**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 2

ГЛАВА I. Анализ факторов внешней среды организации 6

1.1. Классификация факторов внешней среды 6

1.2. Методы исследования внешней среды 14

1.3. Анализ неопределенности среды исследования 17

Глава II. Факторы влияния внешней среды в деятельности администрацией Кировского района 20

2.1. Определение компонентов внешней среды 20

2.2. Функциональная деятельность в условиях сложной нестабильной среды 32

2.3. Воздействие внешней среды на структуру управления 37

Заключение 42

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ 48

ПРИЛОЖЕНИЕ 51

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность заявленной темы определяется динамичностью формирования факторов, влияющих на эффективное развитие организации и качественную разработку и принятие управленческих решений.

Организация должна отражать состояние внешней среды. В основе се построения лежат предпосылки экономического, научно-технического, политического, социального или этического характера. Организация должна создаваться так, чтобы она нормально функционировала. Должны обеспечиваться вклад каждого ее члена в общую работу и эффективная помощь работникам в достижении поставленных целей. В этом смысле действенная организация не может быть статичной. Она должна оперативно отслеживать все изменения внешней среды, оценивать их и выбирать наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению ее целей. Она должна эффективно реагировать на воздействия внешней среды.

В российских условиях смысл этого требования многократно возрастает. Это обусловлено, во-первых, возрастающей сложностью системных связей среды, в которой действуют органы государственного управления, растущей взаимной зависимостью различных сфер общественной жизни - экономической, политической, идеологической, и структур, прежде всего, структур гражданского общества. Отсюда следует, что современные руководители системы государственного управления должны владеть широким спектром методов анализа внешней среды. Во-вторых, спецификой проблем, текущих и перспективных (стратегических) задач современного российского общества, в частности таких как развитие демократии, общественной активности и управления, повышение эффективности управления социальными процессами, реформирование различных сторон общественной жизни и многие другие насущные проблемы развития российской государственности современных методов принятия решений, планирования, осуществления принятых решений и контроля всех стадий этого процесса

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Образ внешней среды в сознании руководителя определяется его прошлым опытом, образованием, функциональными обязанностями и местом в структуре организации, которое он занимает. Прошлый опыт заставляет руководителей отмечать, прежде всего, те изменения в среде, которые когда-то, в его личной практике, приводили к значительным последствиям - успехам или провалам. Функциональные обязанности руководителя или сфера его деятельности требуют от него более пристального внимания к одной определенной группе факторов в ущерб другим.

Анализ внешнего воздействия с применением современных научно-практических методов позволяет нивелировать большинство негативных факторов внешней среды организации: производительности труда, текучести кадров и других определяющих показателей.

Тем не менее, в современной России этим проблемам уделяется заметно мало внимания. Это же касается и сферы государственного управления, в которой осуществляет свою деятельность администрация Кировского района.

Для любой организации необходимо четкое планирование деятельности. Для решения организационных проблем и использования преимуществ стремительных перемен, руководители должны разрабатывать планы, ориентированные на длительный временной промежуток, а также краткосрочные планы с тем, чтобы организации могли двигаться к достижению своих целей.

Планирование является важнейшим этапом и процесса управления, определяющим цели (предприятия, коллектива, личности), наиболее эффективные методы и средства, необходимые для достижения этих целей, и систему показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных задач.

Проблема влияния внешних факторов на эффективность работы администрации Кировского района весьма актуальна, поскольку сейчас вводится много новых нормативных актов, динамично меняется правовое и политическое сознание, развиваются технологии, очень важно в работе администрации определить компоненты внешней среды для более эффективной работы и принятия управленческих решений, которые способствовали развитию благополучия Кировского района, и всего города в целом.

В настоящее время важнейшей задачей в области совершенствования организационной деятельности является разработка и закрепление форм и порядка осуществления такого взаимодействия организации и внешней среды предприятия, которое будет способно обеспечить её полноценное функционирование, максимальную реализацию миссии организации.

Объектом дипломного исследования являются факторы внешней среды организации.

Предмет исследования – анализ факторов влияния внешней среды на деятельность администрацией Кировского района

Целью работы является изучение воздействия внешней среды на организационную деятельность в современных условиях.

Для решения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

анализ методов исследования внешней среды организации;

анализ процесса взаимодействия администрации с непосредственным окружением;

изучение характера внешнего воздействия на структуру районной администрации;

определение воздействия компонентов внешней среды на деятельность администрации Кировского района.

Теоретическую основу дипломного проектирования составили труды таких авторов как Миронов В.В., Зуб А.Т. "Принципы принятия решений в системе федеральных органов исполнительной власти", Сорина Г.В. "Принятие решений как интеллектуальная деятельность", Зотов В.Б. "Муниципальное управление", Михайлов Ф.Б. "Управление персоналом: классические концепции и новых подходы". Также необходимы материал был почерпнут из сборника статей под редакцией О.С. Виханского "Менеджмент: век XX" и других авторов.

## ГЛАВА I. Анализ факторов внешней среды организации

### 1.1. Классификация факторов внешней среды

Основные факторы или элементы внешней среды, воздействующие на поведение организации, подразделяются на четыре большие группы: политические и правовые, экономические, социальные и культурные, технологические. Они представляют части комплексного анализа среды, являются взаимосвязанными элементами.

Государство оказывает влияние на организацию: через налоговую систему; государственную собственность и бюджет; законодательные акты.

Организации обязаны соблюдать требования государственных органов, которые представляют собой комиссии по торговле, лицензированию, квотированию, ценным бумагам, управление по надзору за качеством и охраной труда, а также окружающей среды. На организации оказывают влияние местные органы власти: выдвигают требования приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами [8].

Совокупность факторов внешней среды классифицируется по группам: факторы макроокружения – политические, экономические, социальные, культурные, технологические; непосредственного окружения – законы, органы государственного управления, потребители услуг, трудовые ресурсы, материалы и т.д.

Политические факторы - намерения органов государственной власти в отношении развития общества и средства, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Действия правительства могут проявляться в виде: налогообложения доходов корпораций; установления налоговых льгот или льготных торговых пошлин; законодательства по защите потребителей, контролю цен и заработной платы. Организация должна знать базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Этот элемент или подсистема окружающей обстановки является ареной борьбы организаций и групп интересов (стейкхолдеров) за ресурсы, должное внимание со стороны органов власти к перспективам развития отрасли и конкретных корпораций, за составление законопроектов и их прохождение в Федеральном Собрании и за принятие подзаконных актов, способствующих успешному бизнесу компаний. Он также демонстрирует, как другие организации пытаются повлиять на правительство и как в действительности правительство влияет на них. Подверженный постоянным изменениям, этот элемент воздействует на конкуренцию. По этой причине организации должны тщательно анализировать политику и философию государства. Антимонопольное законодательство, налоговое законодательство, отрасли промышленности, выбранные для дерегулирования, или наоборот, которые предполагается взять под больший контроль со стороны государства, законодательство об обучении работников, а также уровень обязательств по отношению к образовательным учреждениям являются теми областями, в которых государственная политика может оказывать воздействие на общий ход деятельности и производительность отраслей промышленности [28].

Различные факторы законодательного и государственного характера могут ограничивать деятельность организации и влиять на уровень существующих возможностей и угроз. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Некоторые организации, в большой степени зависят от правительственных контрактов и субсидий. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию. Таких факторов много, еще больше их различных сочетаний, мы же выделим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа среды.

Политические и правовые факторы могут быть представлены следующим образом:

Изменения в налоговом законодательстве

Расстановка политических сил

Отношения между деловыми кругами и правительством

Патентное законодательство

Законодательство об охране окружающей среды

Правительственные расходы

Антимонопольное законодательство

Денежно-кредитная политика

Государственное регулирование

Федеральные выборы

Политические условия в иностранных государствах

Размеры государственных бюджетов

Отношения правительства с иностранными государствами

Социокультурные факторы: установки, жизненные ценности и традиции общества; демографическая обстановка; отношения организации с местным населением; отношение людей к работе и качеству жизни; рост населения; уровень образования; мобильность людей и т.п. Данная группа факторов оказывает влияние на формирование спроса населения; трудовые отношения; уровень заработной платы; условия труда; имидж фирмы; услуги предприятия. Социокультурные факторы изменяются медленно, но эти изменения приводят к существенным изменениям в окружении организации и оказывают наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений [26].

