# СОДЕРЖАНИЕ

[\_Toc511763342](#_Toc511763342)

[Введение 4](#_Toc511763343)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО ОБЪЕКТА 6](#_Toc511763344)

[1.1. Значение управления развитием муниципального спортивного объекта 6](#_Toc511763345)

[1.2. Методологические основы управления развитием муниципального спортивного объекта 9](#_Toc511763346)

[1.3. Основные показатели муниципальной программы развития ФКиС 15](#_Toc511763347)

[ГЛАВА 2 МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ 20](#_Toc511763348)

[2.1. Организация и методика исследования 20](#_Toc511763349)

[2.2. Методы оценки эффективности проведенного исследования 21](#_Toc511763350)

[ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО ОБЪЕКТА НА ПРИМЕРЕ МАУ «Олимп» Кингисеппского района» 22](#_Toc511763351)

[3.1. Анализ деятельности спортивных объектов Ленинградской области 22](#_Toc511763352)

[3.2. Оценка системы управления развитием объекта «Ледовая арена «Олимп» Кингисеппского района 27](#_Toc511763353)

[3.3. Возможные пути по улучшению деятельности в сфере управления развитием муниципального спортивного объекта 32](#_Toc511763354)

[Заключение 36](#_Toc511763355)

[Список литературы 38](#_Toc511763356)

[Приложение А 40](#_Toc511763357)

# 

# Введение

Эффективная реализация системы управления развитием муниципальных объектов, как комплексов объектом недвижимости на современном этапе развития очень важна при условии укрепления вертикали власти как на федеральном, так и муниципальном уровнях, а так же факторах развития экономической и социальной инициативы на территориях муниципальных образований. В настоящее время, в большей степени, все возможные функции по обеспечению на территории муниципальных образований эффективной и результативной деятельности экономической и социальных сфер как следствию рационального использования объектов недвижимости возложены на муниципальные органы власти.

Система управления развитием муниципальных объектов - это своего рода комплекс определенных законодательством механизмов, инструментов и методов, применяемых для обеспечения развития муниципальных территорий как единого комплекса и связанных с ним объектов управления, с учётом приоритета социальных целей и задач повышения общего благосостояния и условий проживания населения. Построение и эффективное применение системы управления развитием муниципальных объектов в России важно, как для власти, так и для субъектов хозяйствования и населения, что обуславливает актуальность выбранной темы.

Целью данной работы является исследование системы управления развитием муниципального спортивного объекта на примере МАУ « Олимп» Кингисеппского района» и разработка направлений улучшения деятельности в сфере управления развитием муниципального спортивного объекта.

Исходя из поставленной цели, в работе предполагается решение следующих задач:

- определение значения управления развитием муниципального спортивного объекта;

- изучение методологических основ управления развитием муниципального спортивного объекта;

- выявление основных показателей муниципальной программы развития ФКиС;

- анализ финансово-хозяйственной деятельности спортивных объектов Ленинградской области;

- оценка системы управления развитием объекта «Ледовая арена «Олимп» Кингисеппского района;

- разработка направлений улучшения деятельности в сфере управления развитием муниципального спортивного объекта.

Объектом исследования в работе выступает МАУ « Олимп» Кингисеппского района».

Предметом исследования в работе является система управления развитием муниципального объекта.

Теоретической и методологической основой данного исследования стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие теоретические и методологические основы управления развитием муниципального спортивного объекта.

При проведении исследования настоящей темы использовались методы анализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный.

В работе использовались нормативно-правовые акты Российской Федерации, регламентирующие деятельность муниципальных учреждений, а так же материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, а также информация официальных сайтов в сети Интернет.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО ОБЪЕКТА

* 1. **Значение управления развитием муниципального спортивного объекта**

Управление развитием любого муниципального объекта на современном этапе приобретает особую первостепенную значимость. От качества управления, эффективности системы принятия решения напрямую зависит уровень жизни населения. Сложившаяся ситуация в местном самоуправлении создала ряд серьезных проблем, касающихся необходимости стратегии перспективного развития муниципальных объектов. К таким проблемам можно отнести нехватку финансов и ресурсов, изношенность имущества, бюрократизацию вышестоящих органов, невысокую численность сотрудников. Главная же проблема, как утверждают многие авторы, – кризис в развитии экономической мысли, то есть в самой системе управления.

Управление считается достаточно сложным и разносторонним понятием, и различные авторы трактуют его по-разному. Например, Виханский О.С. характеризует управление как процесс осуществления определенного типа взаимосвязанных действий, касающихся установления целей, формирования и использования ресурсов организации для решения определенных задач[[1]](#footnote-1). Выдающийся менеджер Охотский Е.В. в своих трудах описывает управление как целеполагающее и регулирующее воздействие людей на собственную, общественную, коллективную и групповую жизнедеятельность[[2]](#footnote-2).

Муниципальное образование является территориально-административным делением, которым руководит орган местного самоуправления. Главная задача муниципального управления заключается в обеспечении социально-экономического роста муниципального образования на базе воспроизводственных процессов и улучшения благосостояния населения.

Под развитием объектов муниципального образования понимается количественный рост и качественное улучшение инфраструктуры объектов, социальный прогресс. Основными признаками развития муниципального объекта являются качественный характер изменений, их направленность и необратимость. Качественный характер изменений означает, что происходят не отдельные изменения, а система изменений. Системный характер изменений приводит к изменению качества. Качественные изменения становятся необратимыми.

Существуют различные определения управления развитием муниципальных объектов. Распространенной является точка зрения, согласно которой развитие объектов муниципального образования необходимо увязывать с их жизнеспособностью. Управление развитием объектов муниципального образования должно приводить к снижению их уязвимости к воздействию негативных факторов внешней среды. Важной задачей органов управления объектами муниципальных образований является адекватная реакция на внешние угрозы. Часть исследователей считает, что развитие объектов муниципального образования включает три связанные между собой характеристики: изменения, рост и улучшения[[3]](#footnote-3).

Изменения должны быть направлены на повышение эффективности использования имеющихся ресурсов, совершенствование институтов муниципальных образований, активное использование достижений научно – технического прогресса.

Под ростом, как характеристикой развития, понимаются процессы, которые приводят к технологическому прогрессу и повышению качества товаров и услуг.

Развитие, как улучшение, означает такие изменения, которые обеспечивают жителей муниципальных образований качественными рабочими местами, образованием, здравоохранением, жилищными условиями и другими социальными благами.

