы по организации и проведению физкультурных и спортивных мероприятий;

- работы по обеспечению участия спортивных сборных команд муниципального образования «город Екатеринбург» в учебно-тренировочных сборах и спортивных соревнованиях.

Учреждение вправе осуществлять следующие виды деятельности, не являющиеся основным видом деятельности Учреждения:

1) услуги по организации занятий физической культурой по различным видам спорта;

2) организация и проведение спортивных соревнований и физкультурных мероприятий;

3) организация и проведение семинаров, круглых столов, совещаний;

4) проведение спортивно-зрелищных мероприятий;

5) консультативная помощь по различным направлениям построения и содержания тренировочного процесса;

6) консультативные, методические и организационные услуги в подготовке и проведении различных физкультурно-оздоровительных мероприятий;

7) разработка сценарных, методических материалов, оформление закрытых помещений, открытых площадок, а также сопутствующие услуги (прокат спортивного и туристического инвентаря, аудио- и видеозаписей, звукоусилительной аппаратуры и оборудования, осуществление аудио- и видеозаписей и т.п.);

8) организация тренировок и консультативная помощь по пользованию спортивными тренажерами;

9) организация и обеспечение комфортного оздоровительного отдыха людей с целью улучшения их физического состояния;

10) предоставление спортивных сооружений и спортивного инвентаря для занятий физической культурой, спортом физическим и юридическим лицам;

11) углубленное изучение футбола, плавания, бокса, карате, легкой атлетики, гандбола, баскетбола, дзюдо;

12) изучение основ футбола, плавания, бокса, карате, легкой атлетики, гандбола, баскетбола, дзюдо.

Основной целью деятельности школы является образовательная деятельность по дополнительным общеобразовательным программам в сфере физической культуры и спорта для детей до 18 лет: бокс, гандбол, дзюдо, каратэ, плавание, футбол.

Обучение в спортивной школе "Буревестник" ведется на бесплатной основе.

Юридический и фактический адрес школы: 620137 город Екатеринбург, ул. Академическая, дом 10.

Режим и график работы: понедельник-четверг: с 09.00 до 18.00, пятница: с 09.00 до 17.00. Суббота, воскресенье: выходной.

График работы сотрудников школы, а также режим занятий обучающихся школы (во время организации образовательного процесса, в период каникул и период летнего отдыха и оздоровления) регламентируется приказами директора школы, локальными нормативными актами школы, учебным планом, календарным учебным графиком, расписанием тренировочных занятий, календарным планом официальных физкультурных и спортивных мероприятий.

Учредитель: собственником имущества школы является муниципальное образование «город Екатеринбург». Учредителем школы от имени муниципального образования «город Екатеринбург» выступает Управление по развитию физической культуры, спорта и туризма Администрации города Екатеринбурга. Начальник Управления: Фитина Людмила Николаевна.

Отношения между Учреждением и Учредителем определяются Уставом ДЮСШ и действующим законодательством Российской Федерации.

Численность обучающихся по дополнительным общеобразовательным программам за счет муниципальных бюджетных ассигнований в 2017-2018 учебном году - 1264 человека, из них:

- по дополнительным общеразвивающим программам - 367 человек;
- по дополнительным предпрофессиональным программам - 897 человек.

По договорам об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц обучение не производится.

Электронное обучение и дистанционные образовательные технологии при реализации указанных образовательных программ не используются.

Государственная аккредитация образовательной программы отсутствует.

Список педагогического состава ДЮСШ "Буревестник" представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Педагогический (научно-педагогический) состав

№ п/п	Должность	ФИО
1	Директор	Боровиков Сергей Георгиевич
2	Заместитель директора	Хохлова Татьяна Михайловна
3	Инструктор-методист	Бирюкова Елена Вячеславовна
4	Инструктор-методист	Доценко Марина Петровна
5	Заведующий спортивным сооружением	Боровиков Илья Сергеевич
6	Заведующий хозяйством	Ларищева Евгения Владимировна
7	Тренер-преподаватель по боксу	Гайсин Дмитрий Рамильевич
8	Тренер-преподаватель по боксу	Килунин Илья Викторович
9	Тренер-преподаватель по	Федышин Валерий Михайлович

	боксу	
10	Тренер-преподаватель по гандболу	Гончарова Елена Александровна
11	Тренер-преподаватель по гандболу	Киряева Светлана Сергеевна
12	Тренер-преподаватель по гандболу	Коломийчук Татьяна Александровна
13	Тренер-преподаватель по гандболу	Мальченко Ольга Леонидовна
14	Тренер-преподаватель по гандболу	Мирошниченко Ольга Викторовна
15	Тренер-преподаватель по гандболу	Попова Ольга Александровна
16	Тренер-преподаватель по дзюдо	Долганов Олег Владиславович
7	Тренер-преподаватель по дзюдо	Капник Лев Аронович
18	Тренер-преподаватель по дзюдо	Мухамадеева Вероника Рафкатовна
19	Тренер-преподаватель по дзюдо	Попов Михаил Вадимович
20	Тренер-преподаватель по карате	Васьков Олег Валерьевич
21	Тренер-преподаватель по карате	Кадышевский Денис Евгеньевич
22	Тренер-преподаватель по карате	Струихин Игорь Алексеевич
23	Тренер-преподаватель по карате	Чирков Андрей Владимирович