Благополучие национальной экономики оказывает решающее влияние на эффективность деятельности частных фирм и отраслей промышленности. Поэтому разработчики стратегии тщательно изучают экономическую внешнюю среду, чтобы определять происходящие перемены, новые тенденции, и их стратегические последствия. Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывает курс обмена валют, сколько придется заплатить налогов и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия окажут влияние на спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные могут обеспечить простор для роста,

Основные экономические факторы могут быть представлены следующим образом.

Ставки процента

Инфляция

Структура потребления и ее динамика

Ставки денежного рынка

Экономические условия в иностранных государствах

Показатели торгового баланса

Изменение спроса

Денежно-кредитная и финансовая политика

Тенденции на фондовой бирже

Уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста

Состояние экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Изучение состояния экономики основывается на анализе величины валового национального продукта; темпов инфляции; уровня безработицы; процентной ставки; производительности труда; норм налогообложения; платежного баланса; норм накопления; общего уровня экономического развития; добываемых природных ресурсов; климата; типа и уровня развитости конкурентных отношений; структуры населения; уровня образованности рабочей силы; величины заработной платы и т.д. На одни организации конкретные изменения в состоянии экономики могут оказать положительное воздействие, на другие - отрицательное.

Международное окружение характеризуется высокой сложностью, так как экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране [19]. Выделяют следующие формы международного взаимодействия: посреднические службы или экспортные отделы для координации экспорта, которые будут облегчать заключение сделок с иностранными покупателями; лицензирование; создание совместных предприятий; многонациональные корпорации.

Социальные, культурные, демографические и географические факторы формируют стиль жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, других стратегиях организации.

Технологический элемент среды как системы включает в себя организации и деятельность, связанные с появлением новых знаний и их применением на практике, в результате чего и появляются новые продукты, технологии, материалы [7].

Влияние технологических факторов часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного - и шире - социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютером, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют серьезные возможности и угрозы, которые менеджеры должны осознавать и оценивать их воздействие. Некоторые новшества могут как создавать новые отрасли промышленности, так и закрывать старые. Хороший пример - изобретение аудиодисков. Гигантские заводы, выпускавшие виниловые грампластинки, подобные подмосковному Апрелевскому, закрылись или перепрофилировались, а их рыночную нишу поделили между собой множество небольших производств аудио-дисков. Так как технологические изменения происходят очень быстро, фирме чрезвычайно важно тщательно научать различные элементы технологического сегмента. Многие производители автомобилей, например, могут проявлять интерес к последним достижениям в области дизайна Mazda Corp. и производить собственные сходные товары, "дружески" заимствуя опыт корпорации. Подобные достижения подтверждаются, например, тем, как компания пытается усовершенствовать двигатель на водородном топливе.

Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями, или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов), или, например, на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции.

Важность прогнозирования внешнего окружения (иногда называемое аудитом внешнего окружения) возрастала за последние 15 лет по мере того, как организации расширяли горизонт прогноза, включая анализ причинных факторов.

Для того, чтобы изменить атмосферу в организациях, препятствующую единению людей, различающихся в культурном, этническом, образовательном отношении, по половому признаку, в некоторых компаниях менеджеры высшего звена проводят тренинги, связанные с развитием лидерского потенциала женщин и этнических меньшинств. Для устранения вероятности возникновения труднопреодолимых барьеров в организации, может потребоваться изменение ее структуры и практики менеджмента, а для эффективного управления в неоднородной среде могут потребоваться специальные навыки. Эти усилия по развитию навыков управления в неоднородной среде повышают эффективность компаний [20].

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с руководством, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, разработка базовых показателей эффективности доя действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Руководители высшего звена определяют приоритет этих показателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и распространяется в организации [7].

Если рассматривать факторы как частные показатели объекта или процессов, протекающие в системе и оказывающие влиянию на функцию, то управленческие факторы могут определять показатели качества и ресурсоемкости продукции, организационно-технический уровень производства, уровень социального развития коллектива, связи с внешней средой.

Составляющими элементами системы управления являются цели и стратегии развития организации, состояние системы менеджмента, качество работ, состояние портфеля заказов, структуру производства и управления, наличие капитала и рабочей силы, уровень цен и инфляции, доходы потребителей, финансовая и налоговая политика правительства.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут отличаться не по всем факторам. Но чем меньше учтенных факторов, тем меньше точность прогноза эффективности инвестиций [11].

Научно-технический прогресс отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию в числе основных факторов внешней среды.

Научно-технический прогресс влияет: на способы собирания, хранения и распределения информации; появление новых услуг, которые ожидают потребители от организации.

Совокупность факторов внешней среды характеризуется следующими особенностями:

- сложность как число факторов, на которое организация вынуждена реагировать;

- взаимосвязь как сила, в которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

- подвижность как скорость, с которой происходит изменения в окружении организации.

При исследовании взаимодействия "Система – внешняя среда" важно учитывать насколько открытой является система.

В менеджменте выделяют два основных типа систем: закрытая и открытая.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы. Ее действия независимы от среды, окружающей систему. Открытая система характеризуется достаточно частым и интенсивным взаимодействием с внешней средой.

Все факторы влияния внешней среды должны подвергаться тщательному исследованию и рассматриваться с точки зрения их влияния на эффективность на организационной деятельности.

### 1.2. Методы исследования внешней среды

Методы исследования внешней среды предполагают изучение среды, как целого, так и отдельных ее элементов [23].

Один из способов анализа окружающей среды и ее влияния на организацию состоит в разделении всех факторов среды на две части: прямого и косвенного воздействия.

Факторы прямого воздействия оказывают непосредственное влияние на операции организации и испытывают на себе влияние операций организации.

В среди прямого воздействия можно выделить две группы факторов: входные – законы, государственные органы, трудовые ресурсы, капитал, материалы и т.д.; выходные – средства рекламы, потребители и т.д.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые не могут оказывать прямого немедленного воздействия на операции организации, тем не менее, сказываются на них. Это такие факторы как геополитические, политические, состояние экономики, научно-технический прогресс и социокультурные.

Выделяются также следующие методы исследования внешней среды: сканирование, мониторинг, предвидение, оценка.

Сканирование представляет собой изучение всех сегментов общего окружения. Путем сканирования фирмы идентифицируют вероятные изменения в общем окружении на ранних стадиях, а также обнаруживают начавшиеся перемены в нем. В процессе сканирования аналитики, как правило, работают с информацией и данными, которые являются двусмысленными, неполными и бессвязными.

В процессе мониторинга аналитик исследует изменения во внешней среде на предмет выявления важных тенденций. Ключевым моментом для эффективного мониторинга является выявление единого значения из различных ситуаций во внешней среде. Например, возникшая тенденция к уделению большего внимания проблемам образования может являться результатом изменений в федеральном и государственном финансировании образовательных учреждений, изменений требований к окончанию средней школы и изменений в образовательных программах средней школы. Аналитики определяют, являются ли эти различные явления показателями единой тенденции и, если да, то устанавливается необходимость в изучении дополнительной информации и данных для проведения мониторинга.

Сканирование и мониторинг связаны с явлениями в общем окружении в данный монет времени [10]. На базе данных этих мероприятий, выявляющих перемены и тенденции, аналитик, переходя на этап предвидения, делает прогнозы вероятного хода событий и скорости их наступления. Например, аналитик может предсказать, сколько времени потребуется для того, чтобы новая технология достигла своего рынка. Или он может определить продолжительность времени, которое потребуется для различных процедур корпоративного тренинга для предполагаемых изменений в составе рабочей силы, или же предсказать, как скоро государственная политика налогообложения изменит модель потребительского поведения [27].

Методы предвидения учитывает влияние на развитие предприятия основных факторов переменной внешней среды. Наиболее простым и распространенным методом предвидения является метод экстраполяции, когда опытным путем и благодаря интуиции специалистов определяются динамика, основная тенденция развития предприятия по важнейшим показателям и составляются эмпирическая модель будущего и система основных целей. В советское время составление плана зачастую сводилось к тому, что вышестоящая организация "спускала" предприятию показатели роста производства в процентах по основным направлениям деятельности и после ритуальных стенаний одной стороны и начальственных окриков другой план принимался к безусловному исполнению. При подкупающей простоте метода экстраполяции такой способ планирования оправдывает себя только при стабильности внешней среды, неизменности организационной структуры управления и на короткие плановые периоды [30].