Иными словами развитие объектов муниципального образования рассматривается прежде всего с точки зрения улучшения качества жизни населения. Существует точка зрения, сторонники которой объявляют муниципальные образования местными сообществами и считают, что они регулируются своими собственными институтами, которые направляют развитие независимо от центральных органов власти (эндогенное развитие). Противоположной является точка зрения, согласно которой развитие объектов муниципальных образований направляется из центра на периферию (экзогенное развитие)[[4]](#footnote-4). Различная трактовка сущности развития сказывается на характере управления социально-экономическим развитием объектов муниципального образования. Это в свою очередь отражается в определении содержания управления социально-экономическим развитием объектов муниципального образования.

Социально - экономическое развитие спортивных объектов муниципального образования можно определить как управляемый процесс качественного изменения социальной и экономической сфер, приводящий к улучшению условий жизни населения и дающий возможность местным сообществам более полно удовлетворять свои потребности с меньшими затратами.

В управлении социально-экономическим развитием объектов муниципального образования, в том числе и спортивных, важно учитывать комплексный характер его развития. Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской федерации» комплексное социально-экономическое развитие объектов муниципального образования отнесено предметам ведения муниципальных образований. Однако нет определения комплексного социально-экономического развития объектов муниципального образования. Под комплексным социально-экономическим развитием объектов муниципального образования следует понимать процесс изменений, в результате которого повышается уровень развития духовной и экономической сферы.

## 1.2. Методологические основы управления развитием муниципального спортивного объекта

В муниципальных образованиях управление социально - экономическим развитием спортивных объектов может быть организовано по-разному, но существуют определенные особенности процесса управления развитием спортивных объектов муниципальных образований. Общей особенностью управления развитием объектов муниципальных образований является его цикличность. Цикличность процесса управления спортивных объектов муниципальных образований обусловлена бюджетным процессом, периодом полномочий органов местного самоуправления, крупными инвестиционными проектами, местными традициями.

Следует отметить два подхода к управлению социально – экономическим развитием спортивных объектов муниципального образования с учетом цикличности.

Первый подход используется тогда, когда цикл управления имеет четкие границы. Цикл управления социально- экономическим развитием муниципальных спортивных объектов можно разбить на два периода: период разработки программы социально-экономического развития и период реализации. Этот подход позволяет наладить эффективное управление и контроль за результатами. Относительно просто и наглядно можно представить результаты деятельности по управлению[[5]](#footnote-5). Этот подход можно использовать в небольших муниципальных образованиях, а также и при разработке программ по отдельным направлениям социально – экономического развития спортивного объекта муниципального образования.

Второй подход управления развитием спортивного объекта используется в крупных муниципальных образованиях. Программа социально-экономического развития спортивного объекта муниципального образования может быть сложной, поэтому процесс управления развитием рассматривается как два параллельных процесса управления: разработки программы и ее реализации.

Существуют две программы развития спортивного объекта муниципального образования:

- программа комплексного социально-экономического развития, рассчитанная на реализацию в ближайший бюджетный период;

- программа развития спортивного объекта муниципального образования на более длительную перспективу[[6]](#footnote-6).

Перспективная программа развития дорабатывается. Отдельные части этой программы развития используются для формирования комплексной социально-экономической программы развития спортивного объекта муниципального образования на определенный период. Процесс управления социально – экономическим развитием в этом случае сложнее и требует более высокого уровня управления, и, прежде всего, применения современных методов работы с информацией. Процесс управления социально – экономическим развитием спортивного объекта муниципального образования может быть разбит на отдельные этапы:

- сбор и обработка информации;

- постановка целей социально – экономического развития;

- анализ ресурсов социально – экономического развития;

- разработка концепции комплексного социально-экономического развития спортивных объектов муниципального образования;

- разработка и принятие программы комплексного социально- экономического развития спортивных объектов муниципального образования;

- разработка и реализация целевых муниципальных программ;

- формирование бюджета развития социально-экономического развития спортивных объектов муниципального образования;

- исполнение бюджета развития в соответствии с программой комплексного социально-экономического развития спортивных объектов муниципального образования;

- корректировка программы и бюджета комплексного социально-экономического развития спортивных объектов муниципального образования.

Эффективное управление социально – экономическим развитием спортивных объектов муниципального образования предполагает определение приоритетов, основных целей и задач муниципального управления в сфере спорта. Конечная цель социально – экономического развития всех объектов муниципальных образований – это создание качественной среды проживания людей. Качественная среда проживания людей предполагает возможность для людей найти работу и получать комплекс услуг для удовлетворения жизненных потребностей.

В социальном развитии главная цель муниципального управления состоит в повышении качества жизни людей на территории муниципального образования. Качество жизни определяется с помощью системы показателей, которые характеризуют различные стороны жизни людей: безопасность, состояние окружающей среды, продолжительность жизни, обеспеченность жильем, материальное благосостояние и т. д. Важно обеспечить качественную среду проживания людей, которая означает для жителей возможность иметь работу и максимально удовлетворять свои жизненные потребности.

Основой социального развития спортивного объекта муниципального образования является его экономическая деятельность. Управление экономическими процессами и получение доходов выступает как одна из основных задач местного самоуправления. В процессе экономического развития объектов муниципального образования необходимо обеспечить взаимодействие интересов государства, местного сообщества и бизнеса. Интерес государства заключается в создании условий для успешного социально – экономического развития спортивных объектов муниципального образования, эффективном регулировании социально – экономических процессов.

Устойчивое социально – экономическое развитие спортивных объектов муниципального образования невозможно без решения проблем территорий. В соответствии с федеральным законом «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации» определены принципы местного самоуправления, разграничены компетенции различных уровней власти, определены вопросы местного значения, совместного ведения, передачи полномочий с федерального на местный уровень[[7]](#footnote-7).

Муниципальные образования получили право самостоятельно распоряжаться муниципальной собственностью и местными финансами. Вместе с тем, многие муниципальные образования не смогли в полной мере воспользоваться открывшимися возможностями. Муниципальные образования не могут сформировать бюджет за счет собственных доходов. На практике реализуется концепция минимального бюджета муниципального образования, которые обеспечивают минимальные социальные стандарты. Муниципальным образованиям очень сложно изменить отраслевую структуру экономики, сформировавшуюся в условиях плановой экономики.

В международной экономике идет постоянная борьба за инвестиции, которые составляют экономическую основу развития муниципальных образований, обеспечивающих им налоговые поступления и занятость населения. Создание режима наибольшего благоприятствования для инвесторов муниципальным образованиям часто не по силам. Быстро изменяется международная экономическая среда в направлении международной интернационализации, растет конкуренция за инвестиции между территориями.