24	Тренер-преподаватель по плаванию	Брехов Леонид Вячеславович
25	Тренер-преподаватель по плаванию	Зырянова Альбина Родионовна
26	Тренер-преподаватель по плаванию	Матвеев Всеволод Юрьевич
27	Тренер-преподаватель по плаванию	Семенова Надежда Сергеевна
28	Тренер-преподаватель по футболу	Бекузаров Игорь Русланович
29	Тренер-преподаватель по футболу	Боровиков Кирилл Сергеевич
30	Тренер-преподаватель по футболу	Брянцев Александр Леонидович
31	Тренер-преподаватель по футболу	Волошин Сергей Михайлович
32	Тренер-преподаватель по футболу	Звездин Антон Сергеевич
33	Тренер-преподаватель по футболу	Морозов Андрей Владимирович
34	Тренер-преподаватель по футболу	Полешев Денис Николаевич
35	Тренер-преподаватель по футболу	Сафонов Денис Викторович
36	Тренер-преподаватель по футболу	Суворов Алексей Владимирович
37	Тренер-преподаватель по футболу	Филин Алексей Валерьевич
38	Тренер-преподаватель по футболу	Щипанов Максим Андреевич

	футболу	
--	---------	--

В настоящее время школа осуществляет образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам в области физической культуры и спорта по следующим видам спорта: бокс, гандбол, дзюдо, карате, плавание, футбол.

Дополнительные общеобразовательные программы в области физической культуры и спорта включают в себя:

1) дополнительные общеразвивающие программы в области физической культуры и спорта (спортивно-оздоровительный этап), которые направлены на физическое воспитание личности, выявление одаренных детей, получение ими начальных знаний о физической культуре и спорте;

2) дополнительные предпрофессиональные программы в области физической культуры и спорта (этап начальной подготовки, тренировочный этап, этап совершенствования спортивного мастерства), которые направлены на отбор одаренных детей, создание условий для их физического воспитания и физического развития, получение ими начальных знаний, умений, навыков в области физической культуры и спорта (в том числе избранного вида спорта) и подготовку к освоению этапов спортивной подготовки.

Дополнительные общеобразовательные программы самостоятельно разрабатываются, утверждаются и реализуются с учетом материальной, методической и кадровой базы школы. Школа ежегодно обновляет дополнительные общеобразовательные программы с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, технологий и социальной сферы.

Для осуществления образовательного процесса Учреждение разрабатывает и утверждает учебный план, календарный учебный график и расписание учебных занятий.

2.2 Оценка коммерческой деятельности спортивной школы

Цель спортивного менеджмента состоит в том, чтобы обеспечить эффективное функционирование физкультурно-спортивных организаций в современных рыночных условиях России.

Конечной целью менеджмента коммерческой организации физкультурно-спортивной направленности является обеспечение прибыльности или доходности работы организации путем рациональной организации труда. Однако, в большинстве своем организации в сфере физической культуры - это некоммерческие организации, а большая часть из них государственные (ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ) и др. Поэтому целью их менеджмента является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах.

В общем, государственные спортивные школы имеют жесткие организационные требования, которым они подчиняются, но в плане получения внебюджетных средств ограничений нет.

МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник» является некоммерческой организацией.

Сегодня МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник» это хорошо организованная спортивная школа в Екатеринбурге, в которой работает 38 сотрудников. На конец 2017-2018 учебного года обучается 1264 ученика. Под ведомством школы находится большое количество объектов. В целом школа имеет больше положительных сторон. Главной целью школы является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах.

Учреждение осуществляет деятельность, связанную с оказанием услуг (выполнением работ), относящихся к его основным видам деятельности в соответствии с муниципальным заданием. Учреждение не вправе отказаться от муниципального задания.

Финансовое обеспечение выполнения муниципального задания Учреждения осуществляется в виде субсидий из бюджета муниципального образования «город Екатеринбург».

Порядок формирования муниципального задания и порядок финансового обеспечения выполнения этого задания определяются Администрацией города Екатеринбурга.

ДЮСШ вправе сверх установленного задания оказывать услуги, относящиеся к его основным видам деятельности за плату и на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях. Порядок определения указанной платы устанавливается Учредителем.

На основании п. 2.4 Устава МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник», Учреждение вправе осуществлять следующие виды деятельности, не являющиеся основным видом деятельности Учреждения:

1) прочая деятельность в области спорта.

Указанные в настоящем пункте устава виды деятельности осуществляются Учреждением лишь постольку, поскольку это служит достижению цели, ради которой Учреждение создано. Школа оказывает платные не образовательные услуги: организация и проведение занятий по футболу. Занятия проходят по адресу: ул. Новгородцевой, д. 9а, футбольное поле (в зимний период - крытые спортивные залы). Стоимость: 2400 рублей/месяц.

