

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента в образовании

**Повышение эффективности деятельности организации дополнительного
образования (на примере семейного центра «Мир без границ»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса, 331 группы

направления 38.04.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Кусановой Жанны Сапаргалиевны

Научный руководитель

доцент кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ, к.ф.н.,

доцент _____ «__» _____ 202__ г. / Н.Р.Вакулич/

Зав.кафедрой

д. эк.н., профессор _____ «__» _____ 202__ г. / Н.В. Митяева/

Саратов 202__ год

Введение. Дополнительное образование детей является важной составляющей повышения социального комфорта, благодаря созданию условий для успешности каждого ребенка независимо от социально-экономического статуса семей и места жительства. Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы обуславливается прежде всего тем, что развитие ребёнка в современном мире является ключевым звеном формирования личности, способной адаптироваться к быстро меняющемуся обществу. Семьи разного достатка пользуются услугами коммерческих учреждений дополнительного образования, так как в бюджетных образовательных учреждениях ограниченное количество мест, а коммерческие центры предлагают актуальные и современные программы, ориентированные на адаптацию к внешней среде. Управление учреждением дополнительного образования всегда является непростой задачей. В этих целях необходимо создать эффективную систему поддержки подобных учреждений. Эффективность деятельности учреждения дополнительного образования в условиях рыночной экономики определяет его способность к финансовому выживанию, привлечению источников финансирования и их прибыльное использование. Исходя из этого, мной была определена тема выпускной квалификационной работы «Повышение эффективности деятельности организации дополнительного образования (на примере семейного центра «Мир без границ»)». Семейный центр «Мир без границ» является коммерческим учреждением дополнительного образования, реализующим образовательные программы раннего развития, дошкольного и школьного образования, направленные на разностороннее развитие детей любого возраста с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей.

Целью выпускной квалификационной работы является проведение анализа эффективности деятельности учреждения дополнительного образования (на примере семейного центра «Мир без границ») и разработка рекомендаций, направленных на её повышение.

На достижение цели работы направлено решение следующих задач:

- 1 раскрыть теоретические аспекты дополнительного образования и систему показателей эффективности деятельности учреждений дополнительного образования;
- 2 провести анализ эффективности деятельности семейного центра «Мир без границ» как учреждения дополнительного образования;
- 3 разработать рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности учреждения дополнительного образования.

Научная новизна магистерской работы заключается в систематизации и обобщении теоретических подходов к оценке эффективности деятельности учреждений дополнительного образования с учётом специфики коммерческого сектора. В работе уточнены критерии оценки эффективности применительно к негосударственным учреждениям дополнительного образования, а также разработан комплекс мероприятий по повышению эффективности деятельности, адаптированный к условиям функционирования семейного центра как субъекта малого предпринимательства.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников, таблиц, рисунков и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты дополнительного образования: сущность и специфика, особенности учреждений и система показателей эффективности.

Вторая глава посвящена особенностям исследуемого учреждения и анализу эффективности коммерческой деятельности семейного центра «Мир без границ».

Третья глава содержит разработку рекомендаций по совершенствованию деятельности семейного центра «Мир без границ» и расчёт эффективности предложенных мероприятий.

Основное содержание работы. В ходе оценки эффективности управления необходимо учитывать экономическую, социальную и организационную

эффективность. Для достижения успеха предприятия важны как эффективный персонал, так и эффективное управление.

В сущности, дополнительное образование – это мотивированное образование, позволяющее обучающемуся приобрести устойчивую потребность в познании и творчестве, максимально реализовать себя, самоопределиться профессионально и личностно [9, с. 78]. Многими исследователями дополнительное образование детей понимается как целенаправленный процесс воспитания и обучения посредством реализации дополнительных образовательных программ [22, с. 8].

