

Научная статья

УДК 796.062

<https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-3-3>



Совершенствование стратегического управления муниципальным автономным учреждением

Елена Анатольевна Касаткина^{1✉}, Ильнур Ильфатович Рамазанов²

^{1,2}Удмуртский государственный университет, Ижевск, Россия

²Комплексная спортивная школа, Ижевск, Россия

¹kora-tay@yandex.ru[✉], <https://orcid.org/0009-0002-0056-3631>

²risat.r@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-4658-8739>

Аннотация. Представленная статья посвящена изучению результатов деятельности муниципального автономного учреждения дополнительного образования. Сформулированы особенности функционирования автономных учреждений, особенно в финансовой сфере. Целью исследования является обоснование направлений стратегического развития муниципального автономного учреждения отрасли физической культуры и спорта. Авторами изучена динамика показателей деятельности учреждения, отражены результаты внебюджетной деятельности. Авторский подход исходит из необходимости расширения сегмента потребителей с учетом социальной значимости оказываемых услуг. Новизна результатов исследования определена обоснованием внедрения адаптивных программ дополнительного образования для детей с ограниченными возможностями здоровья. При этом определены направления развития, по которым разработка рекомендаций наиболее востребована, реальна и рациональна с точки зрения ресурсной обеспеченности учреждения. В заключение сформулирован вывод о потенциальной возможности получения мультипликативного эффекта в части стратегического управления муниципальным автономным учреждением, увеличении экономического и социального эффекта в результате систематических занятий физической культурой и спортом в муниципальном образовании.

Ключевые слова: стратегическое муниципальное управление, автономное учреждение, дополнительное образование, муниципальное образование, экономика спорта

Для цитирования: Касаткина Е. А., Рамазанов И. И. Совершенствование стратегического управления муниципальным автономным учреждением // Вестник Сургутского государственного университета. 2024. Т. 12, № 3. С. 37–46. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-3-3>.

Original article

Strategic management development of municipal autonomous institution

Elena A. Kasatkina^{1✉}, Ilnur I. Ramazanov²

^{1,2}Udmurt State University, Izhevsk, Russia

²Kompleksnaya Sportivnaya shkola, Izhevsk, Russia

¹kora-tay@yandex.ru[✉], <https://orcid.org/0009-0002-0056-3631>

²risat.r@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-4658-8739>

Abstract. The article studies the activities results of the municipal and autonomous institution of additional education. The peculiarities of autonomous institutions, particularly in the financial sector are formulated. The purpose of the study is to substantiate the directions of strategic development of a municipal and autonomous institution in physical culture and sports. The authors studied the indicators dynamics of the institution's activity, reported the results of extra-budgetary activities. Based on the social significance of the services provided, the author's approach focuses on expanding the consumer segment. The novelty of the research

results is determined by the introduction of adaptive programs of additional education for children with disabilities. The identification of the directions for development determines the formulation of recommendations that are most in demand, real, and rational in relation to the resource provision of the institution. The conclusion states that there is potential to achieve a multiplier effect in terms of strategic management of a municipal and autonomous institution through systematic physical education and sports in the municipality, resulting in increased economic and social benefits.

Keywords: strategic municipal management, autonomous institution, additional education, municipal education, sports economics

For citation: Kasatkina E. A., Ramazanov I. I. Strategic management development of municipal autonomous institution. *Surgut State University Journal*. 2024;12(3):37–46. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-3-3>.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время население, особенно молодежь, подчеркивают, что недостаточное количество занятий спортом является причиной ухудшения здоровья [1, с. 205].

Система дополнительного образования детей, особенно в сфере спорта, призвана решить важную социальную проблему, которая связана с выявлением и развитием тех способностей детей, которые станут основой формирования успешной личности в будущем. Последние годы характеризуются активным процессом перевода спортивных школ в систему дополнительного образования детей, что способствует расширению возможностей заниматься спортом.

Особую актуальность данная тема приобрела в связи с неопределимой ролью спортивных школ в свете стратегического управления муниципальным образованием.

Особенность современной системы управления в данной сфере заключается в том, что в настоящее время большая доля муниципальных учреждений являются автономными, что, в свою очередь, имеет определенные особенности. Возросшая финансово-хозяйственная самостоятельность автономных учреждений предоставляет ряд привилегий для функционирования в сравнении с бюджетным [2, с. 241].