Указанные в настоящем пункте устава виды деятельности оказываются для граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях.

Денежные средства, полученные от оказания платных услуг, поступают на лицевой счет Учреждения. Договора с заказчиком на оказание платных дополнительных образовательных услуг (срок действия договора, размер и условия оплаты предоставляемых услуг, порядок и условия расторжения договора, а также иные условия) имеются.

Было проведено исследование коммерческой деятельности ДЮСШ «Буревестник» города Екатеринбург, где рассматривалось содержание коммерческой деятельности. Основной целью исследования было повышение материального благосостояния ДЮСШ за счет ведения эффективной коммерческой деятельности.

В процессе изучения деятельности детско-юношеской спортивной школы было выявлено, что основными причинами низкого поступления средств являются:

- 1) использование единственного источника поступления денежных средств, и игнорирование других источников;
- 2) низкий спрос на предоставляемые услуги;

Как следствие, детско-юношеские спортивные школы не используют все возможные виды коммерческой деятельности, упор делают в основном на одну деятельность, не способствуя дальнейшему развитию в области платных услуг, также отсутствуют маркетинговые исследования и разнообразные способы привлечения клиентов.

Мы оценили масштабы простоев спортивных сооружений и предложили организовать дополнительные платные занятия на площадках с пустующим временем, что некоторым образом поможет решить проблему нехватки средств.

Для решения данной проблемы была разработана программа привлечения денежных средств в ДЮСШ путем предоставления услуг на коммерческой основе. Данная программа, на наш взгляд, будет способствовать повышению уровня доходности организаций от разрешенных видов коммерческой деятельности.

Цель программы - увеличить объем поступления денежных средств в ДЮСШ за счет дополнительных услуг, предоставляемых посетителям на коммерческой основе.

Задачами программы являются:

- анализ рынка;
 - укрепление материально-технической базы;
 - повышение уровня профессиональной квалификации и образования работников;
 - повышение привлекательности услуг, оказываемых населению.
- Ожидаемый результат - увеличение дохода от коммерческой деятельности.

Таблица 2 - Содержание программы

№ п/п	Этап	Мероприятия	Ответственные
1	Проведение маркетинговых исследований	-опрос (анкетирование); - интервью (посредством сети Интернет, почтовое, телефонное); - обработка результатов; - выводы.	Директор, тренерский состав
2	Организация условий и качества материально–технической базы	- организовать условия отвечающие требованиям СанПин и потребителей услуг; - увеличить пропускную способность за счет повышения материально технической базы.	заместитель директора по административно-хозяйственной части
3	Подготовка персонала	Аргументированное убеждение персонала организации в необходимости осуществления коммерческой деятельности и привлечения	Директор

		<p>высококвалифицированных специалистов для успешного функционирования, реализации задач школы и увеличение заработной платы сотрудников (для аргументации применяется метод фундаментальный, противоречия, сравнения, «кусков», видимой поддержки).</p>	
4	<p>Реклама предоставляемых услуг</p>	<p>Проведение рекламной компании посредством:</p> <ul style="list-style-type: none"> - социальных сетей; - бесплатных объявлений в интернете; - размещения рекламных объявлений в организациях; - рекламы на транспорте; - рекламы в средствах массовой информации. 	<p>Директор, руководитель информационного отдела</p>

2.3. Анализ эффективности финансового менеджмента в организации

Схема финансирования государственных и муниципальных образовательных учреждений определяется типовыми положениями об образовательных учреждениях соответствующих типов и видов:

- объем бюджетного финансирования;

- расходы по бюджету;
- объем реализации продукции (работ, услуг);
- расходы за счет средств внебюджетных источников;
- доходы от оказания платных услуг;
- расходы, связанные с оказанием платных услуг;
- прибыль или убыток от оказания платных услуг.

Таким образом, по мнению Н.Р. Кельчевской, опираясь на отчетность, можно получить представление о четырех сторонах деятельности организации:

- 1) имущественное и финансовое положение предприятия с позиции долгосрочной перспективы;
- 2) финансовые результаты, которые регулярно генерируются данной организацией;
- 3) изменения в капитале собственников;
- 4) ликвидность предприятия.

Как утверждает Кузина Е.Л.:

- 1 сторона деятельности находит подтверждение в балансе: активная сторона баланса дает представление об имуществе МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник», пассивная - о структуре источников его средств;

- 2 сторона представлена в отчете о прибылях и убытках - все доходы и расходы МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник» за отчетный период в определенных группах, приведенных в этой форме. Если рассматривать форму в динамике, можно понять, насколько эффективно в среднем работает данное предприятие;

- 3 сторона находит подтверждение в отчете о движении капитала, где дается движение всех компонентов собственного капитала;

- 4 сторона определяется тем обстоятельством, что прибыль и денежные средства - не одно и то же. Для ритмичности расчетов с кредиторами важна не прибыль, а наличие денежных средств, в требуемых

объемах и в нужное время. Определенную характеристику этой стороны дает отчет о движении денежных средств.

По состоянию на 01.01.2018 года просроченной кредиторской задолженности ДЮСШ не имеет.