Метод экспертных оценок основывается на заключениях и прогнозах опытных, авторитетных специалистов. Единая плановая позиция обсуждается и обобщается на специальных совещаниях и утверждается руководителем предприятия или советом директоров. Различные методы экономико-математического моделирования позволяют на основе алгоритмизации и программирования данных экстраполяции, экспертных оценок и учета важнейших переменных факторов провести по заданным критериям оптимальности и имеющейся системе ограничений многовариантный анализ ситуации и предложить для реализации наилучший вариант плана. Научная обоснованность и оптимальность этого метода планирования очевидны, а имеющаяся на подавляющем большинстве предприятий современная компьютерная техника и программное обеспечение создают" необходимые предпосылки для широкого применения методов экономико-математического моделирования [16].

Целью этапа оценки является определение временных рамок и значимости воздействия перемен и тенденций во внешней среде на стратегический менеджмент фирмы. При помощи сканирования, мониторинга и предвидения аналитики в состоянии попять общее окружение. Заглядывая вперед, задача этапа оценки состоит в формулировке и применении соответствующих выводов для организации. Без оценки такого рода, аналитик работает с данными, которые интересны, но практически не пригодны [14].

Итак, методы исследования внешней среды позволяют определять изменения и новые тенденции во внешней среде на самой первой стадии их проявления, наблюдать и выявлять значимость уже происходящих перемен и актуальных тенденций развития во внешней среде, разрабатывать проекты, направленные на достижение определенных результатов, опирающихся на перемены и тенденции, выявленные в ходе мониторинга, а также устанавливать временные рамки и определять важность для стратегии организации и ее менеджмента изменений и тенденции во внешней среде [22].

### 

### 1.3. Анализ неопределенности среды исследования

Организации стараются получить представление о неопределенных условиях своего существования посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать [13].

Очевидно, что обстановка, с которой сталкиваются организации, не одинакова. Различной конкретной обстановке соответствуют различные уровни неопределенности. Эти различные уровни могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

степени простоты или сложности обстановки

степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий.

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений. Показатели сложности и нестабильности внешней среды по-разному воздействует на организационное поведение отдельных функциональных подразделений организации.

Измерение по принципу "простая - сложная" среда имеет отношение к количеству и несхожести внешних элементов, связанных с деятельностью организации: в сложной внешней среде взаимодействует множество различных внешних элементов, оказывающих влияние на организацию [9].

Сложность может возникать из различий в элементах внешней среды, с которыми сталкивается организация (например, международная организация, работающая во многих странах), а также быть результатом суммы знаний, необходимых чтобы справиться с воздействием обстановки (например, требование к аэрокосмической компании).

В сложной среде действуют и администрации городских районов.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу "стабильная - нестабильная" имеет отношение к темпам изменения внешней среды.

Состояние простая - стабильная среда характеризуется низкой неопределенностью. Организация сталкивается с обстановкой, которую несложно проанализировать и в которой не происходит значительных изменений. Если внешняя обстановка организации простая и стабильная, то целесообразно проанализировать ее воздействия в прошлом, поскольку можно ожидать, что выявленные в результате закономерности будут иметь место и в будущем.

В простой и нестабильной внешней среде происходит дальнейшее возрастание уровня неопределенности. Хотя у организации может быть всего несколько внешних факторов воздействия, их изменения трудно предсказуемы и они неожиданно реагируют на инициативы организации. Действующие в этом секторе организации сталкиваются с постоянно меняющимися предложением и спросом.

В связи с высоким уровнем динамичности ситуации на рынке труда прогнозирование результатов работы осложнено. Проблемы оценки менее значительны, вследствие небольшого количества действующих элементов.

Состояние сложная - стабильная среда представляет более высокий уровень неопределенности. При внешнем аудите необходимо учесть большое количество факторов, проанализировать их и оценить их воздействие на эффективность организации. Однако в подобной среде внешние факторы не меняются быстро или неожиданно. Имеется большое количество внешних элементов, но, хотя они и меняются, перемены относительно постепенны и предсказуемы [18].

В состоянии сложная нестабильная среда на организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации. Когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится бурлящей, или как ее называют турбулентной. Это наименее благоприятное состояние внешней среды для деятельности службы персонала. Оно делает процесс кадрового планирования чрезвычайно трудным.

Прогнозировать кадровые изменения сложно из-за высокого уровня комплексности проблем, затруднений со сбором информации и невозможности основываться на прошлых тенденциях. Управление персоналом, его планирование чрезвычайно осложнено из-за циклических изменений потребности в персонале и нестабильности рынка рабочей силы. Оценить информацию очень трудно вследствие большого количества включенных переменных.

Таким образом, как видно из представленного, существует множество факторов среды, которые влияют на организацию, и эффект воздействия которых на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться эффективными, организации должны противостоять неопределенности обстановки.

Под неопределенностью мы подразумеваем то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения. Неопределенность обстановки повышает риск провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат и вероятностей рисков, связанных с альтернативными стратегическими направлениями.

## Глава II. Факторы влияния внешней среды в деятельности администрацией Кировского района

### 2.1. Определение компонентов внешней среды

Каждый уровень власти обладает собственной исключительной компетенцией. Государственная целостность, единство системы государственной власти, с одной стороны, и разграничение предметов ведения и полномочий – с другой, являются основами федеративного устройства России. Организационное построение и функции исполнительной власти непосредственно предопределяются системой целей государственного управления. Каждый уровень является открытой системой, имеет вход и выход, зависит от внешней среды.

Степень влияния политико-правовых факторов проявляется в том, что администрация района осуществляет решение всех задач социально-экономического развития района в пределах своей компетенции, по вопросам осуществления отдельных государственных полномочий в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральным законодательством, системой муниципальных правовых актов.

Приходится констатировать наличие коэффициента, усиливающего сложность и нестабильность среды в действии данных факторов, так как и в самой нормативной базе, и в особенности, в политическое и правоприменительной практике присутствует значительное количество нерешенных проблем. Они порождены, прежде всего, опережающим характером складывания системы местного управления в России (да и в российской демократии в целом), когда нормы и институты зачастую возникали не столько в результате органического движения снизу, сколько в результате инициативы сверху, при этом выраженной в самом общем виде. Исторически подобный сценарий политического развития был, скорее всего, неизбежен. Но именно в сфере управления его последствия оказались особенно негативными и подлежат устранению. К числу проблем относятся: размытость и неконкретность многих правовых норм; отсутствие внятной модели разграничения полномочий органов государственной власти и органов местного управления; недостаточная проработанность процедур взаимодействия органов местного управления с органами государственной власти, гражданами и хозяйствующими субъектами; неясность процедур осуществления властных и хозяйственных полномочий органов местного управления.

Администрация Кировского района (далее администрация района) является самостоятельным структурным подразделением администрации города. Администрация района непосредственно подчинена заместителю мэра города по территории - главе администрации района при общем руководстве мэра г. Астрахани.

Устав города Астрахани и оформленные в виде правовых актов решения, принятые на местном референдуме, являются актами высшей юридической силы в системе муниципальных правовых актов имеют прямое действие [2].

Взаимодействие администрации района с органами государственной власти осуществляется в соответствии с Федеральным законом "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" [1] и Законом Астраханской области "О местном самоуправлении в Астраханской области" [3].

Администрация района в своей работе в рамках своих полномочий взаимодействует с государственными органами, со всеми подразделениями администрации города, предприятиями, учреждениями и организациями всех форм собственности для осуществления своих функций, определенных Положением об администрации Кировского района г. Астрахани [4].

Заместитель мэра города по территории – глава администрации района, заместители главы администрации района, руководители отделов, а также муниципальных организаций, учреждений и предприятий могут присутствовать и выступать на заседаниях городского Совета г. Астрахани и его постоянных комиссий, а в случае приглашения – обязаны присутствовать на их заседаниях и работать с депутатами в порядке, установленном Регламентом городского Совета г. Астрахани.

При необходимости обращения в органы государственной власти Российской Федерации и субъекта Российской Федерации должностные лица администрации района направляют соответствующие предложения мэру города, и после согласования, направляют обращения за подписью мэра города.