Целью данного исследования является изучение деятельности муниципального автономного учреждения и разработка направлений совершенствования стратегического управления муниципальным автономным учреждением отрасли физической культуры и спорта.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В работе использованы методы анализа статистических данных, синтеза и обобщений. Изучены данные официальных отчетов учреждения. В ходе обоснования разработанных рекомендаций применен расчетно-аналитический метод.

С целью анализа показателей деятельности учреждения, выявления проблем и выработки управленческих решений для решения данных проблем представляется необходимым изучение текущего состояния МАУ ДО «Комплексная спортивная школа» г. Ижевска.

Показатели деятельности МАУ ДО «Комплексная спортивная школа» г. Ижевска

Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Комплексная спортивная школа» функционирует на основании устава [3]. Предметом деятельности учреждения является дополнительное образование детей и взрослых.

Анализ официальных данных показывает, что численность занимающихся за анализируемый период выросла на 1 895 чел. (или на 67 %). Наиболее востребованными видами спорта являются плавание – около половины общего количества занимающихся (численность занимающихся увеличилась на 909 чел., или на 76 %), спортивная гимнастика (рост на 613 чел., или на 11,5 %), художественная гимнастика (рост на 266 чел., или на 49,4 %). Менее востребована эстетическая гимнастика (3,7–4,1 % в структуре занимающихся). Незначительное сокращение численности занимающихся произошло по одному виду спорта – по баскетболу (12 чел., или 7,7 %).

Финансирование физической культуры и спорта в условиях рыночных отношений предполагает различные источники поступления финансовых ресурсов в отрасль, которые можно объединить в две основные группы – бюджетные и внебюджетные [4, с. 95].

В целом автономным учреждениям сложно покрывать расходы за счет доходов, полученных от потребителя. Именно мероприятия, улучшающие финансовые потоки муниципалитетов, несут основной источник сведений об эффективности работы [5, с. 122]. Не является исключением в этом отношении и спортивная сфера. Несмотря на значительное

укрепление за последние годы финансовой базы многих спортивных организаций, основные средства по-прежнему поступают из бюджетов различных уровней [6].

Любое управление, а особенно социальное, многоаспектно [7]. Особенность автономных учреждений в том, что они имеют достаточно широкие возможности заниматься приносящей доход деятельностью.

МАУ ДО «Комплексная спортивная школа» реализует программы как для детей, так и для взрослых. В табл. 1 отражены данные по величине денежных поступлений по разным видам спорта отдельно по детям

Таблица 1

Динамика денежных поступлений от оказания платных услуг по видам спорта, руб.

Вид спорта	2019		2020		2021		2022	
	Дети	Взрослые	Дети	Взрослые	Дети	Взрослые	Дети	Взрослые
Дворец спорта								
Плавание	7 988 061,00	2 288 653,00	6 054 892,00	1 708 604,00	6 120 858,00	1 797 827,00	6 146 738,00	1 663 454,00
Художественная гимнастика	1 661 600,00	0,00	1 245 400,00	0,00	2 121 140,00	0,00	2 879 985,00	0,00
Восточное боевое единоборство	159 474,00	0,00	211 720,00	0,00	211 260,00	0,00	243 024,00	0,00
Эстетическая гимнастика	252 500,00	0,00	162 400,00	0,00	383 780,00	0,00	700 400,00	0,00
Спортивная гимнастика	2 773 764,00	0,00	2 035 396,00	0,00	3 025 018,00	0,00	4 084 369,00	0,00
Акробатика	126 349,00	1 920,00	60 860,00	0,00	87 217,00	0,00	59 087,00	0,00
Дайвинг	0,00	6 000,00	440,00	50 540,00	0,00	80 500,00	0,00	71 000,00
Галокамера	2 470,00	24 120,00	16 930,00	24 020,00	3 190,00	48 450,00	550,00	53 180,00
Кинезиотейпирование	–	–	–	–	0,00	600,00	0,00	1 000,00
Предоставление спортивного зала	–	–	–	–	0,00	24 700,00	0,00	91 650,00
Волейбольная площадка	–	–	–	–	0,00	33 850,00	0,00	16 050,00
Восстановление карты или номерка	–	–	–	–	–	–	0,00	14 900,00
Шашки	650 540,00	0,00	503 970,00	0,00	367 760,00	0,00	687 380,00	0,00
Турист + баскетбол								
Художественная гимнастика	1 494 124,00	0,00	885 624,00	0,00	1 108 776,00	0,00	1 688 435,00	0,00
Эстетическая гимнастика	315 510,00	0,00	665 850,00	0,00	528 217,00	0,00	259 050,00	0,00
Хореография	162 214,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Вид спорта	2019		2020		2021		2022	
	Дети	Взрослые	Дети	Взрослые	Дети	Взрослые	Дети	Взрослые
Спортивная гимнастика	171 270,00	0,00	111 878,00	0,00	136 860,00	0,00	230 222,00	0,00
Восточное боевое единоборство	1 024 448,00	0,00	577 192,00	0,00	826 100,00	0,00	838 580,00	0,00
Баскетбол	63 810,00	0,00	58 070,00	0,00	38 010,00	0,00	144 240,00	0,00
Дартс	–	–	–	–	2 760,00	0,00	2 400,00	0,00
Игровой зал	0,00	70 000,00	0,00	42 950,00	0,00	24 800,00	0,00	0,00
Итого	16 846 134,00	2 390 693,00	12 590 622,00	1 826 114,00	14 960 946,00	2 010 727,00	14 114 153,00	1 911 234,00