По утверждению В.В. Ковалева, анализ финансового состояния предприятия по данным отчетности может осуществляться с различной степенью детализации. Можно выделить 2 вида анализа:

- экспресс-анализ;
- углубленный анализ.

В первом случае предполагается получить лишь самое общее представление о предприятии, во втором - проводимые аналитические расчеты и ожидаемые результаты более детализированы и подробны. Если экспресс-анализ, по сути, сводится к чтению годового отчета, то углубленный анализ предполагает расчет системы аналитических коэффициентов, позволяющей получить представление о следующих аспектах деятельности предприятия:

1. Оценка имущественного состояния;
2. Оценка деловой активности;
3. Оценка финансовой активности;
4. Оценка профильного использования средств.

Установленный учредителем объем государственной (муниципальной) услуги на 2018 год: предоставление дополнительного образования 1264 детям.

Планируемая сумма поступлений в 2018 году на реализацию государственной (муниципальной) услуги за счет муниципальных бюджетных ассигнований - 25,419,375.09 рублей, из них:

- субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания - 23360175.09 рублей;
- целевые субсидии - 0,00 рублей;

- оказание платных услуг (выполнение работ) и иная приносящая доход деятельность - 2059200.00 рублей.

Штатное расписание за счет средств субсидии на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием в соответствии с муниципальным заданием муниципальных услуг и за счет средств, полученных от коммерческой и иной приносящей доход деятельности представлено в таблицах 3-4.

Таблица 3 – Штатное расписание, за счет средств субсидии на возмещение нормативных затрат

Должность	Раздел, подраздел (КФСР)	Количество штатных единиц
Директор	0703	1,00
Заместитель директора	0703	1,00
Инструктор-методист	0703	4,00
Тренер-преподаватель	0703	31,11
Тренер-преподаватель	0703	13,33
Заведующий спортивным сооружением	0703	1,00
Администратор	0703	1,90
Сторож (вахтер)	0703	1,95
Тракторист	0703	1,00
Заведующий хозяйством	0703	1,00
Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий	0703	1,00
Уборщик служебных помещений	0703	1,00
Итого		59,29

Таблица 4 – Штатное расписание за счет средств, полученных от коммерческой и иной приносящей доход деятельности

Должность	Раздел, подраздел (КФСР)	Количество штатных единиц
Заместитель директора	1101	0,01
Инструктор по физической культуре	1101	0,13
Заведующий спортивным сооружением	1101	0,07
Администратор	1101	0,70
Сторож (вахтер)	1101	0,30
Тракторист	1101	0,08
Уборщик служебных помещений	1101	0,04
Итого		1,33

Данные для расчета коэффициентов взяты из регистров бюджетного учета МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник».

Формулы расчета коэффициентов предлагает в своей работе Г.Н. Кузьмин.

1. Критерии оценки имущественного состояния характеризуют состояние и использование ДЮСШ федеральной собственности.

Рассчитывается, в первую очередь, коэффициент износа основных средств, характеризующий степень износа основных средств в целом по образовательному учреждению.

$$\text{формула 1: } K1 = I / Cос$$

где,

K1 - коэффициент износа основных средств;

I - величина износа основных средств на конец (начало) года (форма № 1, стр. 0760);

Cос - стоимость основных средств на конец (начало) года (форма № 1, стр. 0010).

$$K1(\text{начало } 2017г.) = 6\,723\,225 \text{ руб.} / 19\,870\,802 \text{ руб.} = 0,33$$

$$K1(\text{конец } 2017\text{г.}) = 6\,900\,895 \text{ руб.} / 20\,134\,557 \text{ руб.} = 0,34$$

Как видно из расчета данный коэффициент имеет незначительное увеличение в течение 2017 года. Это негативный фактор, так как он свидетельствует о старении материально-технической базы. Но делать выводы, отталкиваясь от динамики одного года нельзя, поэтому рассмотрим данный показатель за 3 года: на конец 2015, 2016 и 2017 года и сравним.

$$K1(\text{конец } 2015\text{г.}) = 3\,292\,711 \text{ руб.} / 10\,238\,015 \text{ руб.} = 0,32$$

$$K1(\text{конец } 2016\text{г.}) = 3\,390\,704 \text{ руб.} / 10\,257\,636 \text{ руб.} = 0,33$$

$$K1(\text{конец } 2017\text{г.}) = 6\,900\,895 \text{ руб.} / 20\,134\,557 \text{ руб.} = 0,34$$

Как видно, тенденция к медленному, но, все же, росту - наблюдается. Если рассчитывать данные коэффициенты по балансам исполнения сметы доходов и расходов по внебюджетным источникам, то здесь наблюдается совершенно иная картина, свидетельствующая о снижении данного показателя за счет обновления основных средств.

$$K1 \text{ внеб. (конец } 2015\text{г.}) = 128\,898 \text{ руб.} / 179\,009 \text{ руб.} = 0,72$$

$$K1 \text{ внеб. (конец } 2016\text{г.}) = 125\,142 \text{ руб.} / 199\,486 \text{ руб.} = 0,62$$

$$K1 \text{ внеб. (конец } 2017\text{г.}) = 339\,903 \text{ руб.} / 597\,313 \text{ руб.} = 0,57$$