Заметными становятся проблемы субъективного характера развития объектов муниципальных образований. К ним относятся пассивная позиция муниципальных властей, коррупция в местных органах власти. Оставляет желать лучшего работа по стратегическому управлению спортивных объектов муниципальными образованиями. У муниципальных служащих нет опыта этой работы, эта деятельность отходит на второй план по сравнению с текущей работой. Приглашенные специалисты часто плохо знают ситуацию в муниципальном образовании, их рекомендации остаются невостребованными. Муниципальные власти в управлении социально – экономическим развитием должны начинать с разработки стратегии развития муниципального образования.

Острой проблемой социально – экономического развития объектов муниципальных образований является нехватка финансовых ресурсов. Бюджеты большинства муниципальных образований являются дефицитными и сильно зависят от дотаций. Муниципальные образования находятся в сильной финансовой зависимости от региональной и федеральной власти. Дефицит ресурсов муниципальных образований не позволяет им реализовывать главный принцип местного самоуправления – обеспечение достойной жизни людей. Многие проблемы муниципальных образований не решаются длительное время. Это в определенной мере порождает пассивное отношение населения в местном самоуправлении.

Острой проблемой является проблема муниципальных служащих. В современных условиях кадровый ресурс стал решающим в социально – экономическом развитии муниципального образования. Высококвалифицированный муниципальный служащий формируется годами. Это связано с тем, что каждое муниципальное образование уникально по своим географическим, экономическим, социальным и другим параметрам. Ему приходится решать множество нестандартных вопросов. Муниципальный служащий вынужден искать нестандартные решения проблем. Без преувеличения муниципальные органы управления – кузница кадров государственной власти и политической элиты страны. Нарушается принцип работы муниципальных служащих на постоянной основе. В последнее время стало распространенным после переизбрания глав муниципальных образований отправлять в отставку значительную часть муниципального аппарата и набирать новых людей.

Важную роль в социально – экономическом развитии спортивных объектов муниципальных образований играет государство. Развитие территории страны является одной из главных функций государства, так как на территории муниципальных образований сосредоточены ресурсы страны, формируется налоговая база, проживает население. В соответствии со статьей 12 Конституции Российской Федерации органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти и государственные органы не могут напрямую участвовать в управлении муниципальными образованиями[[8]](#footnote-8). Их участие в развитии муниципального образования опосредованное. Исключение составляет прямое регулирование деятельности органов местного самоуправления по исполнению отдельных государственных полномочий, переданных на местный уровень.

Органы федеральной власти определяют стратегию развития государства и вместе с ним стратегию развития регионов, крупных городов и других муниципальных образований. Федеральный центр оказывает влияние на долгосрочный, устойчивый, инновационный рост экономики и качества жизни, обеспечение безопасности и т.д. На федеральном уровне разрабатываются документы, регламентирующие стратегическое управление на муниципальном уровне. Органы государственной власти субъектов Российской Федерации, которые непосредственно взаимодействуют с органами местного самоуправления[[9]](#footnote-9).

Они анализируют проблемы социально - экономического развития муниципальных образований, определяют ключевые направления их развития, участвуют в финансировании социально - экономических программ. На региональном уровне реализуются стратегии по формированию благоприятных условий для качественного роста и выравниванию уровней социально – экономического развития муниципальных образований, по привлечению инвестиций и развитию экономической и социальной инфраструктуры. Вместе с тем государству необходимо уделять большее внимание вопросам стратегического управления муниципальных образований.

## 1.3. Основные показатели муниципальной программы развития ФКиС

В настоящее время в Российской Федерации стратегически важное место занимает процесс совершенствования муниципальных систем управления в сфере физической культуры и спорта. Сложившиеся условия функционирования системы на местном уровне отличаются своим разнообразием управленческих подходов, появлением различных систем менеджмента, что обусловлено продолжением реформирования системы управления отраслью, разработкой нормативно-правовой базы, поиском источников финансирования, кадрового обеспечения, развития инфраструктуры.

Современные условия не всегда позволяют рассчитывать на значительные вложения в развитие отрасли «Физическая культура и спорт» (ФКиС). Поэтому актуальной становится задача наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов через реализацию известных принципов планирования (принцип научности, оптимизации, сбалансированности и пр.) на основе системного подхода и широкого использования методов прогнозирования показателей муниципальной программы развития ФКиС.

Алгоритм разработки муниципальных программ развития ФКиС представлен на рисунке 1.1.

**ИНФОРМАЦИОННО-КОНТРОЛЬНЫЙ БЛОК**

Мониторинг

(информация о демографической ситуации, развитии физической культуры и спорта, физическом состоянии населения и др.)

**ЭКСПЕРТНЫЙ БЛОК**

Прогностический модуль

(разработка прогнозных модулей)

Аналитический модуль

**БЛОК УПРАВЛЯЮЩИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ**

Проектный модуль

(разработка комплексной целевой программы)

Процессуальный модуль

(управление разработанными проектами)

**РЕЗУЛЬТАТ**

Эффективность функционирования спортивного объекта

Рисунок 1 - Алгоритм разработки муниципальных программ развития ФКиС

На первом этапе (информационно-контрольный блок) с целью сбора, хранения и обработки информации о состоянии системы и ее компонентов проводится мониторинг по определенным направлениям.

Основные задачи мониторинга состоят в обеспечении системы управления физической культурой и спортом своевременной и достоверной информацией, позволяющей оценить показатели состояния, выявить причины изменения этих показателей и оценить последствия таких изменений.

Собранная информация об объекте обрабатывается в экспертном блоке, состоящем из аналитического и прогностического модулей.

В аналитическом модуле оценивается состояние объекта методом сравнительного анализа полученных показателей с нормативными требованиями.

Демографическая ситуация, кадровое, материально-техническое и финансовое обеспечение отрасли, а также физкультурно-спортивная работа изучались по динамике соответствующих показателей.

В представленной технологии прогностический модуль является ключевым звеном, поскольку именно на этом этапе разрабатываются прогнозные модели развития системы. При помощи таких моделей можно рассчитывать (определять) оптимальные значения параметров (факторов) целевой функции конкретного технологического процесса.