Примечание: составлено авторами на основе данных официального сайта для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях [3].

и взрослым в разрезе структурных подразделений.

На основании приведенных данных видно, что дети занимались различными видами спорта; наиболее востребованными являются плавание (6 146 738,00 руб.), художественная гимнастика (4 568 420,00 руб.) и спортивная гимнастика (4 314 591,00 руб.). Взрослые занимались двумя видами спорта: плаванием (1 452 854,00 руб.) и дайвингом (71 000 руб.).

Известно, что эффективность системы управления характеризуется степенью достижения уставных показателей деятельности учреждения. Одним из показателей эффективности управления спортивной школой являются результаты занимающихся спортом, в частности, спортивные разряды и спортивные звания. На рисунке отражены данные по имеющимся и присвоенным спортивным разрядам (СР) и спортивным званиям (СЗ).

На основании приведенных данных видно, что количество занимающихся со спортивными разрядами и спортивными званиями в 2020 г. составило 578 чел., в 2021 г. 485 чел. (сокращение на 93 чел., или 16,1 %), в 2022 г. 526 чел. (рост по сравнению с 2021 г. на 41 чел., или 8,5 %). Присвоено спортивных разрядов и спортивных званий в 2020 г. 70, в 2021 г. 335 (рост на 265 чел., или 378,6 %), в 2022 г. 366 (по сравнению с 2021 г. рост на 31 чел., или 9,3 %). Совокупный прирост

в 2022 г. по сравнению с 2020 г. составил 244 чел., или 37,7 %.

Одним из показателей эффективности управления спортивной школой являются результаты выступлений занимающихся в различных спортивных соревнованиях (табл. 2).

Приведенные в табл. 2 данные свидетельствуют о том, что ежегодно добавляются новые виды спорта, по которым занимающиеся принимают участие в спортивных мероприятиях всероссийского уровня: спортивная гимнастика в 2021 г., восточное боевое единоборство и эстетическая гимнастика в 2022 г. В 2021 г. общее количество принявших участие во всероссийских соревнованиях составило 107 чел. (рост по сравнению с 2020 г. на 67 чел.,

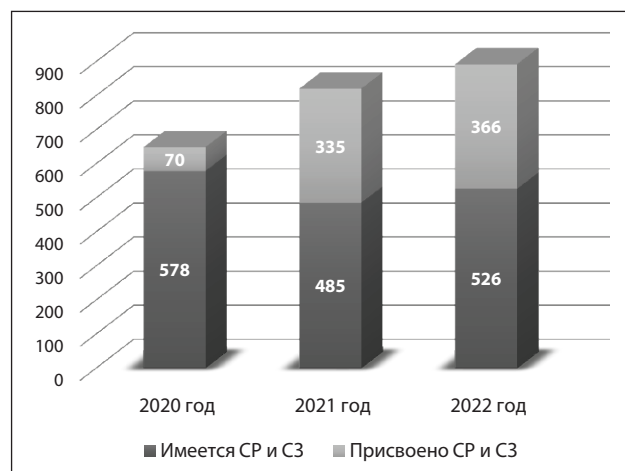


Рисунок. Данные по спортивным разрядам и спортивным званиям

Примечание: разработано авторами.