Следующая группа критериев - коэффициенты ремонта зданий, показывающий величину фактических расходов на капитальный ремонт зданий, которая приходится на один рубль балансовой стоимости основных средств.

$$\text{формула 2: } K12 = (Z_{рв} + Z_{рб}) / C_{ос},$$

где,

$K12$ - общий коэффициент ремонта зданий;

$Z_{рв}$ - затраты на капитальный ремонт, направленные на нужды образовательного учреждения, за счет внебюджетных источников;

$Z_{рб}$ - затраты на капитальный ремонт за счет бюджетных средств;

$C_{ос}$ - стоимость основных средств на конец (начало) года.

$$\text{формула 3: } K22 = Z_{рб} / C_{ос},$$

где,

K22 - коэффициент ремонта зданий за счет бюджетных средств;

Зрб - затраты на капитальный ремонт за счет бюджетных средств;

Сос - стоимость основных средств на конец (начало) года.

формула 4: $K32 = Zpv / Cос$,

где,

K32- коэффициент ремонта зданий за счет внебюджетных средств;

Зрв - затраты на капитальный ремонт за счет внебюджетных средств;

Сос - стоимость основных средств на конец (начало) года.

Учитывая тот факт, что из внебюджетных источников денежные средства на капитальный ремонт не тратились, коэффициент K12 равен K22.

$K 12$ (конец 2015г.) = 91 558 руб. / 10 238 015 руб. = 0,009

$K 12$ (конец 2016г.) = 5 821 руб. / 10 257 636 руб. = 0,0006

$K 12$ (конец 2017г.) = 23 504 руб. / 20 134 557 руб. = 0,001

Динамика изменения критерия позволяет судить о том, что величина фактических расходов на капитальный ремонт зданий из бюджетных источников имеет тенденцию к сокращению, что отражается на росте показателя износа зданий и сооружений.

Следующий критерий – это коэффициент обновления основных средств, показывающий долю поступивших в течение года основных средств в балансовой стоимости основных средств, рассчитанных на конец года.

формула 5: $K4 = Cпос / Cос$,

где,

Спос - стоимость основных средств, поступивших в течение года (форма № 5, стр.120);

Сос - стоимость основных средств на конец года.

$K4$ (конец 2015) = 81 001 руб. / 10 238 015 руб. = 0,008

$K4$ (конец 2016) = 20 490 руб. / 10 257 636 руб. = 0,002

$K4$ (конец 2017) = 265 865 руб. / 20 134 557 руб. = 0,013

Увеличение этого критерия является положительным фактором, так как за счет увеличения данного коэффициента происходит уменьшение износа основных средств и их выбытие.

Следующий критерий - коэффициент выбытия основных средств, показывающий долю выбывших в течение года основных средств в балансовой стоимости основных средств, рассчитанных на конец года.

формула 6: $K5 = C_{вос} / C_{осн}$,

где,

$C_{вос}$ - стоимость основных средств, выбывших в течение года (форма № 5, стр.170);

$C_{осн}$ - стоимость основных средств на конец года (форма № 1)

$K5$ (конец 2015) = 71 077 руб. / 10 238 015 руб. = 0,007

$K5$ (конец 2016) = 869 руб. / 10 257 636 руб. = 0,00009

$K5$ (конец 2017) = 2 112 руб. / 20 134 557 руб. = 0,0001

В качестве дополнительных критериев имущественного состояния МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник» могут использоваться критерии качественной структуры имущества, выражающиеся в коэффициентах удельного веса видов имущества в общей структуре основных средств.

2. Критерии деловой активности:

Указанная группа критериев позволяет дать оценку деятельности ДЮСШ с точки зрения эффективности использования имеющегося федерального имущества (экономического потенциала данного имущества).

К таким критериям относятся:

Коэффициенты оборачиваемости и структуры поступивших средств по образовательному учреждению. Они показывают количество всех поступивших финансовых средств, приходящихся на один рубль, вложенный в активы образовательного учреждения; а также удельный вес внебюджетной доходности в общей доходности.

формула 7: $K16 = \Phi / Б$

где,

Ф - сумма поступивших средств из всех источников за год (сумма данных формы № 2, стр.800000 и формы №4, стр.020);

Б - валюта баланса на конец года (форма 1, гр.4, стр.1040).

$$K 16 2015 \text{ год} = 2\,262\,654 \text{ руб.} / 11\,307\,272 \text{ руб.} = 0,2$$

$$K 16 2016 \text{ год} = 2\,938\,146 \text{ руб.} / 11\,522\,249 \text{ руб.} = 0,26$$

$$K 16 2017 \text{ год} = 3\,662\,076 \text{ руб.} / 21\,394\,357 \text{ руб.} = 0,17$$

Для образовательных учреждений желательно увеличение значений этих критериев. К сожалению, в 2017 году мы наблюдаем существенное снижение критерия оборачиваемости по сравнению с предыдущими годами.