Подготовка документов в органы государственной власти производится по указанию мэра города или по инициативе заместителей мэра города. В случае, если обращение направляется в структурное подразделение органа государственной власти мэр города может делегировать право подписи такого отражения своему заместителю, курирующему данный вопрос. Документы для предоставления к награждению государственными наградами Российской Федерации подписываются только мэром города.

Среди внешних факторов наиболее часто присутствуют такие, как недостаток ресурсов, повышенный спрос на них, уровень инфляции, быстрое развитие организации, распространение и завоевание рынка новыми технологиями, усиление контроля и регулирование со стороны правительства, изменчивость и нестабильность экономики и политической ситуации. Таким образом, целый ряд факторов, собранных воедино, увеличил необходимость более эффективно прилагать усилия при планировании. Примером может послужить недоработка в планирования в области жилищно-коммунального хозяйства Кировского района. Из-за опоздания с долгосрочным планом не были вовремя решены такие вопросы как: эффективная работа обслуживающих муниципальных управлений (ГорГаз, Астркоммунэнерго, "Водоканал" и др.).

В совокупности политических факторов воздействия внешней среды одним из активно воздействующих является политическая активности населения. Одной из форм её проявления является участие населения района в формировании выборных органов власти. Администрации систематически осуществляется корректировка численности избирателей, зарегистрированных на территории района. За отчетный 2005 год внесено около 58000 изменений в базу данных об избирателях на основании информации из паспортно-визового отделения РОВД, специализированного отдела ЗАГСа г. Астрахани, районного суда, районного военного комиссариата и НО ЖЭКов района.

Для того, чтобы определить наиболее значимые возможности и угрозы со стороны специальных и культурных факторов, организациям необходимо учитывать новые тенденции на конец 1990-х – начало 2000 гг. (например, такие факты, как более образованный потребитель, возросшее количество работающих женщин, стареющее население) [29]. Так, например, стареющее население с большим процентом людей старше 55 – 60 лет означает благоприятные возможности (в смысле увеличения спроса на их услуги) для организаций, работающих в тех областях, которые вызывают наибольший интерес у пожилых людей – социальная защита пенсионеров и малоимущих, благотворительность, патронаж, здравоохранение и т.д.

В современных условиях расслоения общества на "богатых" и "бедных" проблемы социальной защиты населения приобретают особенно актуальное значение. Управление социальной защиты населения администрации Кировского района и учреждения социального обслуживания района в соответствии с приоритетами социально-экономического развития г. Астрахани осуществляют работу по решению перспективных и текущих задач в области социальной обслуживания населения и обеспечению максимально эффективных мер по адресной социальной поддержке малообеспеченных граждан.

Главным результатом деятельности управления является сохранение положительной динамики основных показателей социального обслуживания и повышение качества предоставляемых социальных услуг. Этому способствует внедренная с 2003 года организация приема граждан по модели "Одно Окно", функционирующая в порядке эксперимента в Кировском районе города.

По статистическим данным на территории района проживают более 36 тысяч семей астраханцев или 1/5 от общей численности семей, живущих в городе. Из 104994 жителей района:

- дети составляют 17,6% (18479 чел), из них 5623 чел., то есть каждый третий ребенок, проживает в семье с доходами ниже величины прожиточного минимума (2478,0 руб)

- граждане пенсионного возраста и инвалиды – 22,1% (23189 чел) из них 41% пенсионеров имеет пенсию ниже среднедушевого прожиточного минимума;

- трудоспособное население – 62,9% (66041 чел) из них около 1/3 имеют официальные доходы ниже величины прожиточного минимума.

На территории Кировского района г. Астрахани проживает 26566 граждан, имеющих право на те или иные федеральные или региональные льготы или меры социальной поддержки, установленные взамен утраченных льгот На сегодняшний день в единую базу данных занесены сведения на 40796 льготополучателей и членов их семей, на каждого льготника заведено отдельное личное дело и им, помимо льготного удостоверения, выдана справка о праве на льготы по оплате жилищно-коммунальных услуг.

Согласно вышеназванному Федеральному закону к категории федеральных льготников отнесены участники и инвалиды ВОВ, вдовы УВОВ и ИВОВ, несовершеннолетние узники фашизма, блокадники, инвалиды по общему заболеванию и дети-инвалиды, а так же граждане, пострадавшие от техногенных катастроф (ЧАЭС, Семипалатинск, МПО "Маяк"). Общая численность федеральных льготников, проживающих в районе составляет 6270 чел. (прил.1, 2). ЕДВ этой категории граждан выплачивается через Пенсионный фонд одновременно с выплатой пенсии.

Законодательством Астраханской области предусмотрены меры социальной поддержки региональным льготникам, а именно: ветеранам труда; труженикам тыла; жертвам политических репрессий; пенсионерам, имеющим продолжительный трудовой стаж; малообеспеченным детям погибших участников Великой Отечественной войны; многодетным семьям. Данным категориям граждан за счет областного бюджета льготы предоставляются как в натуральной форме (оплата ЖКУ, лекарственное обеспечение, зубопротезирование), так и в денежном выражении в виде единой денежной выплаты (ЕДВ) взамен бесплатного проезда и абонентской платы за услуги связи. К региональным льготникам относятся 15813 кировчан, что составляет 60% от общего числа граждан льготных категорий, проживающих в районе (разбивка по основным категориям представлена в приложениях № 5-7).

Единая денежная выплата (ЕДВ) по состоянию на октябрь 2005 года производится 13426 жителям нашего района на сумму более 3,0 млн. руб. в месяц. За 10 месяцев текущего года региональным льготникам, проживающим в Кировском районе, выплачены средства в общем объеме 28,0 млн. руб. (прил.3, 4) Ежемесячная сумма ЕДВ для ветеранов труда и пенсионеров, имеющих продолжительный трудовой стаж составляет 220 руб. в месяц, а малообеспеченным детям погибших участников Великой Отечественной войны, реабилитированным и труженикам тыла – 150 руб. в месяц.

Изменения в половом, возрастном и национальном составе населения России тоже могут оказывать важное влияние на организации.

К нестабильной среде также можно отнести нескоординированность финансового состояния и распределения финансов в муниципальном образовании.

Среди симптомов тяжелого положения российского местного управления преобладают финансово-экономические [12]. Тема "бедности" местного управления непрерывно звучит во всех дискуссиях на этот счет. Важно подчеркнуть, что, как показывает функциональный анализ, генеральной причиной этих проблем является превратное понимание самой природы местного управления, породившее разительное несоответствие финансовой базы местного управления вмененным ему задачам.

Прежде всего, нуждается в неотложном решении проблема распыления бюджетной базы.

Основываясь на Решении "Об утверждении бюджета муниципального образования "Город Астрахань" [5], рассмотрим основные принципы разработки бюджета Астрахани и конкретно Кировского района.

На основании Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" [1], Устава муниципального образования "Город Астрахань" [2], в соответствии с решением постоянной комиссии по бюджету, финансам и налогам от 19.01. 2006 № 8, Совет решил:

Утвердить бюджет муниципального образования "Город Астрахань" на 2006 год по доходам в сумме 2567385 тыс. рублей и расходам в сумме 2740125 тыс. рублей, из них: текущие расходы - 2406245 тыс. рублей, в том числе за счет безвозмездных поступлений из областного бюджета в сумме 669320 тыс. рублей, капитальные расходы - 333880 тыс. рублей.

Утвердить источники финансирования дефицита бюджета на 2006 год, согласно приложению 2 к настоящему Решению.

Утвердить расходы местного бюджета на 2006 год:

- по разделам и подразделам функциональной классификации расходов бюджетов Российской Федерации согласно приложению 3 к настоящему Решению;

- по целевым статьям функциональной классификации расходов бюджетов Российской Федерации согласно приложению 4 к настоящему Решению;

- по экономической классификации расходов бюджетов Российской Федерации согласно приложению 5 к настоящему Решению.

Администрация города Астрахани вправе направлять в 2006 году на покрытие дефицита местного бюджета остатки средств на счетах по учету средств местного бюджета по состоянию на 01.01. 2006 года, средства от размещения муниципальных ценных бумаг; кредиты, полученные от кредитных организаций; бюджетные кредиты из областного бюджета; средства от продажи имущества, находящегося в муниципальной собственности.