Таблица 2

Результаты выступлений на всероссийских спортивных соревнованиях

Вид спорта	2020			2021			2022		
	Участие	Медали	Всего	Участие	Медали	Всего	Участие	Медали	Всего
Баскетбол	26	0	26	32	0	32	17	9	26
Восточное боевое единоборство	0	0	0	0	0	0	0	3	3
Плавание	3	1	4	21	3	24	2	13	15
Спортивная гимнастика	0	0	0	5	0	5	3	0	3
Художественная гимнастика	3	0	3	21	0	21	107	6	113
Шашки	2	5	7	22	3	25	219	83	302
Эстетическая гимнастика	0	0	0	0	0	0	31	0	31
Итого	34	6	40	101	6	107	379	114	493

Примечание: разработано авторами.

или 167,5 %), в 2022 г. 493 чел. (по сравнению с 2021 г. прирост составил 386 чел., или 360,7 %). Количество медалей в 2022 г. составило 114 ед. (прирост на 108 ед.).

Проведенный анализ свидетельствует о достаточно стабильном положении учреждения. Однако определенные проблемы в управлении и стратегическом развитии имеются. Приоритетным направлением развития во многих отраслях является цифровизация. В частности, интересен опыт, отраженный в работе [8], согласно которому с целью решения задачи по цифровизации отрасли физической культуры и спорта была организована деятельность по разработке и внедрению Единого портала физической культуры и спорта. Также вопросы вовлечения населения в систематические занятия физической культурой и спортом, в том числе с учетом предпочтений потребителей, изучались в работах [9, 10].

В рамках данного исследования одним из перспективных направлений деятельности (с учетом специфики и роли учреждения в развитии территории) выделена работа с новым для учреждения сегментом – внедрение различных технологий для занятий различными видами спорта (плавание, шахматы, шашки) для детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Разработка и внедрение адаптивных программ дополнительного образования для детей с ОВЗ

В соответствии с уставом основным видом деятельности МАУ ДО «Комплексная спортивная школа» является дополнительное образование детей и взрослых. Учреждение является некоммерческой организацией, не ставит целью извлечение прибыли из своей деятельности. Однако без получения доходов эффективно функционировать невозможно, особенно с учетом того, что учреждение является автономным.

С учетом миссии учреждения, принимая во внимание его роль в развитии города, рекомендуется реализовывать свои цели и задачи посредством дополнительного образования детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Рекомендуется выделить данный сегмент потребителей как перспективный. Потребность в занятиях определенными видами спорта в данном сегменте есть постоянно. При этом не все учреждения работают с такой категорией детей.

Для решения данной проблемы предлагается внедрение адаптированных для детей с ограниченными возможностями здоровья (в первую очередь с проблемами опорно-двигательного аппарата) занятий по определенным

видам спорта. Учитывая сегодняшние возможности МАУ ДО «Комплексная спортивная школа», рекомендуется для данного сегмента на начальном этапе организовать группы для занятий тремя видами спорта:

- плавание (одна группа, территориально во Дворце спорта),
- шашки (две группы, территориально во Дворце спорта и аренда площадей),
- шахматы (одна группа, территориально во Дворце спорта, возможна аренда площадей).

Проведем оценку возможностей учреждения для реализации данного предложения. Для реализации данной рекомендации необходимо (ресурсное обеспечение):

1. Кадровое обеспечение. Необходимы тренеры с соответствующим образованием. Данный вопрос рекомендуется решать привлечением тренеров из других спортивных учреждений («Сила воды – Инву», «Динамо»), а также преподавателей-тренеров ФГБОУ ВО «УдГУ». Рекомендуется работать с преподавателями-тренерами на основе совмещения.

2. Затрат и вложений на переоборудование помещений не потребуются. Все условия по созданию благоприятной и доступной городской среды для лиц с ОВЗ – пандусы и т. д. – в учреждении созданы.

3. Помещения для занятий. С учетом сложной ситуации с помещениями варианта два. Во-первых, арендовать площади за счет средств местного бюджета (бесплатная аренда, заключать соглашения с органами местного самоуправления) или использовать объекты муниципальной собственности. Во-вторых, за счет ревизии площадей Дворца спорта оптимизировать использование имеющихся помещений.