Коэффициенты оборачиваемости основных средств (фондоотдача) показывают, сколько финансовых ресурсов получено образовательным учреждением на один рубль, вложенный в основные средства.

формула 8: $K 17 = \Phi / СОС$

где,

Ф - сумма поступивших средств из всех источников за год;

СОС - стоимость основных средств на конец года.

$$K 17 2015 \text{ год} = 2\,262\,654 \text{ руб.} / 10\,238\,015 \text{ руб.} = 0,22$$

$$K 17 2016 \text{ год} = 2\,938\,146 \text{ руб.} / 10\,257\,636 \text{ руб.} = 0,29$$

$$K 17 2017 \text{ год} = 3\,662\,076 \text{ руб.} / 20\,134\,557 \text{ руб.} = 0,18$$

Для ДЮСШ желательно увеличение этих критериев за счет максимизации финансовых поступлений. Но в нашем случае на снижение коэффициента фондоотдачи повлияла переоценка основных средств на начало года.

Коэффициенты оборачиваемости оборотных средств характеризуют количество оборотов финансовых ресурсов образовательного учреждения.

формула 9: $K 18 = \Phi / ОБ$

где,

Ф - сумма поступивших средств из всех источников за год;

ОБ - стоимость оборотных средств на конец года (сумма данных формы №1, гр.4, стр. 0040-0250).

$$K 18 2015 \text{ год} = 2\,262\,654 \text{ руб.} / 529\,823 \text{ руб.} = 4,27$$

$$K 18 2016 \text{ год} = 2\,938\,146 \text{ руб.} / 697\,390 \text{ руб.} = 4,21$$

$$K 18 2017 \text{ год} = 3\,662\,076 \text{ руб.} / 946\,952 \text{ руб.} = 3,87$$

Для МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник» желательно увеличение значения этих критериев за счет максимизации финансовых поступлений. В нашем случае мы наблюдаем снижение показателя оборачиваемости, что является фактором негативным, свидетельствующим о том, что объем оборотных средств растет быстрее, чем объем финансовых поступлений.

Коэффициент деловой активности показывает эффективность использования финансовых ресурсов, поступивших в образовательное учреждение в расчете на одного среднесписочного работника.

формула 10: $K110 = \Phi / NP$

где,

Φ - сумма поступивших средств из всех источников за год ;

NP - среднесписочная численность работников образовательного учреждения (форма 4Т, гр.1, стр.02).

$$K 110 2015 \text{ год} = 2\,262\,654 \text{ руб.} / 41,5 \text{ чел.} = 54\,521,78 \text{ руб./чел.}$$

$$K 110 2016 \text{ год} = 2\,938\,146 \text{ руб.} / 35,4 \text{ чел.} = 84\,269,66 \text{ руб./чел.}$$

$$K 110 2017 \text{ год} = 3\,662\,076 \text{ руб.} / 48 \text{ чел.} = 76\,293,25 \text{ руб./чел.}$$

Для МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник» желателен рост значения этого показателя за счет увеличения поступления денежных средств из всех источников финансирования и рационализации численности работающих.

Для конкретизации выводов об эффективности использования имущества ДЮСШ могут рассчитываться также дополнительные критерии деловой активности.

3. Критерии финансовой активности:

На основании расчета критериев финансовой активности можно сделать выводы об эффективности использования образовательной организацией финансовых инструментов, которые выражаются в виде денежных средств, финансовых обязательств (задолженность, заемные средства) и т.п.

Оборачиваемость дебиторской задолженности показывает скорость оборота дебиторской задолженности, то есть, сколько поступивших финансовых средств приходится на один рубль средств, отвлеченных в дебиторскую задолженность.

$$\text{формула 11: } K111 = \Phi / Д$$

где Φ - сумма поступивших средств из всех источников за год;

Д - средняя величина дебиторской задолженности за год (полусумма данных формы №1, графы 3 и 4, стр.0290 и стр.0350).

$$K111 \text{ 2015 год} = 2\,262\,654 \text{ руб.} / 45\,906 \text{ руб.} = 49,29$$

$$K111 \text{ 2016 год} = 2\,938\,146 \text{ руб.} / 56\,780 \text{ руб.} = 51,75$$

$$K111 \text{ 2017 год} = 3\,662\,076 \text{ руб.} / 55\,106 \text{ руб.} = 66,46$$

Увеличение этого показателя положительно характеризует финансовую активность образовательного учреждения.

Оборачиваемость кредиторской задолженности показывает скорость оборота кредиторской задолженности, то есть, сколько поступивших финансовых средств приходится на один рубль средств, которые привлечены в кредиторскую задолженность.

$$\text{формула 12: } K112 = \Phi / КР$$

где,

Φ - сумма поступивших средств из всех источников за год ;

КР - средняя величина кредиторской задолженности за год (полусумма данных формы №1, графы 3 и 4, стр.0800 и 0860).

$$K112 \text{ 2015 год} = 2\,262\,654 \text{ руб.} / 488\,860 \text{ руб.} = 4,63$$

$$K112 \text{ 2016 год} = 2\,938\,146 \text{ руб.} / 501\,145 \text{ руб.} = 5,86$$

$$K_{112} 2017 \text{ год} = 3\,662\,076 \text{ руб.} / 390\,820 \text{ руб.} = 9,37$$

Увеличение этого показателя также положительно характеризует финансовую активность МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник».