Конечным результатом представленного алгоритма является муниципальная программа развития объекта сферы ФКиС, которая включает следующие индикаторы и показатели:

- доля граждан муниципального образования, занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения муниципального образования (процентов);

- доля учащихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности учащихся и студентов муниципального образоваия (процентов);

- уровень обеспеченности населения муниципального образования спортивными сооружениями, исходя из единовременной пропускной способности объектов спорта (процентов);

- доля спортсменов муниципального образования, завоевавших призовые места на официальных областных и Всероссийских соревнованиях, в общем количестве участвующих спортсменов муниципального образования (процентов);

- количество проведенных спортивных, спортивно-массовых мероприятий и соревнований по видам спорта районного, областного и Всероссийского уровня в соответствии с единым календарным планом спортивных, спортивно-массовых мероприятий и соревнований муниципального образования и единым областным календарным планом (единиц);

- доля лиц с ограниченными возможностями здоровья, занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности данной категории населения муниципального района (процентов);

- доля тренеров-преподавателей и других специалистов спортивных школ, прошедших профессиональную переподготовку, в общей численности тренеров-преподавателей и других специалистов спортивных школ (процентов);

- доля загруженности спортивных объектов в соответствии с единовременной пропускной способностью сооружений в год (процентов);

- доля детей и подростков, занимающихся в спортивных организациях, в общей численности детей 6-15 лет (процентов);

- доля молодых граждан муниципального образования, принимающих участие в реализации мероприятий патриотической направленности (процентов);

- количество молодых специалистов, впервые приступивших к работе в муниципальном образовании (единиц);

- количество мероприятий, направленных на вовлечение молодежи в социальную, общественно-политическую и культурную жизнь общества (единиц)[[10]](#footnote-10).

Перечень показателей регулируется и может изменяться в зависимости от поставленной цели реализации муниципальной программы и ее задач.

Обязательными элементами муниципальной программы развития объектов ФКиС являются сроки реализации программы, объемы бюджетных ассигнований муниципальной программы, а так же ожидаемые результаты.

В общем разделе муниципальной программы необходимо представить развернутую характеристику текущего состояния сферы ФКиС и спортивного объекта, относительно которого реализуется муниципальная программа. Так же общий раздел содержит анализ итогов реализации муниципальной политики в соответствующей сфере за последние 3-5 лет на основании количественной оценки, содержащей значения целевых индикаторов на момент разработки программы и динамику значений целевых индикаторов за последние 3-5 лет.

Данный анализ должен выявлять основные проблемы и ограничения в указанной сфере, потенциал развития анализируемой сферы.

Таким образом, проведенный анализ научной и методической литературы относительно управления развитием спортивных муниципальных объектов, а так же основных аспектов разработки муниципальной программы развития объектов ФКиС свидетельствует об актуальности выбранной темы и наличии ряда проблем в сфере функционирования объектов муниципальных образований и управления их развитием.

# ГЛАВА 2 МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

## 2.1. Организация и методика исследования

В качестве объекта исследования в рамках данной работы выступает муниципальный спортивный объект МАУ «Олимп» Кингисеппского района Ленинградской области («Ледовая арена»). Объект предназначен для организации тренировочного процесса команд хоккеистов и индивидуальных занятий фигуристов, проведения соревнований, массового катания и спортивного отдыха местного населения, а так же проведения культурно- зрелищных мероприятий. C комплексом сопутствующих помещений: тренажерным залом, современными раздевалками, медкабинетом, пунктом проката спортинвентаря, кабинетами для персонала.

В рамках данной работы осуществлена оценка системы управления развитием объекта «Ледовая арена «Олим» Кингисеппского района с использованием следующих направлений:

- анализ финансово-хозяйственной деятельности, определение процента выполнения плана по оказанию платных услуг;

- оценка посещаемости объекта;

- исследование действующей системы управления на основании учредительных документов;

- рассмотрение мероприятий по управлению развитием муниципального объекта.

Так же в ходе исследования был осуществлен анализ финансово-хозяйственных результатов деятельности нескольких спортивных объектов Ленинградской области, для определений тенденции развития и управления объектами муниципальной собственности в регионе.

По результатам полученных результатов были предложены возможные пути по улучшению деятельности в сфере управления развитием муниципального спортивного объекта «Ледовая арена «Олимп» Кингисеппского района Ленинградской области.

Для реализации направлений исследования применялись следующие методы: методы анализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный.

## 2.2. Методы оценки эффективности проведенного исследования

Анализ деятельности спортивных объектов на территории Ленинградской области в разрезе муниципальных районов позволит выделить тенденции в развитии сферы спорта на территории региона, а так же определить обеспеченность населения спортивными объектами, исходя из норматива ЕПС. Для анализа используется Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2016 год.

Оценка эффективности проведенного исследования на примере МАУ «Олимпийский» определяется возможностью выявления проблем в системе управления развитием муниципального спортивного объекта, а так же наличием предложений по их решению.

# ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО ОБЪЕКТА НА ПРИМЕРЕ МАУ «Олимп» Кингисеппского района»

## 3.1. Анализ деятельности спортивных объектов Ленинградской области

В рамках анализа деятельности спортивных объектов Ленинградской области был использован Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2016 год. Показатели приведены в таблице 3.1. и 3.2.

Таблица 3.1. - Доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, процентов[[11]](#footnote-11)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Муниципальный район | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|
| Бокситогорский | 18,2 | 23,3 | 26,2 |
| Волосовский | 20,2 | 25,1 | 27 |
| Волховский | 27,1 | 31,7 | 32,6 |
| Всеволожский | 23 | 26,6 | 29,6 |
| Выборгский | 27,7 | 35,2 | 37,6 |
| Гатчинский | 22,6 | 27,3 | 29 |
| Кингисеппский | 18,1 | 24,3 | 29,3 |
| Киришский | 28,8 | 35 | 38,4 |
| Кировский | 24,1 | 31,1 | 33,5 |
| Лодейнопольский | 21,9 | 27,9 | 33,5 |
| Ломоносовский | 20,5 | 26,3 | 31,7 |
| Лужский | 26,2 | 36,3 | 37,8 |
| Подпорожский | 20 | 30,5 | 31,2 |
| Приозерский | 24,8 | 39,1 | 39,8 |
| Сланцевский | 21,7 | 25,5 | 30,5 |
| Тихвинский | 23,1 | 26,5 | 27,9 |
| Тосненский | 23,9 | 28,7 | 29,9 |
| Сосновоборский | 25,4 | 29,4 | 32 |

Доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, в среднем по области имеет тенденцию к увеличению. Среднее значение показателя по Ленинградской области в 2016 году составило 32,52% (в 2015 году – 29,2%, в 2014 году – 24,1%).

Рисунок 3.1. - Доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, %

Численность населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом в 2016 году увеличилась на 55010 человек и составила 541496 человек (2015 год – 486486 чел., 2014 год – 399074 чел.).

Наилучшие значения по показателю достигнуты в Приозерском (39,8%), Киришском (38,4%), Лужском (37,8%), Выборгском (37,6%), муниципальных районах.