Подавляющее большинство негосударственных организаций, осуществляющих

свою деятельность в социальной сфере, при выходе на рынок апробируемых услуг будут опираться только на собственные финансовые ресурсы [11]. Поэтому при осуществлении расчетов принимаются потенциально возможные параметры и ресурсные возможности. Рекомендуется набор следующих групп.

1. *Группа «Плавание»*. Произведем расчеты при условии, что занятия будут проходить в бассейне 2 раза в неделю, группа будет состоять из 10 человек (табл. 3).

При формировании стоимости учитываются следующие расходы:

Заработная плата персонала, задействованного в оказании услуги – тренера (Зп):

$$\text{ЗПт1} = (31\,000 \times 2,9) / 74,1 / 10 \text{ чел.} \times 1 \text{ час} = 121,32 \text{ руб.} - \text{на 1 человека за 1 занятие.}$$

$$\text{ЗПт2} = 121,32 \text{ руб.} \times 8 \text{ часов в месяц} \times 10 \text{ чел.} \times 1 \text{ группа} = 9\,705,6 \text{ руб. в месяц.}$$

Начисления на оплату труда (отчисления во внебюджетные фонды) = 30,2 %, соответственно:

$$\text{Нзп мес.} = 9\,705,6 \times 30,2 / 100 = 2\,931,09 \text{ руб.}$$

Заработная плата с учетом начислений составит:

$$\text{ЗПт} = 9\,705,6 + 2\,931,09 = 12\,636,69 \text{ руб.}$$

За период оказания услуги (8 месяцев) затраты на ЗПт составят:

$$\text{ЗПт год} = 12\,636,69 \text{ руб.} \times 8 \text{ мес.} = 101\,093,52 \text{ руб.}$$

Материальные затраты (МЗ) рекомендуется установить на уровне 30 % от затрат на оплату труда с начислениями на выплаты по оплате труда. Соответственно:

$$\text{МЗ мес.} = 12\,636,69 \times 0,3 = 3\,791,01 \text{ руб.}$$

$$\text{МЗ год} = 3\,791,01 \times 8 \text{ мес.} = 30\,328,08 \text{ руб.}$$

Общехозяйственные расходы примем в размере 40 % от основной заработной платы тренера. Соответственно, получим:

$$\text{ОХР мес.} = 31\,000 \times 0,4 = 12\,400,00 \text{ руб.}$$

Таблица 3

Расчет планового объема услуг

Группа	Кол-во в неделю	Кол-во в месяц	Кол-во в год (8 мес.)	Время занятий, мин	Кол-во человек
Группа «Плавание»	2	8	64	45	10

Примечание: разработано авторами.

ОХР год = 124 00,00 руб. × 8 мес. =
= 99 200,00 руб.

Таким образом, себестоимость услуги составит:

Сс = ЗПт + Нзп + МЗ год + ОХР год =
= 101 093,52 + 30 328,08 + 99 200,00 =
= 230 621,6 руб. в год.

В расчете на 1 человека:

230 621,6 руб. / 10 чел. = 23 062,16 руб.
в год на 1 чел.

23 062,16 руб. / 64 занятия = 360 руб. – себестоимость 1 занятия.

Для установления стоимости занятия необходимо заложить планируемую норму прибыли (рекомендуется на уровне 5 %).

Таким образом, используя метод прямого счета, получим, что минимальная стоимость одного занятия с учетом нормы прибыли составит:

$360 + 360 \times 0,05 = 378$ (руб.)

Рекомендуется установить стоимость одного занятия на уровне 400 руб. Высокая себестоимость обусловлена небольшой численностью занимающихся, уровнем заработной платы тренера, высокими общехозяйственными расходами (независимо от количества занимающихся необходимо оплачивать коммунальные платежи, осуществлять уборку помещений, выдерживать требования по состоянию воды и т. д.).

В связи с тем что учреждение функционирует в сфере дополнительного образования, имеется новый потенциальный источник финансирования – привлечение средств сертификата дополнительного образования. Прогнозируем, что спрос в связи с такой возможностью повысится, поскольку средства будут поступать не от родителей, а из системы дополнительного образования.

Таким образом, источниками финансирования разработанных рекомендаций будут:

– субсидии на выполнение муниципального задания,

– доходы от оказания платных услуг (в перспективе),

– средства от использования сертификата дополнительного образования (после сертификации программ).

Одновременно с занятиями детей рекомендуется организовать услуги для взрослых (сопровождающих) – это инновационные услуги и уже реализуемые в учреждении. Таким образом, будут задействованы все заинтересованные стороны.