В России система дополнительного образования детей (ДОД) была создана в начале 1990-х гг. на основе системы советских внешкольных учреждений. В настоящее время проблемы дополнительного образования занимают важное место в тематике научных исследований. Содержание, закономерности, принципы дополнительного образования рассматриваются в работах В. А. Горского, Г. Г. Гранатова, А. Я. Журкиной, Н. Ф. Родионовой и др.; методические и дидактические аспекты дополнительного образования в трудах Г. Н. Поповой, С. И. Панченко и др.; проблемы управления организацией дополнительного образования в исследованиях Л. Ю. Кругловой, А. Б. Фоминой, О. Г. Тавстуха, А. И. Щетинской и др.; вопросы интеграции дополнительного и других сфер образования в публикациях Е. Б. Евладовой, А. В. Золотаревой, Н. А. Соколовой, С. Л. Паладьевой и др. [22, 40].

В наше время роль учреждений дополнительного образования детей значительно увеличивается с каждым годом и набирает новые обороты. Программы негосударственных учреждений дополнительного образования уже сегодня являются более гибкими, чем традиционные программы муниципальных учреждений. Следовательно, негосударственные учреждения дополнительного образования будут укреплять свои позиции на рынке платных образовательных услуг.

Семейный центр «Мир без границ» представляет собой коммерческую организацию дополнительного образования с линейной структурой управления,

осуществляющую деятельность по четырём основным направлениям: художественно-эстетическому, общекультурному, интеллектуальному и психологическому.

Финансовый анализ является важным инструментом в конкурентной борьбе, позволяющим оценивать прогресс в достижении целей предприятий, сравнивая предыдущие показатели. Поэтому, обращаю ваше внимание на результаты проведенного анализа за два года существования семейного центра «Мир без границ» по экономическим показателям(см.:Табл.1).

Таблица 1 - Средняя заработная плата сотрудников с/ц «Мир без границ», составлено автором по данным финансовой отчётности

№ п/п	Год	Средняя заработная плата работников ДО
1	2	3
1	Октябрь 2023- октябрь 2024	18670 рублей
2	Ноябрь 2024- ноябрь 2025	25828 рублей

Анализ данных таблицы 1 показывает, что средняя заработная плата сотрудников семейного центра «Мир без границ» за второй год работы увеличилась на 7 158 руб., что составляет прирост на 38,3% по сравнению с первым годом. Рост заработной платы обусловлен увеличением клиентской базы и, как следствие, повышением нагрузки на педагогический и вспомогательный персонал. Кроме того, стабилизация финансового состояния организации во втором году деятельности позволила руководству пересмотреть условия оплаты труда в сторону увеличения. Данная тенденция является положительной, поскольку рост заработной платы способствует повышению мотивации сотрудников и снижению текучести кадров, которая была выявлена как одна из ключевых проблем в первый год работы центра. Вместе с тем необходимо отметить, что уровень средней заработной платы остаётся ниже среднерыночного для данной отрасли в Саратовской области, что требует дальнейшей работы над системой материального стимулирования персонала.

Анализируя данные расходов семейного центра «Мир без границ» за два отчётных периода. Во второй главе, представленные в таблице 2 мы наблюдаем следующее. Общая сумма расходов снизилась с 876 423,31 руб. до 812 830,38 руб., что составляет сокращение на 63 592,93 руб. или 7,3%. Данное снижение обусловлено прежде всего существенным сокращением расходов на приобретение оборудования – с 224 000,67 руб. до 40 572,50 руб., то есть на 81,9%, что объясняется единовременным характером данных затрат в первый год работы центра. Расходы на хозяйственные материалы также снизились на 25,2% – с 22 622,18 руб. до 16 928,80 руб., что свидетельствует об оптимизации хозяйственной деятельности. Вместе с тем по ряду статей наблюдается рост расходов. Наиболее значительное увеличение зафиксировано по статье коммунальных услуг – с 109 000,46 руб. до 166 629,08 руб., прирост составил 52,9%, что обусловлено плановой индексацией тарифов. Расходы на аренду коммерческого помещения возросли на 12,5% – с 480 000 руб. до 540 000 руб., что связано с высоким спросом на коммерческую недвижимость в данном районе. Затраты на охрану помещений увеличились на 21,3%, услуги связи – на 16,7%, расходы на противопожарные мероприятия – на 18,3%.