Наибольшая доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом отмечается на территории муниципальных районов, в которых проводится основная часть официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий всероссийского и областного уровня и которые проводят активную работу по капитальному ремонту, реконструкции и строительству спортивных сооружений.

Наименьшее значение по показателю за 2016 год в Бокситогорском (26,2%), Тихвинском (27,9%), Волосовском (27%) муниципальных районах.

Низкие значения по показателю обусловлены недостаточной обеспеченностью населения спортивными сооружениями, исходя из норматива единовременной пропускной способности, недостаточным финансированием физической культуры и спорта, в том числе капитального ремонта, реконструкции и строительства спортивных сооружений.

Среднее значение доли обучающихся, систематически занимающихся физической культурой и спортом, по Ленинградской области в 2016 году составило 77% (в 2015 году – 67,6%, в 2014 году – 70,6%).

Рисунок 3.2. - Доля обучающихся, систематически занимающихся физической культурой и спортом в общей численности обучающихся, процентов[[12]](#footnote-12)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Муниципальный район | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|
| Бокситогорский | 60,4 | 53,7 | 86 |
| Волосовский | 87,2 | 82,7 | 86,4 |
| Волховский | 83,2 | 83,7 | 71,2 |
| Всеволожский | 58,4 | 63,7 | 68,2 |
| Выборгский | 78,9 | 67,7 | 81 |
| Гатчинский | 60,5 | 43,4 | 57,1 |
| Кингисеппский | 50,1 | 52,6 | 75,1 |
| Киришский | 85,4 | 74,4 | 80,3 |
| Кировский | 87,7 | 83,7 | 79,2 |
| Лодейнопольский | 74,5 | 80,4 | 81,6 |
| Ломоносовский | 88,3 | 86,7 | 87,7 |
| Лужский | 66,7 | 76,7 | 81,8 |
| Подпорожский | 66,9 | 82,6 | 81,4 |
| Приозерский | 76,4 | 80,7 | 77,1 |
| Сланцевский | 63,2 | 52,1 | 86,8 |
| Тихвинский | 74,8 | 74 | 80,4 |
| Тосненский | 67,8 | 69,4 | 79,2 |
| Сосновоборский | 78,5 | 78,6 | 82,9 |

Наибольшая доля обучающихся, систематически занимающихся физической культурой и спортом в общей численности обучающихся в Ломоносовском (87,7%), Сланцевском (86,8%), Волосовском (86,4%) муниципальных районах. Наименьшие значения показателя в Гатчинском (57,1%), Всеволожском (68,2%), Волховском (71,2%) муниципальных районах.

Эффективность деятельности органов местного самоуправления по развитию отрасли «физическая культура и спорт» определяется не только от выполнения задач по строительству, реконструкции, капитальному ремонту спортивных сооружений и проведению физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий местного значения, но и от проведения работы с аккредитованными региональными спортивными федерациями по созданию спортивных клубов по месту жительства, увеличению и расширению отделений по видам спорта в муниципальных детско-юношеских спортивных школах, проведению региональных и всероссийских официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий, а также выявлению лиц индивидуально занимающихся физической культурой и спортом.

Для более полной оценки деятельности спортивных объектов Ленинградской области рассмотрим показатель обеспеченности населения спортивными объектами исходя из норматива ЕПС (единовременная пропускная способность) в разрезе районов (см. таблицу 3.3.).

Таблица 3.3. - Обеспеченность населения спортивными объектами, исходя из норматива ЕПС

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Муниципальный район | население | % от норматива ЕПС | | |
| ЕПС норматив | ЕПС факт | % |
| Бокситогорский район | 46882 | 5720 | 2913 | 50,90% |
| Волосовский район | 47924 | 5847 | 2566 | 43,90% |
| Волховский район | 84386 | 10295 | 3903 | 37,90% |
| Всеволожский район | 290737 | 35470 | 10970 | 30,90% |
| Выборгский район | 191960 | 23419 | 7390 | 31,60% |
| Гатчинский район | 232940 | 28419 | 6364 | 22,40% |
| Кингисеппский район | 74173 | 9049 | 3831 | 42,30% |
| Киришский район | 60121 | 7335 | 3385 | 46,20% |
| Кировский район | 97685 | 11918 | 3514 | 29,50% |
| Лодейнопольский район | 27297 | 3330 | 1304 | 39,20% |
| Ломоносовский район | 65049 | 7936 | 2432 | 30,60% |
| Лужский район | 70005 | 8541 | 3276 | 38,40% |
| Подпорожский район | 26788 | 3268 | 2051 | 62,80% |
| Приозерский район | 58155 | 7095 | 4674 | 65,90% |
| Сланцевский район | 39153 | 4777 | 2737 | 57,30% |
| Сосновоборский округ | 63065 | 7694 | 2753 | 35,80% |
| Тихвинский район | 65794 | 8027 | 2901 | 36,10% |
| Тосненский район | 123091 | 15017 | 4654 | 31,00% |

Рисунок 3.2. - Обеспеченность населения спортивными объектами, исходя из норматива ЕПС, %

Как показывают данные таблицы 3.3. и рисунка 3.2., ни по одному из районов Ленинградской области не отмечено выполнение норматива обеспеченности населения спортивными объектами. Наибольший процент отмечается по таким районам, как: Приозерский (65,9%), Подпорожский (62,8%), Сланцевский (57,3%). В целом по региону процент выполнения норматива составляет 37,1%.

## 3.2. Оценка системы управления развитием объекта «Ледовая арена «Олимп» Кингисеппского района

Муниципальное автономное учреждение «ОЛИМП» является некоммерческой организацией, созданной для оказания муниципальных услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере физической культуры и спорта.

Основными целями деятельности МАУ «ОЛИМП» являются:

- предоставление услуг по организации спортивно-массовых мероприятий и оздоровительных занятий для населения Кингисеппского района;

- улучшение состояния здоровья населения Кингисеппского района путем обеспечения доступности занятий физической культурой и спортом при эффективном использовании спортивной инфраструктуры;

- достижение наиболее высоких результатов спортсменами сборных команд Кингисеппского района на региональных и всероссийских спортивных соревнованиях;

- увеличение количества населения систематически занимающихся физической культурой и спортом;

- создание условий для организации спортивных клубов по различным видам спорта и туризма, в том числе по прикладным и экстремальным видам спорта[[13]](#footnote-13).

Основные виды деятельности:

- деятельность в области спорта;

- деятельность спортивных объектов;

- проведение учебно-тренировочных занятий по различным видам спорта;

- организация и проведение спортивно-массовых мероприятий;

- предоставление услуг спортивных сооружений;

- эксплуатация и содержание спортивных объектов;

- создание и организация работы физкультурно-спортивных формирований (кружки, клубы, любительские объединения, секции, и т.п.);

- организация и проведение судейских семинаров по различным видам спорта;

- организация и проведение опросов, анкетирования, мониторинга, семинаров, конференций, консультаций со специалистами в сфере физической культурой и спорта.