2. *Группа «Шахматы»*. Произведем расчеты при условии, что занятия будут проходить во Дворце спорта 2 раза в неделю, группа будет состоять из 10 человек (табл. 4).

При формировании стоимости учитываются следующие расходы:

Заработная плата персонала, задействованного в оказании услуги – тренера (Зп):

$ЗПт1 = (31\,000 \times 2,9) / 74,1 / 10 \text{ чел.} \times 1 \text{ час} =$
 $= 121,32 \text{ руб.} – \text{ на 1 человека за 1 занятие.}$

$ЗПт2 = 121,32 \text{ руб.} \times 8 \text{ часов в месяц} \times$
 $\times 10 \text{ чел.} \times 1 \text{ группа} = 9\,705,6 \text{ руб. в месяц.}$

Начисления на оплату труда (отчисления во внебюджетные фонды) = 30,2 %, соответственно:

$Нзп \text{ мес.} = 9\,705,6 \times 30,2 / 100 = 2\,931,09 \text{ руб.}$

Заработная плата с учетом начислений составит:

$ЗПт = 9\,705,6 + 2\,931,09 = 12\,636,69 \text{ руб.}$

За период оказания услуги (8 месяцев) затраты на ЗПт составят:

$ЗПт \text{ год} = 12\,636,69 \text{ руб.} \times 8 \text{ мес.} =$
 $= 101\,093,52 \text{ руб.}$

Материальные затраты (МЗ) рекомендуется установить на уровне 30 % от затрат на оплату труда с начислениями на выплаты по оплате труда. Соответственно:

$МЗ \text{ мес.} = 12\,636,69 \times 0,3 = 3\,791,01 \text{ руб.}$

$МЗ \text{ год} = 3\,791,01 \times 8 \text{ мес.} = 30\,328,08 \text{ руб.}$

Таблица 4

Расчет планового объема услуг

Группа	Кол-во в неделю	Кол-во в месяц	Кол-во в год (8 мес.)	Время занятий, мин	Кол-во человек
Группа «Шахматы»	2	8	64	45	10

Примечание: разработано авторами.

Общехозяйственные расходы примем в размере 40 % от основной заработной платы тренера. Соответственно, получим:

ОХР мес. = $31\,000 \times 0,4 = 12\,400,00$ руб.

ОХР год = $12\,400,00$ руб. $\times 8$ мес. = $= 99\,200,00$ руб.

Таким образом, себестоимость услуги составит:

$C_c = ЗП_t + Нзп + МЗ \text{ год} + ОХР \text{ год} =$
 $= 101\,093,52 + 30\,328,08 + 99\,200,00 =$
 $= 230\,621,6$ руб. в год.

В качестве основного инвентаря (комплекты шахмат и др.) предлагается использовать приобретенные для основных групп. Дополнительные затрат не планируется.

В расчете на 1 человека:

$230\,621,6 \text{ руб.} / 10 \text{ чел.} = 23\,062,16$ руб. в год на 1 чел.

$23\,062,16 \text{ руб.} / 64 \text{ занятия} = 360$ руб. – себестоимость 1 занятия.

Для установления стоимости занятия необходимо заложить планируемую норму прибыли (рекомендуется на уровне 5 %).

Таким образом, используя метод прямого счета, получим, что минимальная стоимость одного занятия с учетом нормы прибыли составит:

$360 + 360 \times 0,05 = 378$ (руб.)

Экономическая самостоятельность автономного учреждения позволяет увеличить ответственность грамотного управления, в том числе и его финансовыми ресурсами [12]. Рекомендуемый основной источник финансирования – привлечение средств за счет сертификатов дополнительного образования (после сертификации программ), а также средства местного бюджета. В последующем возможно участие в госпрограммах, выделение средств из местного

и регионального бюджетов, не исключаются занятия на платной основе (при наличии спроса).

3. *Группа «Шашки»*. С учетом востребованности, наличия тренеров, высоких результатов по данному виду спорта рекомендуется выйти в Администрацию г. Ижевска с предложением о наборе на стартовом этапе двух групп в разных районах города: одна группа во Дворце спорта, одна группа – в микрорайоне «Строитель». Занятия будут проходить 2 раза в неделю, каждая группа будет состоять из 10 человек (табл. 5).