Приостановить в 2006 году действие городских целевых программ в части, не обеспеченной финансированием из местного бюджета в связи с отсутствием необходимой доходной базы бюджета муниципального образования "Город Астрахань" и недостаточным финансовым обеспечением для их реализации, согласно приложению 21 к настоящему Решению.

Утвердить на 2006 год:

1. Расходы на комплексные мероприятия по регулированию и управлению земельными ресурсами и имуществом города Астрахани на 2006 год в сумме 30000 тыс. рублей, согласно приложению 22 к настоящему Решению.

2. Расходы на реализацию целевых мероприятий по охране окружающей природной среды и природных ресурсов на 2006 год по городу Астрахани в сумме 2868 тыс. рублей, согласно приложению 23 к настоящему Решению.

3. Расходы на реализацию мероприятий по организации оздоровительной кампании детей и подростков в сумме 2000 тыс. рублей.

4. Расходы на реализацию мероприятий по адресной помощи населению города Астрахани на 2006 год в сумме 20600 тыс. рублей, согласно приложению 24 к настоящему Решению.

5. Расходы на материально-техническое обеспечение подразделений милиции общественной безопасности Управления внутренних дел Астраханской области в объеме 29643 тыс. рублей.

Установить на 1 января 2007 года:

- верхний предел муниципального внутреннего долга муниципального образования "Город Астрахань" в сумме 1500000 тыс. рублей,

- предел предоставления гарантий третьим лицам на привлечение внутренних заимствований в сумме 100000 тыс. рублей;

- предельный объем расходов на обслуживание муниципального долга в сумме, не превышающей 15% объема расходов бюджета.

структуру муниципального внутреннего долга города Астрахани (объем погашения долговых обязательств) на 2006 год согласно приложению 25 к настоящему Решению.

Утвердить Программу внутренних муниципальных заимствований города Астрахани на 2006 год, согласно приложению 26 к настоящему Решению.

Разрешить администрации города Астрахани:

1. Осуществлять заимствования с целью покрытия дефицита бюджета, а также для финансирования расходов местного бюджета в пределах расходов на погашение муниципальных долговых обязательств в объеме, утвержденном Программой внутренних муниципальных заимствований города Астрахани на 2006 год, в виде:

- займов (путем привлечения средств от размещения муниципальных ценных бумаг);

- кредитов (путем заключения кредитных соглашений и договоров);

- бюджетных кредитов (путем заключения соответствующих соглашений и договоров).

2. Проводить в 2006 году эмиссию облигаций городских займов в пределах суммы, утвержденной Программой внутренних муниципальных заимствований города Астрахани на 2006 год, в целях покрытия дефицита бюджета и погашения муниципальных долговых обязательств.

Расходы по организации выпусков и выплаты процентного дохода по муниципальным займам производить за счет средств, предназначенных для обслуживания внутреннего муниципального долга.

Утвердить в составе доходов бюджета муниципального образования "Город Астрахань" на 2006 год средства от реализации муниципального имущества в размере 240667 тыс. рублей. (пункт в ред. Решения Совета муниципального образования "Города Астрахань" от 21.02. 2006 № 27)

Нормативные и правовые акты органов местного самоуправления муниципального образования "Город Астрахань", не обеспеченные финансированием из местного бюджета на 2006 год не подлежат исполнению в 2006 году.

В случае если реализация нормативных правовых актов органов местного самоуправления муниципального образования "Город Астрахань" частично обеспечена источниками финансирования в местном бюджете на 2006 год, такой нормативный правовой акт города Астрахани реализуется и применяется в пределах средств, предусмотренных настоящим решением.

В случае если положения нормативных правовых актов органов местного самоуправления муниципального образования "Город Астрахань" устанавливающих бюджетные обязательства, реализация которых обеспечивается из средств местного бюджета, противоречат настоящему Решению, применяется настоящее Решение.

Нормативные правовые акты органов местного самоуправления муниципального образования "Город Астрахань", влекущие дополнительные расходы за счет средств местного бюджета на 2006 год, а также сокращающие их доходную базу, реализуются и применяются только при наличии соответствующих источников дополнительных поступлений в местный бюджет или при сокращении расходов по конкретным статьям бюджета муниципального образования "Город Астрахань" на 2006 год после внесения соответствующих изменений в настоящее Решение.

Что касается части бюджета администрации Кировского района в общем бюджете муниципального образования "Город Астрахань", то можно сказать следующее.

Заключение и оплата бюджетными учреждениями договоров, исполнение которых осуществляется за счет средств местного бюджета, производится в пределах утвержденных им лимитов бюджетных обязательств в соответствии с ведомственной, функциональной и экономической структурами расходов местного бюджета.

Принятые бюджетными учреждениями обязательства, вытекающие из договоров, исполнение которых осуществляется за счет средств местного бюджета, сверх утвержденных им лимитов бюджетных обязательств, не подлежат оплате за счет средств местного бюджета на текущий финансовый год.

Средства, полученные бюджетными учреждениями, находящимися в ведении распорядителей средств местного бюджета, от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, учитываются на лицевых счетах, открытых ими на лицевом счете муниципального казначейства, и расходуются бюджетными учреждениями в соответствии со сметами доходов и расходов, утвержденными вышестоящими организациями, в ведении которых находятся бюджетные учреждения.

Заключение и оплата бюджетными учреждениями договоров, исполнение которых осуществляется за счет средств от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, производятся в пределах утвержденных им смет доходов и расходов.

Доходы от сдачи в аренду имущества, находящегося в муниципальной собственности и переданного в оперативное управление муниципальным учреждениям, финансируемым на основании смет доходов и расходов, в полном объеме учитываются в доходах местного бюджета и отражаются в сметах доходов и расходов указанных учреждений.

Поступившие средства отражаются на лицевых счетах бюджетных учреждений, указанных в первом абзаце, открытых в муниципальном казначействе, и направляются на их содержание в пределах утвержденных им смет доходов и расходов.

Обращение взыскания на средства местного бюджета по денежным обязательствам получателей средств местного бюджета осуществляется на основании исполнительных листов судебных органов с их лицевых счетов, открытых в муниципальном казначействе.

Взыскание средств по денежным обязательствам получателей средств местного бюджета, подлежащим исполнению за счет средств местного бюджета, с лицевых счетов, открытых им в муниципальном казначействе, производится муниципальным казначейством в соответствии с предъявленными им исполнительными листами судебных органов и на основании расчетных документов получателей средств местного бюджета исключительно в пределах целевых назначений в соответствии с ведомственной, функциональной и экономической структурами расходов местного бюджета.

Складывавшаяся десятилетиями районная инфраструктура представляет собой тот уровень системы территориального управления, где объективно сосредоточены основные финансовые, экономические, кадровые и информационные ресурсы публичной власти, где исторически обеспечивалось комплексное развитие территорий. Сохранение районной инфраструктуры обеспечивает прозрачность доходов и расходов органов власти всех уровней, представленных на этой территории – федерального регионального и местного.

Процесс их формирования по инициативе снизу далеко продвинулся именно потому, что существует объективная потребность населения в наличии максимально приближенных к нему структур публичной власти. В связи с этим представляется оправданным переход в масштабах всей страны к двухуровневой структуре органов местного самоуправления, который станет лишь закреплением уже выявившейся тенденции [24].

Исследования показали, что по мере того, как возрастают нестабильность и сложность окружающего мира, администрация стремится адаптировать процессы формального долгосрочного планирования.

### 2.2. Функциональная деятельность в условиях сложной нестабильной среды

Сегодня все организации, каков бы ни был профиль их деятельности, работают в очень сложной, быстро меняющейся среде.

Важно соотносить при этом в процессе анализа степень взаимозависимости факторов внешней среды и организационной деятельности. В части развития гражданского самосознания правовой культуры и формирования структуры органов управления; проявления конструктивной общественной инициативы и увеличение социальной базы процесса управления.

Администрация Кировского района, являясь самостоятельным органом администрации города, осуществляет исполнительно-распорядительные функции в рамках собственной компетенции, установленной в соответствии со схемой управления отраслями городского хозяйства, решает задачи социально-экономического развития района, координирует деятельность органов общественного территориального управления,

Статус, задачи, функции, полномочия, обеспечение деятельности структурных подразделений администрации района регламентируются положениями о них, которые разрабатываются их руководителями, визируются курирующими заместителями главы администрации района и утверждаются постановлением администрации района.