Далее рассмотрим организационную структуру МАУ «ОЛИП» (см. Приложение А).

Основными органами управления Автономного учреждения являются наблюдательный совет Автономного учреждения, директор Автономного учреждения.

Наблюдательный совет Автономного учреждения состоит из 8 членов.

В состав наблюдательного совета входят:

- представители администрации МО «Кингисеппский муниципальный район» – 4 человека;

- представитель Комитета по управлению имуществом администрации МО «Кингисеппский муниципальный район» - 1 человек;

- представители общественности - 2 человека;

- представитель работников Учреждения (на основании решения собрания трудового коллектива Учреждения, принятого большинством голосов от списочного состава участников собрания) - 1 человек.

Автономное учреждение возглавляет директор[[14]](#footnote-14).

К компетенции директора Автономного учреждения относятся вопросы осуществления текущего руководства деятельностью Автономного учреждения: за исключением вопросов, отнесенных законодательством или уставом к компетенции Учредителя и наблюдательного совета.

Объект «Ледовая арена» был заказан и оплачен ООО ПГ «Фосфорит». Строительство осуществлялось ООО СК «СпортСтрой» с 17.10.2013 года. Сметная стоимость объекта строительства согласно Сводного сметного расчета: 334 344,05 тыс. руб. В таблице 3.4. приведено движение средств по строительству объект «Ледовая арена» в разрезе источников финансирования.

Таблица 3.4. - Движение средств по строительству объект «Ледовая арена» в разрезе источников финансирования

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Источник финансирования | Поступило средств, тыс.руб. | | | | Освоено средств, тыс.руб. | | | |
| 2013 г | 2014 г | 2015 г | Итого | 2013 г | 2014 г | 2015 г | Итого |
| Федеральный бюджет | - | 45 000,0 | 95 000,0 | 140 000,0 | - | 45 000,0 | 95 000,0 | 140 000,0 |
| Областной бюджет | - | 25 000,0 | 73 344,0 | 98 344,0 | - | 25 000,0 | 73 344,0 | 98 344,0 |
| Местный бюджет | - | 2 494,8 | 17 920,8 | 20 415,6 | - | 2 494,8 | 17 920,8 | 20 415,6 |
| Внебюджетные средства (ООО ПГ «Фосфорит») | 70 000,0 | - | - | 70 000,0 | - | 61 050,0 | 8 950,0 | 70 000,0 |
| ВСЕГО: | 70 000,0 | 72 494,8 | 186 264,8 | 328 759,6 | - | 72 494,8 | 186 264,8 | 328 759,6 |

Общая вместимость комплекса составляет 225 мест. Площадь ледового покрытия 1678 м2.

В 2013 году денежные средства на строительство поступили от ООО ПГ «Фосфорит» на лицевой счет МАУ «ОЛИМП», открытый в Комитете финансов администрации МО «Кингисеппский муниципальный район». В 2014 – 2015 годах денежные средства (средства федерального, областного и местного бюджетов) зачислялись на лицевой счет МАУ «ОЛИМП», открытый в Комитете финансов администрации МО «Кингисеппский муниципальный район» от администрации МО «Кингисеппский муниципальный район» и с лицевого счета производилась оплата подрядным организациям с подтверждающими расход документами.

Далее проанализируем динамику доходов МАУ «ОЛИМП» за период с 2016 по 2018 год (см. таблицу 3.5.).

Таблица 3.5. - Динамика доходов МАУ «ОЛИМП» за период с 2016 по 2018 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1 квартал | 3 647 655,02 | 4 066 335,96 | 3 825 817,58 |
| 2 квартал | 2 212 238,80 | 1 961 302,30 | - |
| 3 квартал | 1 683 703,20 | 1 109 153,70 | - |
| 4 квартал | 2 576 565,70 | 2 370 200,10 | - |
| ИТОГО | 10 120 162,68 | 9 506 992,02 | - |

Как показывают данные таблицы 3.5. определенной тенденции в динамике получаемы доходов МАУ «ОЛИМП» не отмечается. При этом наименьший объем доходов отмечается в 3 квартале 2016-2017 гг., что обусловлено сезонностью оказываемых услуг.

Рассмотрим реализуемые мероприятия, проводимые на базе «Ледовой арены» в целях развития муниципального объекта.

Для популяризации и привлечения наибольшего числа занимающихся хоккеем людей, организованы тренировки (3 раза в неделю по 1,5 часа) для хоккеистов-любителей. Тренировки на платной основе регулярно посещают более 60 человек. В 2017 году было успешно проведено 4 любительских турнира: Кубок открытия сезона, Открытое первенство Кингисеппского района, «Кубок Мужества», посвященный Дню Защитника Отечества и «Кубок Победы», посвященный Дню Победы. В турнирах принимали участие 8-10 любительских команд Кингисеппского и Сланцевского районов.

В 2017 году на базе МАУ «ОЛИМП» создано физкультурно-спортивное формирование «Фигурист» и зачислено 65 детей и 25 взрослых по 6 возрастным группам. Занятия проходят на платной основе 8 и 12 раз в неделю под руководством двух тренеров по фигурному катанию из г.Санкт-Петербурга. По итогам 2017 года состоялись первые показательные выступления воспитанниц физкультурно-оздоровительного формирования «Фигурист» в возрасте от 4 до 8 лет.

На базе МАУ «ОЛИМП» создано любительское объединение «Театр на льду «ОЛИМП». В театр зачислено 38 человек. Занятия проходят на платной основе (2 раза в неделю на льду и 2 раза - в хореографическом зале) под руководством режиссера-постановщика танцев и репетитора на льду. За год работы театра были организованы выступления приуроченные ко Дню Великой Победы, для торжественных церемоний открытия и награждения Международного турнира по хоккею «EuroChem Baltic Cup 2017». Также свое мастерство театр продемонстрировал во время исполнения мюзикла по мотивам сказки «Снежная королева» во время проведения Новогодних ёлок.

В Ледовой арене «ОЛИМП» регулярно проходят спортивно-массовые и зрелищные мероприятия. Были апробированы такие мероприятия, как: «Новогодняя елка на льду», «Дискотека 90-х», катания с розыгрышами призов и абонементов. Не остались без внимания праздничные дни: Татьянин день, 8марта, 23 февраля,9 мая, а также каникулы, во время которых были организованны льготные катания для населения.