Расчет расходов осуществляется аналогично предыдущим предложениям. Рекомендуемый основной источник финансирования – привлечение средств за счет сертификатов дополнительного образования (после сертификации программ), а также средства местного бюджета. В последующем возможно участие в госпрограммах, выделение средств из местного и регионального бюджетов, не исключаются занятия на платной основе (при наличии спроса).

Ожидаемый результат от использования данной методики включает экономический и социальный эффекты [13]. Приоритетным является достижение социального эффекта. На 40 детей с ОВЗ увеличится численность занимающихся спортом. Улучшится состояние здоровья, эмоциональное состояние детей и их родителей, ожидается рост социализации. В последующем планируется участие в соревнованиях по разным видам спорта.

Местному самоуправлению принадлежит важная роль в реализации одной из главных задач современности – соединение в единое целое интересов государства, общества и личности [14, с. 429]. Именно поэтому с учетом

Таблица 5

Расчет планового объема услуг

Группа	Кол-во в неделю	Кол-во в месяц	Кол-во в год (8 мес.)	Время занятий, мин	Кол-во человек
Группа 1 «Шашки» (Дворец спорта)	2	8	64	45	10
Группа 2 «Шашки» (мкрн «Строитель»)	2	8	64	45	10

Примечание: разработано авторами.

важности данного направления деятельности, рекомендуется перераспределять и направлять средства на расширение площадей, что позволит набирать большее количество групп. В результате внедрения разработанных рекомендаций ожидается получение мультипликативного эффекта. Прогнозируем, что органы местного самоуправления и органы региональной власти (Министерство здравоохранения УР, Министерство образования и науки УР, Министерство спорта УР) будут заинтересованы в реализации данной рекомендации и окажут содействие (в первую очередь, финансовое и имущественное).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе анализа и систематизации официальных данных о результатах деятельности за период с 2019 по 2022 г. сформулированы

направления деятельности муниципального автономного учреждения дополнительного образования в части взаимодействия с отдельными категориями клиентов. Разработанные рекомендации приведут к получению мультипликативного эффекта в части стратегического управления муниципальным образованием в целом, дадут экономический и социальный эффект в результате систематических занятий физической культурой и спортом в муниципальном образовании.

Прогнозируемые доходы будут направлены на дальнейшее обновление материальной базы, расширение площадей для привлечения еще большего числа детей, подростков и взрослых в занятия спортом, что, в конечном счете, будет способствовать эффективно-му решению уставных задач МАУ ДО «Комплексная спортивная школа» г. Ижевска.

Список источников

1. Касаткина Е. А., Артыков С. Т. Молодежная политика как объект государственного и муниципального управления // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2020. Т. 30, № 2. С. 200–207.
2. Агафонова Л. Н. Преимущества и риски при переводе бюджетного учреждения в автономное учреждение // Молодой ученый. 2015. № 2. С. 241–243.
3. Устав МАУ ДО «Комплексная спортивная школа». URL: <https://bus.gov.ru/agency/50993> (дата обращения: 15.07.2024).
4. Ростеванов А. Е., Копылова Н. Е., Бочкарева С. И. и др. Спортивная индустрия и спортивная деятельность : моногр. М. : Эдитус, 2023. 250 с.
5. Седова И. Н., Колесникова Т. П. Оценка эффективности использования муниципального имущества и функционирования муниципальных организаций // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 121–129.
6. Аркалов Д. П., Литвин А. В. Экономические аспекты спорта: модели оптимального распределения ресурсов : моногр. Ижевск : Удмуртский университет, 2023. 134 с.
7. Россинский Б. В. Исполнительная власть в системе государственного управления : моногр. М. : Норма : ИНФРА-М, 2023. 374 с.
8. Рапопорт Л. А., Терентьев А. Е., Томилова С. В. Управление развитием отрасли физической культуры и спорта: реальность и тенденции развития : моногр. Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2022. 252 с.
9. Абалян А. Г., Фомиченко Т. Г., Богомолов Г. В. и др. Модель региональной политики вовлечения