Рассчитаем коэффициент финансовой устойчивости.

$$\text{формула 13: } K_{113} = (B - \text{СЗАЕМ-И}) / B$$

где В - величина фондов и средств целевого назначения (форма №1, гр.4, стр.0670-0760);

СЗАЕМ - сумма заемных средств на конец (начало) года (форма №1, гр.4, стр.0740); И - величина износа основных средств на конец (начало) года (форма №1, стр.760, графа 4);

Б - валюта баланса на конец года (форма №1, гр.4, стр.1040).

$$K_{113} 2015 \text{ год} = (7\,272\,978 \text{ руб.} - 0 - 3\,292\,711 \text{ руб.}) / 11\,307\,272 \text{ руб.} = 0,35$$

$$K_{113} 2016 \text{ год} = (7\,238\,685 \text{ руб.} - 0 - 3\,390\,704 \text{ руб.}) / 11\,522\,249 \text{ руб.} = 0,33$$

$$K_{113} 2017 \text{ год} = (13\,762\,801 \text{ руб.} - 0 - 6\,900\,895 \text{ руб.}) / 21\,394\,357 \text{ руб.} = 0,32$$

За прошедший период коэффициент финансовой устойчивости не претерпел существенных изменений, но тенденция к снижению наметилась. Это - негативный фактор.

Динамика оценочных показателей финансовой деятельности МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник» представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Динамика доходов от коммерческой деятельности МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник» за период с 2015 по 2017 год, в тыс. руб.

Наименование показателя	2015г.	%	2016 г.	%	2017 г.	%
Поступления от платной образовательной деятельности	371,2	100	343,6	100	356,7	100
Всего	371,2	100	343,6	100	356,7	100

В целом финансовое состояние МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник» можно охарактеризовать как относительно стабильное.

Отрицательные факторы:

- снижение коэффициента финансовой устойчивости;
- снижение коэффициента деловой активности.

Экономическое положение организации с позиции кратковременной возможности расценивается признаками платежеспособности, в более совокупном варианте определяющими, способна ли она вовремя и в полном объеме осуществлять расчеты согласно кратковременным и долговременным обязанностям перед контрагентами.

Количественная оценка и анализ деловой активности могут быть сделаны по следующим трем направлениям:

- оценка степени выполнения плана по основным показателям и анализ отклонений;
- оценка уровня эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов коммерческой организации.

Результативность деятельности учреждения в финансовом смысле характеризуются показателями доходности.

По утверждению Д.А. Панкова, анализ финансового состояния предприятия заканчивают комплексной его оценкой.

В заключение главы можно отметить, что при анализе финансового состояния своего предприятия после комплексной оценки разрабатывают мероприятия по улучшению финансового состояния, при этом обращая особое внимание на разработку финансовой стратегии предприятия на перспективу и в ближайшие периоды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Перед нами стояла задача изучить общие представления о спортивном менеджменте и требованиях, предъявляемых к нему в современных условиях. Спортивный менеджмент в современных условиях это грамотно спланированный процесс управления спортивными объектами, соревнованиями, эффективное управление организациями физкультурно-спортивной направленности в условиях рыночных отношений. На сегодняшний день спортивный менеджмент имеет более обширные задачи, в том числе, чтобы спортивные объекты не пустовали – организация дополнительных платных услуг, соревнований международного и российского уровня.

Никакая спортивная организация не может существовать без менеджмента. В любой физкультурно-спортивной организации ее сотрудники взаимодействуют друг с другом.

В своей работе мы представили общую характеристику состояния коммерческой деятельности МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник» с точки зрения законодательного, экономического, организационного аспектов. В общем, государственные спортивные школы имеют жесткие организационные требования, которым они подчиняются, но в плане получения внебюджетных средств ограничений нет. Сегодня МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник» это хорошо организованная спортивная школа.

В целом школа имеет больше положительных сторон. Главной целью школы является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах.