В июне – был организован выпускной на льду. Все выпускники Кингисеппских школ получили пригласительные билеты на бесплатное посещение праздника. В программе приняли участие артисты из Санкт-Петербурга с огненным шоу и Ди-Джеи г.Кингисеппа.

Для организации спортивного досуга сотрудников, услугами Ледовой арены пользуются такие организации как: АО «Ростерминалуголь», ООО ПГ «Фосфорит», Кингисеппская ЦРБ, ООО «Полипласт Северо-Запад», ОАО «Усть\_Луга Ойл», ООО «Сибур-Портэнерго», ООО «МВ Кингисепп» и другие.

Далее рассмотрим проблемы управленческого характера функционирования объекта «Ледовая арена» МАУ «ОЛИМП» Кингисеппского района Ленинградской области и возможные пути по их решению.

## 3.3. Возможные пути по улучшению деятельности в сфере управления развитием муниципального спортивного объекта

Государственное регулирование сферы физической культуры и спорта является важным направлением системы государственного управления в целом, является его структурным элементом, который, в свою очередь, представляет собой самостоятельную область регулирования.

МАУ «ОЛИМП» является организацией, деятельность которой направлена на развитие спорта и физической культуры в Кингисеппском районе Ленинградской области.

В Ленинградской области в целом, и в Кингисеппском районе в частности, муниципальное задание содержит лишь одну позицию - количество обучающихся. Для выполнения такого задания выделяются средства лишь на содержание здания МАУ «ОЛИМП» и оплаты труда работников.

В настоящее время осуществляется переход спортивных организаций на реализацию программ предпрофессионального дополнительного образования и программ спортивной подготовки. Программы спортивной подготовки разрабатываются на основе обязательных требований стандартов спортивной подготовки по видам спорта.

Развитие сети спортивных организаций ведёт к увеличению числа занимающихся по программам спортивной подготовки. Создание условий для их реализации предполагает приведение ресурсной базы учреждений, в соответствие с требованиями стандартов.

Управленческие подходы к развитию в муниципалитетах детского спорта формируются под действием многих факторов. Среди внешних факторов следует, прежде всего, назвать целевые показатели (индикаторы) государственных отраслевых долгосрочных целевых программ развития образования, физической культуры, спорта и молодёжной политики.

Все они дополняют друг друга и имеют обязательный статус, но практика развития отрасли вносит свои коррективы. Всеми признаётся главенствующая, результирующая роль целевого показателя «Доля граждан Российской Федерации, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения, %».

Все усилия и ресурсы направлены на достижения этого планового показателя, но руководители муниципалитетов используют при этом разные организационно-управленческие подходы. Причина та же - муниципалитеты сегодня отвечают только за развитие физической культуры и массового спорта, но не за спортивную подготовку.

Выявление значимых для МАУ «ОЛИМП» проблем происходило посредством процедуры экспертной оценки и группового обсуждения (см. рисунок 3.6.).

Таблица 3.6. - Проблемы управленческого характера функционирования МАУ «ОЛИМП» Кингисеппского района Ленинградской области

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Проблема | Причина возникновения | Решение проблемы |
| 1. | Кадровое обес­печение | 1. Нехватка квалифицированных тренеров- преподавателей; 2. Ограниченные возможности карьерного роста. | 1. Сотрудничество с профильными ВУЗами города и края. 2. Привлечение большего числа спе­циалистов. |
| 2. | Программно- методическое обеспечение | 1. Недостаточный уровень методического обеспечения педагогического процесса:   - недостаточная организация подготовки и обучения методических работников физкультурно-спортивной направлен­ности;   1. Недостаток денежных средств. | 1. Сотрудничество с другими образо­вательными учреждениями, в том числе спортивными школами, феде­рациями. 2. Профессиональный рост работников; 3. Систематическое пополнение инфор­мационного банка спортивной организации. |
| 3. | Материально-  техническое  обеспечение | 1. Необходима аттестация рабочих мест. 2. Недостаточная оснащенность мультиме­диа и компьютерной техники. 3. Недостаток средств на ремонт | 1. Привлечение бюджетных средств. 2. Привлечение спонсорских средств. |

Выявленные пробле­мы должны решаться не только конкретным учреждением, но и совместны­ми усилиями всех заинтересованных организаций, ведомств, муниципаль­ных образований.

Для этого необходимо:

* Сотрудничать с управлением по работе с муниципальными учреж­дениями образования, с образовательными учреждениями разного уровня, в том числе со спортивными школами, управлением по фи­зической культуре и спорту, с Ленинградским областным институтом повышения и переподготовки работников образования;
* Повышать профессиональное мастерство сотрудников;
* Создать и в дальнейшем совершенствовать систему методического и педагогического обеспечения;
* Развивать и совершенствовать материально-техническую базу организации.

Кроме того, сегодня все еще остается острой проблема состояния здо­ровья населения и подростков в частности. Среди детей и подростков сформировались устойчивые негативные тенденции: увеличилось количество подростков и молодежи, употребляющих наркотики, злоупотребляющих алкоголем и курением.

Наблюдается снижение уровня физической подготовленности молодых людей, отсутствие потребности в регулярных занятиях физкультурой и спортом. Увеличился рост заболеваемости подростков по всем классам заболеваний, остается высокая доля учащихся и студенческой молодежи, отнесенных по состоянию здоровья к специальной медицинской группе, вызывает как фактор национальной безопасности состояние здоровья призывников.

Установка в работе МАУ «ОЛИМП» направлена на разностороннее развитие личности, здоровьесберегающие технологии, овладение обучающимися основами физической культуры, слагаемыми которой являются крепкое здоровье, хорошее физическое развитие, оптимальный уровень двигательных способностей, знания и навыки в области физической культуры, мотивы и освоенные способы (умения) осуществлять физкультурно-оздоровительную и спортивную деятельность. А также формирование интеллектуальной, волевой и эмоциональной сфер обучающихся, их эстетических представлений и потребностей.

Таким образом, проблемы государственного управления и регулирования сферы ФКиС в работе МАУ «ОЛИМП» Кингисеппского района Ленинградской области носят системный характер и выражаются в недоработанности данной системы на правовом и организационном уровнях.

Для повышения эффективности государственного регулирования и управления сферы физической культуры и спорта необходима разработка специальной программы, которая помимо основных вопросов развития физической культуры и спорта включала бы в себе характеристику взаимодействия органов государственной власти, муниципальных органов и спортивных организаций, в частности, спортивных организаций, причем это взаимодействие должно иметь правовую основу и должно быть разработано в организационном плане, чтобы не было смешания полномочий органов муниципальной и государственной власти.