Следует отметить, что аренда помещения остаётся наиболее крупной статьёй расходов, составляя 66,4% от общей суммы затрат за 2024–2025 гг. Таким образом, несмотря на рост отдельных статей расходов, общая сумма затрат сократилась за счёт завершения этапа первоначального оснащения центра, что положительно влияет на финансовый результат деятельности.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что за период 2024–2025 гг. организация перешла от убыточности к устойчивому финансовому состоянию с рентабельностью продаж 27%, что свидетельствует об эффективности выбранной модели развития. Вместе с тем в ходе исследования были выявлены проблемы, требующие решения: текучесть кадров в первый год работы, недостаточная квалификация ряда специалистов, слабая мотивация персонала, низкая активность в социальных сетях и недостаточная информированность потенциальных клиентов о деятельности

центра. Опрос 350 законных представителей воспитанников подтвердил высокий уровень удовлетворённости качеством услуг (90%), однако показатель информированности о деятельности центра составил лишь 60%, что указывает на необходимость усиления маркетинговой активности. Проведённые SWOT-анализ и PEST-анализ позволили определить ключевые сильные стороны организации – уникальное психологическое направление и качество услуг, а также основные угрозы – рост арендных платежей и сезонное снижение спроса.

Персонал является главным ресурсом семейного центра «Мир без границ», от эффективности его использования во многом зависят результаты деятельности и конкурентоспособность. Успех работы организации, обеспечивают работники.

На основании анализа отчётов было выявлено, что текучесть кадров наиболее выражена в первый год с момента открытия семейного центра. Для выявления причин проводились беседы, что позволило отметить основные причины увольнения:

- Отсутствие стабильности;
- Низкая заработная плата;
- Неверное представление о работе.

Для системной оценки эффективности предложенных мероприятий рассмотрим каждое из них в отдельности с указанием конкретных затрат и ожидаемого результата.

Мероприятие 1. Проведение аудита деятельности организации. Привлечение независимого эксперта для оценки текущего состояния бизнес-процессов позволит выявить неэффективные зоны и определить приоритетные направления развития. Плановые затраты на аудит составляют 30 тыс. руб. Ожидаемый результат – получение объективной оценки деятельности организации и формирование базы для принятия управленческих решений.

Мероприятие 2. SMM-продвижение. Включает ведение аккаунтов в социальных сетях (ВКонтакте, Telegram), создание контент- плана, публикацию материалов о деятельности центра, проведение онлайн- конкурсов и розыгрышей.

Плановые затраты составляют 40 тыс. руб. в год. По данным опроса клиентов, представленного в параграфе 2.2, социальные сети являются основным источником информации для новых посетителей. Ожидаемый прирост клиентской базы от SMM-продвижения составит не менее 15%, что в денежном выражении при текущей средней выручке 1 472,6 тыс. руб. обеспечит дополнительный доход в размере 220,9 тыс. руб.

Мероприятие 3. Запуск рекламных кампаний. Включает размещение рекламы на платформе Авито (годовая подписка), продвижение в тематических интернет-сообществах, а также участие в программе поддержки малого бизнеса для возмещения рекламных расходов. С учётом возмещения по программе поддержки малого бизнеса фактические затраты на рекламные кампании составят 20 тыс. руб. Ожидаемый результат – увеличение охвата целевой аудитории и привлечение не менее 30 новых постоянных клиентов в год.

Мероприятие 4. Организация бесплатных мастер-классов и тематических мероприятий. Проведение двух мастер-классов и одного тематического мероприятия в месяц на базе семейного центра. Затраты включают расходные материалы для мастер-классов (1,5 тыс. руб. на одно мероприятие) и оплату труда педагогов за дополнительные часы работы (2 тыс. руб. за мероприятие). Общие годовые затраты составят 126 тыс. руб. (36 мероприятий × 3,5 тыс. руб.). Ожидаемый результат – конверсия не менее 20% посетителей бесплатных мероприятий в постоянных клиентов.