Администрация района в своей работе в рамках своих полномочий взаимодействует со всеми подразделениями администрации города, государственными органами, предприятиями, организациями и учреждениями всех форм собственности для осуществления своих функций, определенных Положением об администрации Кировского района г. Астрахани, к которым относятся: функции в области жилищно-коммунального хозяйства, благоустройства и экологии; в области экономической политики и финансов; в области социальной защиты населения, опеки и попечительства; в области жилищной политики, капитального строительства; в области управления муниципальной собственностью; в области участия и предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций.

Выполнение разнообразных хозяйственных и социально-политических функций направлено, прежде всего, на удовлетворение потребностей населения и организаций, действующих на территории района. Они определяются постановлениями префекта и мэрии, запросами и жалобами населения, необходимостью обеспечения успешной работы в районе городских служб и многими другими факторами.

Заместители главы администрации района, руководители структурных подразделений, в срок до 10 числа текущего месяца, формируют календарь деятельности курируемой сферы на следующий месяц и направляют его в контрольно-организационный отдел администрации района, а тот, в свою очередь, в организационно-информационное управление администрации города.

Непосредственное взаимодействие с населением района позволяет осуществлять мониторинг изменений социальных потребностей и настроений, что определяет работу как на уровне оперативного реагирования, так и определения тенденций для планирования и прогнозирования. За отчетный 2005 год в администрацию района поступило всего 6697 обращений граждан. (прил.5).

Анализ по городу показал, что в Кировском районе количество обратившихся больше, по сравнению с другими районами города. Тематика обращения граждан говорит о том, что население более всего волнуют вопросы реформы ЖКХ, порядок оформления субсидий на жилищно-коммунальные услуги, выполнение обязанностей жилищных учреждений перед жильцами; немало было вопросов, касающихся приватизации жилья; в сентябре тематика обращений в основном касалась проблем образования, а именно: где и как получить материальную помощь для сбора ребенка в школу.

За отчетный период выявлено 8 случаев нарушений прав и законных интересов заявителей (несоблюдение сроков рассмотрения жалоб и обращений граждан), виновные должностные лица (в том числе руководители НО ЖЭКов района), в количестве 19 человек, понесли дисциплинарные наказания.

Удачным оказался 1 опыт выездной общественной приемной, который состоялся в поселке Инициативный Кировского района 22 сентября 2005 года. В работе приемной приняли участие глава и заместители главы администрации Кировского района, руководители управлений, комитетов и отделов администрации города и района. Целями данной выездной встречи были: обеспечение прямого диалога и "обратной связи" с населением, развитие активных форм работы с населением на местах, обеспечение прав граждан одного из самых отдаленных микрорайонов города на обращения в органы местного самоуправления. Всего во время встречи жителями п. Инициативный было поставлено 89 вопросов. На многие из них были даны исчерпывающие ответы, консультации и рекомендации прямо на месте во время встречи, остальные были оформлены надлежащим образом и переданы на рассмотрение и исполнение в соответствующие структурные подразделения администрации города и района.

С 1 декабря 2005 года в районе возобновилась работа глав микрорайонов, что способствовало более четкому разграничению жителей района. Так как в настоящий момент район поделен на 2 микрорайона, одним из основных видов их деятельности в предстоящем году будет разъяснительная работа с населением по реформе ЖКХ; информирование населения о деятельности администраций города и района; выявление насущных проблем жителей микрорайона и оказание помощи в их решении; помощь в организации празднования 70-летия Кировского района; и проведение выборов в Государственную Думу Астраханской области на территории Кировского района.

В 2005 году в работе контрольно-организационного отдела администрации района проводилось:

1) контроль за недопущением фактов самовольного строительства объектов жилья и прочих объектов на территории района.

2) контроль за собираемостью платежей населения за оказанные жилищные услуги.

3) содействие созданию на территории района предприятий различных форм собственности, осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации контроль за их деятельностью.

4) контроль за выполнением мероприятий по предоставлению льгот, установленных законодательством, отдельным категориям граждан. Координирует работу по проведению призыва граждан в ряды Вооруженных сил РФ.

5) контроль, за недопущением фактов самовольного строительства объектов жилья и прочих объектов на территории района. Выполняет и осуществляет контроль за выполнением решений и распоряжений комитета по управлению имуществом г. Астрахани по вопросам управления и распоряжения муниципальным имуществом, находящимся на балансе районной администрации и подведомственных ей предприятий И организаций.

6) контроль на соответствующей территории за наличием разрешительной документации на право распространения рекламы, надлежащим содержанием рекламы и прилегающей территории, выдает предписания нарушителям и принимает меры к сносу, вывозу и хранению самовольно установленной рекламы.

Реализация установленных функциональных задач в 2005 г. осуществлялась в различных формах.

Создан и организована работа районного раздела официального сайта органов местного самоуправления г. Астрахани, обеспечено наполнение и своевременное его обновление, также на техническом уровне можно говорить о работе электронной почты;

Подготовлено и проведено 5 заседаний Кабинета при главе администрации района, где было рассмотрено 12 вопросов, отражающих хозяйственно-экономическую, правовую, социальную деятельность администрации района, структурных подразделений, предприятий и организаций. В период предвыборной кампании отделом осуществлялся контроль за проведением многочисленных встреч кандидатов и их доверенных лиц с избирателями, велся контроль и за распространением предвыборных агитационных материалов на предмет законности и правомерности.

Работа отдела по взаимодействию с общественными организациями в течение направлена на осуществление взаимодействия администрации района с общественными объединениями, политическими партиями, молодежными, женскими, благотворительными организациями, профессиональными союзами, религиозными объединениями, национально-культурными обществами, инициативными группами граждан с целью создания благоприятной общественно-политической обстановки в городе и Кировском районе.

Данное взаимодействие осуществляется при обращении указанных организаций в администрацию района для решения вопросов проведения различных публичных массовых мероприятий, носящих общественно-политический, культурно-просветительский, рекламный характер. Анализ таких обращений, их согласование с соответствующими структурами, а именно: МОЕ УВД, РОВД, прокуратурой, администрацией города, управлением по работе с общественно-политическими объединениями граждан и национально-культурными обществами Администрации Астраханской области, средствами массовой информации на предмет законности; безопасности участников. В функции отдела входит также непосредственный контроль за проведением самих публичных мероприятий, их соответствии заявленным и согласованным условиям проведения мероприятия, контроль за использованием атрибутики, символики, наглядной агитации каждого публичного мероприятия.

В 2006 году свою работу отдел по взаимодействию с общественными организациями будет планировать с учетом того, что самый политически активный район города и области будет праздновать 70-лет своего образования и с учетом того, что предстоящие в октябре 2006 года выборы Депутатов Государственной Думы Астраханской области будут проходить по партийным спискам, а это значит, что еще более возрастет политическая активность населения в городе и области, неминуема упорная борьба между партиями и объединениями, что приведет к росту количества массовых политических мероприятий в Кировском районе.

Анализ факторов внешней среды в деятельности администрации Кировского района позволяет отметить в качестве результата их воздействия: увеличение комплекса решаемых задач, повышение их содержательного многообразия, с одной стороны; повышение значения регламентирующих положений, правил, норм, процедур – с другой.

### 2.3. Воздействие внешней среды на структуру управления

Факт появления современной структуры административного устройства вызван определенными внешними для данных структур условиями:

1) политическими – процесс политической модернизации, демократизация, изменение политической культуры;

2) социальными – формирование новых ценностных ориентиров, форм и способов участия населения в общественных процессах;

3) правовыми – новое законодательство, начиная с основного закона и заканчивая региональными;

4) экономическими – финансирование соответствующих административных структур.

Для организационного, правового и материально-технического обеспечения своей деятельности администрация района создает аппарат.

Организационная структура и штаты администрации района утверждаются постановлением мэра города.

В структуру администрации района входят (прил.2): отдел по эксплуатации и ремонту жилого фонда; жилищный отдел; коммунальный отдел; отдел экономических связей и развития территории района; отдел экономического анализа и прогнозирования; отдел охраны прав детства, опеки, попечительства; общий отдел; контрольно-организационный отдел; отдел по взаимодействию с общественными организациями; юридический отдел; комитет по физкультуре и спорту; отдел бухгалтерского учета и отчетности; служба эксплуатации здания [6].