# Заключение

Управление развитием любого муниципального объекта на современном этапе приобретает особую первостепенную значимость. Инструментом управления развитием спортивного объекта муниципального образования выступает программа развития. Существуют две программы развития спортивного объекта муниципального образования: программа комплексного социально-экономического развития, рассчитанная на реализацию в ближайший бюджетный период; программа развития спортивного объекта муниципального образования на более длительную перспективу

В качестве объекта исследования в работе выступает МАУ «ОЛИМП» Кингисеппского района Ленинградской области - некоммерческая организация, созданная для оказания муниципальных услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере физической культуры и спорта.

Анализ системы управления развитием объекта «Ледовая арена «Олимп» Кингисеппского района позволил выделить ряд проблем, а именно: проблемы кадрового, материально-технического и программно-методического обеспечения.

Проблемы государственного управления и регулирования сферы ФКиС в работе МАУ «ОЛИМП» Кингисеппского района Ленинградской области носят системный характер и выражаются в недоработанности данной системы на правовом и организационном уровнях. Для повышения эффективности государственного регулирования и управления сферы физической культуры и спорта необходима разработка специальной программы, которая помимо основных вопросов развития физической культуры и спорта включала бы в себе характеристику взаимодействия органов государственной власти, муниципальных органов и спортивных организаций, в частности, спортивных организаций, причем это взаимодействие должно иметь правовую основу и должно быть разработано в организационном плане, чтобы не было смешания полномочий органов муниципальной и государственной власти.

# Список литературы

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/>.
2. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 №131-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/>.
3. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»). Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 10.02.2017) // Собрание законодательства РФ. – 24.11.2008. – № 47. – Ст. 5489.
4. Об утверждении особенностей организации и осуществления образовательной, тренировочной и методической деятельности в области физической культуры и спорта: Приказ Минспорта России от 27.12.2013 № 1125 // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. - 2015. - № 15.
5. Об утверждении перечня базовых видов спорта на 2014 - 2018 годы: Приказ Минспорта России от 14.02.2014 № 83 (ред. от 13.08.2015) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. -2014. - № 18.
6. Аргунова Л.Г. Стратегическое управление развитием муниципального образования: учебное пособие [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book\_red&id=273606&sr=1.
7. Байнова М.С., Медведева Н.В., Рязанцева Ю.С. Основы государственного и муниципального управления: учебное пособие [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=252969&sr=1>.
8. Бурдакова Г.И. Организационный подход к сущности и управлению развитием муниципальных образованием / Г.И. Бурдакова, В.В. Литовченко // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 11. – С. 975-981.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 5 изд. 2014. - С. 30-31.
10. Еремин А.А., Ильин В.Н., Ломова Н.Г., Лякишева В.Г. Актуальные проблемы теории и практики муниципального управления: монография [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book\_red&id=252969&sr=1.
11. Кафидов В.В. Современные методологические подходы к стратегическому управлению и развитию городов различных типов: монография пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book\_red&id=442106&sr=1.
12. Светличный М.И. Основы и пределы местного самоуправления / М.И. Светличный. – М.: Медиа, 2014. – 302 с.
13. Соколова Л.Г. Эффективность государственного и муниципального управления: Известия ИГЭА. 2015. - № 6. - С. 80.
14. Титов А.В. Государственное регулирование физической культуры и спорта: обзор / А.В. Титов. - М.: Дело, 2014. - 101 с.
15. Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления// Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. 2 изд. 2015. - С. 30.
16. Яковлев В.М. Устойчивое развитие муниципального образования. – М.: АВС, 2013. – 279 с.
17. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2016 год. – Режим доступа: <http://lenobl.ru/local_government/monitoring_msu/2016>
18. Устав Муниципального Автономного Учреждения «ОЛИМП», утвержденный Постановлением Администрации МО «Кингисеппский муниципальный район» от 18.04.2013 года № 860.

# Приложение А

**Структура МАУ «ОЛИМП»**

Главный энергетик

Водитель ледозаливочной машины

Электрик

Бухгалтер

Администраторы

Заведующий пунктом проката

Слесарь-сантехник

Тренер по хоккею

Дворник

Уборщик служебных помещений

Охрана (в ночное время)

Директор

Главный бухгалтер

Специалист по кадрам

Главный инженер

Заместитель директора по АХР и организационным вопросам

Делопроизводство и кадры

Служба АХО

Бухгалтерия

Служба главного инженера

Согласовано

1

2

4

1

1

4

3

4

1

1

1

1

1

1

1

1

1

Директор МАУ «ОЛИМП» Е.В.Кузнецов

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 5 изд. 2014. - С. 30-31. [↑](#footnote-ref-1)
2. Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления// Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. 2 изд. 2015. - С. 30. [↑](#footnote-ref-2)
3. Байнова М.С., Медведева Н.В., Рязанцева Ю.С. Основы государственного и муниципального управления: учебное пособие [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book\_red&id=252969&sr=1. [↑](#footnote-ref-3)
4. Яковлев В.М. Устойчивое развитие муниципального образования. – М.: АВС, 2013. – 279 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Аргунова Л.Г. Стратегическое управление развитием муниципального образования: учебное пособие [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book\_red&id=273606&sr=1. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кафидов В.В. Современные методологические подходы к стратегическому управлению и развитию городов различных типов: монография пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book\_red&id=442106&sr=1. [↑](#footnote-ref-6)
7. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 №131-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_44571/. [↑](#footnote-ref-7)
8. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_28399/. [↑](#footnote-ref-8)
9. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»). Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 10.02.2017) // Собрание законодательства РФ. – 24.11.2008. – № 47. – Ст. 5489. [↑](#footnote-ref-9)
10. Еремин А.А., Ильин В.Н., Ломова Н.Г., Лякишева В.Г. Актуальные проблемы теории и практики муниципального управления: монография [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book\_red&id=252969&sr=1. [↑](#footnote-ref-10)
11. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2016 год. – Режим доступа: http://lenobl.ru/local\_government/monitoring\_msu/2016 [↑](#footnote-ref-11)
12. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2016 год. – Режим доступа: http://lenobl.ru/local\_government/monitoring\_msu/2016 [↑](#footnote-ref-12)
13. Устав Муниципального Автономного Учреждения «ОЛИМП», утвержденный Постановлением Администрации МО «Кингисеппский муниципальный район» от 18.04.2013 года № 860. [↑](#footnote-ref-13)
14. Устав Муниципального Автономного Учреждения «ОЛИМП», утвержденный Постановлением Администрации МО «Кингисеппский муниципальный район» от 18.04.2013 года № 860. [↑](#footnote-ref-14)