References

1. Kasatkina E. A., Artykov S. T. Youth policy as an object of state and municipal management. *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*. 2020;30(2):200–207. (In Russ.).
2. Agafonova L. N. Preimushhestva i riski pri perevode budzhetnogo uchrezhdeniya v avtonomnoe uchrezhdenie. *Molodoj uchenyj*. 2015;2(82):241–243. (In Russ.).
3. Municipal autonomous further education establishment “Kompleksnaya Sportivnaya shkola”. URL: <https://bus.gov.ru/agency/50993> (accessed: 15.07.2024). (In Russ.).
4. Rostevanov A. E., Kopylova N. E., Bochkareva S. I. et al. *Sportivnaya industriya i sportivnaya deyatel'nost: Monograph*. Moscow: Editus, 2023. 250 p. (In Russ.).
5. Sedova I. N., Kolesnikova T. P. Evaluation of the effectiveness of the use of municipal property and the functioning of municipal organizations. *Municipal Academy*. 2023;(1):121–129. (In Russ.).
6. Arkalov D. P., Litvin A. V. *Ekonomicheskie aspekty sporta: modeli optimal'nogo raspredeleniya resursov: Monograph*. Izhevsk: Udmurtskiy universitet, 2023. 134 p. (In Russ.).
7. Rossinskiy B. V. *Ispolnitelnaya vlast v sisteme gosudarstvennogo upravleniya: Monograph*. Moscow: Norma: INFRA-M, 2023. 374 p. (In Russ.).
8. Rapoport L. A., Terentev A. E., Tomilova S. V. *Upravlenie razvitiem otrasli fizicheskoy kultury i sporta: realnost i tendentsii razvitiya: Monograph*. Yekaterinburg: Izd-vo Uralskogo un-ta, 2022. 252 p. (In Russ.).
9. Abalyan A. G., Fomichenko T. G., Bogomolov G. V. et al. Model of regional policy involving the population in systematical physical education and sports. *Teoriya i praktika fizicheskoy kultury*. 2023;(12):3–5. (In Russ.).

- населения в систематические занятия физической культурой и спортом // Теория и практика физической культуры. 2023. № 12. С. 3–5.
10. Горская И. Ю., Кравчук Т. А., Кравчук А. И. и др. Предпочтения потребителей и качество реализации услуг в сфере физической культуры и спорта // Теория и практика физической культуры. 2023. № 12. С. 6–8.
 11. Мацкевич А. В. Оценка потенциала негосударственных организаций для оказания государственных услуг в сфере спортивной подготовки в рамках социального заказа // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 10–3. С. 433–438.
 12. Арланова О. И., Гаврилова М. О., Щукина А. А. Управление финансовыми ресурсами автономных учреждений // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1–1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19149&ysclid=lyic8g9cve627094365> (дата обращения: 26.01.2024).
 13. Касаткина Е. А. Повышение эффективности управления муниципальным автономным учреждением в развитии безопасности жизнедеятельности в современных условиях // Вестник пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 4. С. 222–242.
 14. Голованов В. В., Анфимова А. Ю., Борзенко М. С. и др. Современная система государственного и муниципального управления : моногр. М. : МАКС Пресс, 2023. 840 с.
 10. Gorskaya I. Yu., Kravchuk T. A., Kravchuk A. I. et al. Consumer preferences and quality of services in the field of physical culture and sports. *Teoriya i praktika fizicheskoy kultury*. 2023;(12):6–8. (In Russ.).
 11. Matskevich A. V. Assessment of the potential of non-governmental organizations to provide public services in the field of sports training within the framework of a social order. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. 2022;(10–3):433–438. (In Russ.).
 12. Arlanova O. I., Gavrilova M. O., Shchukina A. A. Upravlenie finansovymi resursami avtonomnykh uchrezhdeniy. *Modern Problems of Science and Education*. 2015;(1–1). URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19149&ysclid=lyic8g9cve627094365> (accessed: 26.01.2024). (In Russ.).
 13. Kasatkina E. A. Improving the efficiency of management of a municipal autonomous institution in the development of life safety in modern conditions. *Vestnik PNIPU. Socialno ekonomicheskie nauki*. 2023;(4):222–242. (In Russ.).
 14. Golovanov V. V., Anfimova A. Yu., Borzenko M. S. et al. *Sovremennaya sistema gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya*: Monograph. Moscow: MAKS Press, 2023. 840 p. (In Russ.).

Информация об авторах

Е. А. Касаткина – кандидат экономических наук, доцент.

И. И. Рамазанов – заместитель директора, магистрант.

About the authors

Elena A. Kasatkina – Candidate of Sciences (Economics), Docent.

Ilnur I. Ramazanov – Deputy Director, Master's Degree Student.