Поскольку Администрация Кировского района сотрудничает со всеми видами промышленности, культуры и науки, соответственно необходимо создание отделов, занимающихся каждый своим направлением, а также необходима юридическая поддержка (юридический отдел), контроль за проведением тех или иных мероприятий (контрольно-организационный отдел), ведение бухгалтерского учета в организации (отдел бухгалтерского учета и отчетности) и содержание здания Администрации в должном виде (служба эксплуатации здания).

При воздействии компонентов внешней среды на структуру управления, таких как городской Совет г. Астрахани и органы государственной власти, часто приходится сталкиваться с независимым мнением каждого структурного подразделения администрации Кировского района.

Также основные вопросы по принятию того или иного решения принимает городской Совет г. Астрахани.

По официальному запросу городского Совета или его комиссий должностные лица администрации района, в компетенцию которых входит решений данного вопроса, обязаны представлять информацию и документы, необходимые для рассмотрения.

Администрацию района возглавляет заместитель мэра города по территории - глава администрации района, который назначается на должность и освобождается от нее мэром города в соответствии со ст.59 Устава муниципального образования "Город Астрахань".

Заместитель мэра города по территории - глава администрации района:

- разрабатывает и вносит на утверждение мэру города структуру и штаты районной администрации;

- осуществляет заключение трудовых договоров (контрактов) с муниципальными служащими, работниками районной администрации и руководителями подведомственных муниципальных предприятий, учреждений и организаций;

- назначает на должность и освобождает от нее муниципальных служащих, работников районной администрации и руководителей подведомственных муниципальных предприятий, учреждений и организаций района;

- осуществляет общее руководство районной администрацией и оперативное руководство муниципальными предприятиями района;

- организует работу с кадрами районной администрации, их аттестацию, руководит работой квалификационной комиссия района, принимает меры по повышению квалификации муниципальных служащих;

- применяет в соответствии с действующим законодательством РФ меры поощрения, привлекает к дисциплинарной ответственности муниципальных служащих, работников администрации и руководителей муниципальных предприятий;

- рассматривает и учитывает в своей деятельности предложения органов территориального общественного самоуправления;

- представляет районную администрацию во всех договорах, соглашениях, контрактах, заключаемых от имени районной администрации или уполномочивает должностных лиц районной администрации подписывать указанные документы;

- участвует в подготовке и обсуждении решений Совета муниципального образования "Город Астрахань", касающихся интересов жителей района, городских и районных служб;

- организует личный прием и рассмотрение обращений граждан, принимает по ним решения в пределах своей компетенции;

- принимает и рассматривает уведомления о проведении массовых акций на территории района [6].

Заместители главы администрации района назначаются на должность и освобождаются от неё заместителем мэра города по территории - главой администрации района. Число заместителей главы администрации района устанавливается в соответствии со структурой районной администрации.

Заместители главы администрации района осуществляют функции в соответствии с распределением обязанностей, которые закрепляются за ними постановлением администрации района, выполняют его поручения.

В целях совершенствования управления хозяйством района, повышения оперативности и ответственности должностных лиц за решением задач, возложенных на администрацию района, заместитель мэра города по территории - глава администрации района вправе перераспределять отдельные полномочия между заместителями.

В соответствии с законодательными и нормативными правовыми актами РФ и Астраханской области, нормативными правовыми актами, регулирующими правоотношения в сфере местного самоуправления, в том числе: Уставом муниципального образования "Город Астрахань", органы и должностные лица администрации района несут ответственность за:

- неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на них задач и функций в соответствии с настоящим Положением;

- неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями.

Очевидно из приведенных данных, что администрация городского района и входящие в нее подразделения структурированы в соответствии с требованиями открытой системы, характеризующейся интенсивным взаимодействием с внешней средой.

# Заключение

Процесс принятия решений зависит не только от навыков и мастерства руководителей организации, но и от конкретных условий, в которых принимаются управленческие решения. Такой подход называется ситуационным. Он основывается на простой идее, что принятие решений - это искусство возможного. А возможности предоставляются (и отбираются) обстоятельствами внешней среды.

Если бы не было изменений, менеджмент организаций не был бы столь трудным делом можно было бы выработать лучший, оптимальный вариант принятия решений, планирования, контроля, мотивации и т.п. на основании как теоретических исследований, так и практической проверки их результатов. Однако это невозможно: внешняя и внутренняя среда организаций меняются, причем темпы таких изменений могут быть настолько высоки, что люди в организации могут за ними не поспевать. Тогда возникает угроза кризиса - организация столкнется тем, что уже в ближайшем будущем она не сможет выполнять свои функции, достигать определенные цели. Именно в силу этих причин аффективное принятие организационных решений предполагает прогнозирование изменении во внутренней и внешней среде организации. Прогнозирование позволяет получить информацию, необходимую как для выдвижения альтернатив решения проблемы, так и для разработки критериев оценки альтернатив.

Совершенствование процесса принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений.

Модель является представлением системы, идеи или объекта. Руководителю необходимо использовать модели из-за сложности организаций, невозможности проводить эксперименты в реальном мире, необходимости заглядывать в будущее. Основные типы моделей: физические, аналоговые и математические (символические).

Этапы построения модели таковы: постановка задачи, определение информационных ограничений, проверка на достоверность, реализация выводов и обновление модели.

Общими проблемами моделирования являются недостоверные предпосылки, информационные ограничения, плохое использование результатов и чрезмерные расходы.

Методы исследования внешней среды позволяют определять изменения и новые тенденции во внешней среде на самой первой стадии их проявления, наблюдать и выявлять значимость уже происходящих перемен и актуальных тенденций развития во внешней среде, разрабатывать проекты, направленные на достижение определенных результатов, опирающихся на перемены и тенденции, выявленные в ходе мониторинга, а также устанавливать временные рамки и определять важность для стратегии организации и ее менеджмента изменений и тенденции во внешней среде.

В ходе дипломного исследования разработан проект анализа влияния факторов внешней среды на организационную деятельность администрации Кировского района, основанный на современных подходах к системам принятия управленческих решений, в чем подтверждается цель курсовой работы: изучение факторов воздействия внешней среды на управление организацией в современных условиях. Проект преследует цели создания эффективной системы принятия управленческих решений в организации, обеспечивающей рост производительности, мотивации, социальных гарантий для персонала.

Низкозатратный характер проекта, его быстрая окупаемость и отсутствие затрат капитального характера делают его внедрение весьма привлекательным для базового предприятия. В то же время, как показали расчеты, экономический эффект от внедрения достаточно велик.

По нашему мнению, положительного результата от внедрения можно добиться уже через год после начала соответствующих мероприятий.

Процесс анализа внешней среды не лишен субъективизма. Аналитики и люди, принимающие решения, не могут быть абсолютно рациональными. Личные мнения и предвзятости влияют на исследования общего окружения. Например, мы можем выбрать для изучения только ограниченное число условий внешней среды и можем вывести за рамки сканирования и мониторинга "непривлекательные" альтернативы.

Сущность организации также может воздействовать на процесс анализа внешней среды. Прошлый опыт фирмы, организационная структура, правила и процедуры, доступные ресурсы влияют на осознание своих рыночных возможностей и угроз.

Лица, ответственные за анализ общего окружения, должны учитывать ошибки, связанные с субъективными оценками. Так как на действия организации, общий вклад и результаты ее деятельности в стратегическом смысле влияет то, каким образом аналитики и стратеги осознают общее окружение, этот момент является весьма важным. Чтобы понизить уровень субъективных ошибок, аналитики должны регулярно сопоставлять данные различных источников (люди и письменные документы), а также следить за обратной связью относительно результатов их анализа общего окружения.

На основании исследования в заключении отмечали следующие выводы:

1. Анализ внешней среды представляет процесс, посредством которого оценивается и контролируются влияние по отношению к организации факторов, чтобы определить тенденции ее развития, возможности и угрозы в ее деятельности.

2. При исследовании внешней среды необходимо проводить анализ следующих групп факторов: политических, экономических, социокультурных, техногенных.

Также можно сказать, что задачи, поставленные передо мной в начале работы, выполнены.