Мероприятие 5. Разработка бизнес-стратегии. Совместная работа руководителя с консультантом по определению стратегических целей, формированию плана развития на 2026–2027 гг., определению ключевых показателей эффективности. Плановые затраты составляют 5 тыс. руб. Ожидаемый результат – формирование чёткого плана действий, согласование индивидуальных и командных целей с целями организации.

Мероприятие 6. Внедрение системы наставничества и стажировки. Закрепление за каждым новым сотрудником наставника из числа опытных педагогов с

доплатой в размере 3 тыс. руб. в месяц на период адаптации (3 месяца). При планируемом найме 2 новых сотрудников в год затраты составят 18 тыс. руб. Ожидаемый результат – снижение текучести кадров и сокращение периода адаптации новых специалистов.

Мероприятие 7. Найм педагога по договору ГПХ. Привлечение специалиста на условиях почасовой оплаты для проведения занятий по новым направлениям. При ставке 500 руб. в час и средней нагрузке 48 часов в месяц ежемесячные затраты составят 24 тыс. руб., годовые – 288 тыс. руб. Ожидаемый результат – расширение перечня предоставляемых услуг без увеличения постоянных расходов на фонд оплаты труда.

Общие затраты на реализацию мероприятий составляют 707 тыс. руб., из которых 180 тыс. руб. будут возмещены по программе поддержки малого бизнеса. Прогнозные расчёты показывают, что внедрение предложенных мероприятий обеспечит прирост выручки на 44%, увеличение абсолютной прибыли на 82% и рост рентабельности продаж с 27% до 34,5% при сроке окупаемости дополнительных вложений из собственных средств около 1,6 года. Комплексный характер предложенных мероприятий позволяет воздействовать на все ключевые аспекты эффективности организации – экономический, социальный и организационный.

Заключение Дальнейшее развитие предприятия во многом зависит от поддержания стабильного баланса между постоянством и новациями, при осуществлении эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего предприятия. На основании анализа отчётов было выявлено, что в организации текучесть кадров, учитывая, что персонал является главным ресурсом семейного центра «Мир без границ». Анализ эффективности управления персоналом показал слабую мотивацию удовлетворенности и вовлеченность сотрудников. Для решения данных проблем важно создать культуру внутри коллектива. Устанавливая четкие критерии и оценивая результаты по ним, вспомогательный персонал и педагогический состав будут нести ответственность за свой вклад. В конечном

итоге, анализ эффективности работы укрепляет доверие, авторитет и целостность организации, что важно для долгосрочного успеха и доверия заинтересованных сторон. Мотивацию педагогического состава связывает с целями организации, предоставляя признание, вознаграждения и обратную связь для развития.

Так как в организации семейного центра «Мир без границ» за последний год столкнулась со следующими проблемами, такими как недостаточная квалификация персонала, молодые специалисты без опыта, отсутствие наставничества. Таким образом, можно объединить стажировку и наставничество в единых эффективных способах передачи знаний и навыков молодым специалистам. При работе с новыми кадрами наставничество носит характер постоянного метода обучения сотрудников на рабочем месте, а молодые педагоги автоматически повысят недостающий практический опыт.

В рамках данного исследования есть необходимость внесения изменений в систему оплаты труда и изменение критериев эффективности труда. Учитывая загруженность педагогов при планировании новых направлений, мастер-классов, тематических мероприятий проблематично реализовать краткосрочный проект. Учёт рабочего времени является ключевым фактором повышения доли оплачиваемых часов, что способствует росту прибыли и снижению неэффективности. В связи с этим целесообразно привлекать педагогов по договору гражданско-правового характера с почасовой оплатой труда. Данный метод предотвратит финансовые потери организации из-за невыполнения обязательств по оплате всей проделанной работы.

В ходе выполнения магистерской работы посредством решения поставленных задач была достигнута цель исследования – разработаны рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности учреждения дополнительного образования семейного центра «Мир без границ».