К сожалению, несмотря на усиливающееся с каждым годом внимание к профессиональному спорту, на теоретическом и практическом уровне спорт не рассматривается как самостоятельная сфера экономической деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алтухов, С.В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями: учебно-методическое пособие / С.В. Алтухов. – М.: Советский спорт, 2013. – 208 с.
2. Аристова, Л.В. Управление инвестициями в создание инновационной инфраструктуры сферы физической культуры и спорта - стратегический ориентир долгосрочного социально-экономического развития отрасли / Л.В. Аристова // Вестник спортивной науки. – 2016. – № 4. – С. 7 - 10.
3. Аронов, Г.З. Функции управления качеством в сфере услуг физической культуры / Г.З. Аронов // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. – 2012. – № 9(91). – С. 22-27.
4. Губина, Е.М. Эффективное функционирование спортивно-образовательных учреждений в современных условиях / Е.М. Губина, А.С. Кузнецова // Физическое воспитание и спортивная тренировка. – 2016. – №1(15). – С. 80-83.
5. Дуплинская Е. Б., Селиванов К. С. Приоритеты государственной политики в финансировании физической культуры и спорта в РФ // Молодой ученый. - 2016. - №11. - С. 204-207.
6. Мельник М.В., Герасимова Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие – М.: ФОРУМ:ИНФРА-М, 2015.- 192 с.
7. Мастеров, А.Г. Удовлетворённость заинтересованных сторон как фактор повышения качества образовательной деятельности физкультурного вуза: монография / А.Г. Мастеров, А.П. Братчиков, А.С. Андреев, С.Р. Сулейманова, В.М. Степанян. – Волгоград: ФГБОУ ВПО «ВГАФК», 2012. – 224с.
8. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта

[Текст]: учебное пособие / А.В. Починкин. – М.: Советский спорт, 2013. – 264с.

9. Пугачева, Н.Б Многоуровневый характер конкурентоспособности учреждений оздоровления и отдыха детей / Н.Б. Пугачева, Ю.А. Баранов // Общество: социология, психология, педагогика. – 2013. – №2. – С.47-50.

10. Росенко, С.И. Спортивно-оздоровительные услуги: своеобразие в контексте сервисной деятельности / С.И. Росенко, В.Г. Велединский // Научно-теоретический журнал «Ученые записки». – 2014. – №12(118). – С. 181-186.

11. Конституция Российской Федерации // Российская газета. – 1993. - № 237.

12. Закон РСФСР от 25.12.1990 № 445-1 «О предприятиях и коммерческой деятельности» // Ведомости СНД и ВС РСФСР. – 1990. – 27 декабря. - №30. ст. 418.

13. Федеральный закон / О некоммерческих организациях. - М.: Омега-Л, 2003. - 24 с.

14. Федеральный закон / О физической культуре и спорте в Российской Федерации: - М.: Ось-89, 2003. - 48 с.

15. Устав МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник».

16. Отчет о результатах самообследования школы за 2017 год

17. План финансово-хозяйственной деятельности на 2018 год (с изменениями от 22.03.2018).

18. Положение МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник» о порядке оказания платных дополнительных образовательных услуг.

19. Реестр платных услуг МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник».

20. Тарифы (расценки) платных услуг МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник».

21. Вяльцева Е.Д. Положительная динамика современного менеджмента в спорте / Е.Д. Вяльцева, Л.В. Сложеницына, А.К. Панкратова. // Культура физическая и здоровье. – Воронеж, № 2 (53) 2015. - С. 41-43
22. Гуськов С.И. Спорт и маркетинг / С.И. Гуськов - М.: ВАГРИУС, 1995. - 303 с.
23. Золотов, М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов / - М.: Академия, 2002. - 422 с.
24. Зуев, В.Н. Нормативно – правовое регулирование в сфере отечественной физической культуре и спорта / В.Н. Зуев – СПб.: Петропомез, 2001. – 464 с.
25. Какузин, В.А. Спортивное предпринимательство / В.А. Какузин - Малаховка: МГАФК, 1998. – 78 с.
26. Кельчевская Н.Р., Прохорова Н.Б., Павлова М.Б., Проведение финансового анализа государственного образовательного учреждения - Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2001. С. 28.
27. Ковалев В.В., Финансовый анализ. - М, Финансы и статистика, 2006. С. 243.
28. Кокоулина, О.П. Менеджмент в спорте / О.П. Кокоулина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. М., 20016. - № 38 – С. 40-45
29. Кузина Е.Л. Бухгалтерский учет в бюджетных организациях. - М.: Книга сервис, 2002. С. 22.
30. Кузьмин Г.Н. Особенности составления отчетности некоммерческими организациями. // Экономика и жизнь, Бухгалтерское приложение, 2004. февраль, № 6. С.
31. Леднев, В.А. Менеджмент в индустрии спорта. Выпуск 1 / В.А. Леднев, А.В. Малыгин, И.И. Иволгин // – М.: МФПУ «Синергия», 2012. – 57-64с.

32. Методика анализа и мониторинга эффективности использования федеральной собственности в оперативном управлении образовательных учреждений // Университетское управление (Специальный выпуск).- 2001. - №1 (16).

33. Панков Д.А., Головкова Е.А., Пашковская Л.В., Анализ хозяйственной деятельности бюджетной организации - М.: Новое знание, 2003. С. 221.

34. Перевозин, И.И. Менеджмент спортивной организации / И.И. Перевозин, – М.: Физическая культура и спорт. 2006. – 434 с.

35. Яшин С.Н., Яшина Н.И. Некоторые аспекты анализа бюджетного потенциала муниципального образования. // Экономический анализ: теория и практика, 2003., январь, № 1. С. 11.

36. Официальный электронный сайт МБОУ ДО ДЮСШ «Буревестник» [Электронный ресурс]: <http://буревестник.екатеринбург.рф>