Таким образом, в заключение отмечается, что методы исследования внешней среды позволяют определять изменения и новые тенденции во внешней среде на самой первой стадии их проявления, наблюдать и выявлять значимость уже происходящих перемен и актуальных тенденций развития во внешней среде, разрабатывать проекты, направленные на достижение определенных результатов, опирающихся на перемены и тенденции, выявленные в ходе мониторинга, а также устанавливать временные рамки и определять важность для стратегии фирмы и ее менеджмента изменений и тенденции во внешней среде.

Современная организация действует в нестабильной внешней среде, что имеет отношение ко всем звеньям государственного аппарата, в том числе и такой ее уровень как администрация Кировского района.

Компонентами внешней среды, влияние которых наиболее значимо в деятельности администрации Кировского района, являются общественные организации, с которыми достаточно часто взаимодействуют отделы администрации, различные объединения и партии, благотворительные организации, общества и союзы.

На функциональной деятельности администрации Кировского района это воздействие отражается в основном в следующих аспектах.

Целый ряд факторов, собранных воедино, увеличил необходимость более эффективно прилагать усилия при планировании. Среди внешних факторов наиболее часто присутствуют такие, как недостаток ресурсов, повышенный спрос на них, уровень инфляции, быстрое развитие организации, распространение и завоевание рынка новыми технологиями, усиление контроля и регулирование со стороны правительства, изменчивость и нестабильность экономики и политической ситуации.

Администрация Кировского района, являясь самостоятельным органом администрации города, осуществляет исполнительно-распорядительные функции в рамках собственной компетенции, установленной в соответствии со схемой управления отраслями городского хозяйства, решает задачи социально-экономического развития района, координирует деятельность органов общественного территориального управления.

В формировании структуры администрации Кировского района наиболее значимо влияние внешней среды просматривающееся в наличии от основных отделов: отдел по эксплуатации и ремонту жилого фонда; жилищный отдел; коммунальный отдел; отдел экономических связей и развития территории района; отдел экономического анализа и прогнозирования; отдел охраны прав детства, опеки, попечительства; общий отдел; контрольно-организационный отдел; отдел по взаимодействию с общественными организациями; юридический отдел; комитет по физкультуре и спорту; отдел бухгалтерского учета и отчетности; служба эксплуатации здания

Проведенное дипломное исследование позволяет сделать ряд выводов, которые могут быть использованы в управленческой деятельности федеральных органов исполнительной власти, а также при совершенствовании порядка принятия управленческих решений в рассматриваемой области:

1. Анализ факторов внешней среды организации в целом позволяет заключить, что на всех этапах исследования внешней среды преимущественно преимущественно акцентируется внимание на анализ факторов макроокружения, так как осуществляемая политическая и социально-экономическая модернизация формирует нестабильную среду организационной деятельности.

2. Серьезной проблемой является определение конкретных факторов на деятельность федеральных органов исполнительной власти, поскольку для эффективного осуществления принятия решений требуется качественная разработка проблемы.

Организации стараются получить представление о неопределенных условиях своего существования посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать. Очевидно, что обстановка, с которой сталкиваются организации, не одинакова. Различной конкретной обстановке соответствуют различные уровни неопределенности.

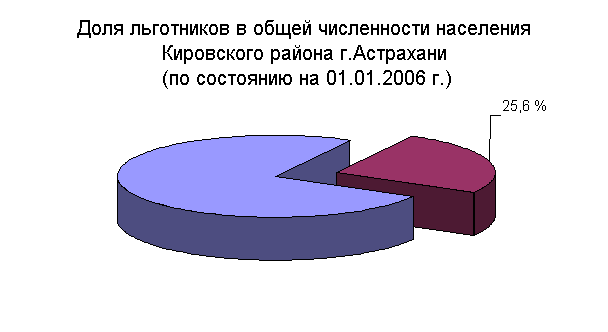
# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с изменениями от 19 июня, 12 августа, 28, 29, 30 декабря 2004 г., 18 апреля, 29 июня, 21 июля, 12 октября, 27, 31 декабря 2005 г., 2, 15 февраля 2006 г) // Российская газета от 8 октября 2003 г. № 202.
2. Устав муниципального образования "Город Астрахань" (в ред. Решения Совета муниципального образования "Город Астрахань" от 10.02. 2005 № 46) // Горожанин, № 13, 16.02. 2005.
3. Закон Астраханской области "О местном самоуправлении в Астраханской области" // Астраханские известия, № 34, 1996.
4. Положение об администрации Кировского района г. Астрахани // Горожанин, № 47, 20.08. 2005.
5. Решение от 24 января 2006 № 1 "Об утверждении бюджета муниципального образования "Город Астрахань" на 2006 год (в ред. Решения Совета муниципального образования "Город Астрахань" от 21.02. 2006 № 27) //
6. Положение об администрации Кировского района г. Астрахани // Горожанин, № 47, 20.08. 2005.
7. Айчук В.А. Интенсификация: принятие решений / В.А. Айчук. – СПб.: Питер, 1997. – С.110.
8. Акулов В.Б. Теория организации / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. – М.: Издательский центр "Академия", 2003. – С 212.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Мастерство, 2002. – С.128.
10. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления [Текст] / А. Бачурин // Экономист. – 2002. – № 4. – С.28 – 31.
11. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения / А.Г. Венделин. – М.: Экономика, 1997. – С.51 – 53.
12. Делягин М. Государственное управление: проблемы и перспективы / М. Делягин // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 6. – С.48 – 53.
13. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; Пер. с англ. – М.: Бином, 1997. – С.241.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – С.478.
15. Зотов В.Б. Муниципальное управление / В.Б. Зотов, З.М. Макашева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С.167.
16. Кнорринг В.И. Теория, практика управления и искусство управления / В.И. Кнорринг. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2001. – С. .229 – 231.
17. Латфулмен Г. Основные тенденции и концепции управления на стыке веков / Г. Латфулмен // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С.76 – 80.
18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов; Под ред. П.В. Шеметова. – М.: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – С.210.
19. Менеджмент: век XX – век XXI: сб. статей / Под ред.О.С. Виханского. – М.: Экономист, 2004. – С.210.
20. Мильнер Б.Е. Теория организации / Б.Е. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С.77.
21. Миронов В.В. Принципы принятия решений в системе федеральных органов исполнительной власти / В.В. Миронов, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С.271.
22. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы / Ф.Б. Михайлов. – Казань: Инпресс, 2002. – С.350.
23. Немчук А. Проблемы глобального управления / А. Немчук // Государственная служба. – 2004. – № 3. – С.99 – 104.
24. Основы местного управления: местное управление в городе Астрахани и в Астраханской области / Под ред. В.Г. Элеменкина. – Астрахань, 2002. – С.133 – 135.
25. Сорина Г.В. Принятие решений как интеллектуальная деятельность: монография / Г.В. Сорина. – М.: Гардарики, 2005. – С.189.
26. Управление организацией / Под ред.А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2003. – С.453.
27. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2003. – С.359.
28. Цынечко В.Н. Руководителю – о принятии решений / В.Н. Цынечко. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С.248.
29. Яновская З.П. Менеджмент организации / З.П. Яновская. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 250 с.
30. Яровлева Э., Мизла М. Управленческие системы // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 2. – С.114 - 120.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Всего 104994 чел



Льготники 26888 чел.

Приложение 2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | |  | |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Региональные льготники (55%) 14890 чел., | | | |  | Федеральные льготники (45%) 12193 чел., | | | |
| в т. ч. - льготники 14098 чел. | | |  |  | в т. ч.6949 - льготники | | |  |
| - члены их семей 792 чел. | | |  |  | 5244 - члены их семей | | |  |

Приложение 3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| |  | | --- | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего 14890 чел. | |  |  |  | Всего 12193 чел. | | |  |
| Получателей компенсаций 13521 чел. | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Приложение 4.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| |  | | --- | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | янв. -1814,9 | | апр. -2975,6 | | июль-3037,7 | | окт. -3014,3 |
|  |  | февр. -2050,2 | | май - 2928,4 | | август-3008,9 | |
|  |  | март - 3286,5 | | июнь-3040,3 | | сент. -2983,6 | | дек. -3030,3 |

Приложение 5.

Обращения граждан за 2005 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование рубрики | Поступило всего обращений | В том числе | | | Повторных обращений | Взято на контроль | Вопросы, решенные положительно |
| Письменных обращений | Личный прием | "Горячая линия" |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Промышленность и строительство гаражей | 764 | 161 | 595 | 8 | 3 | 3 | 601 |
| 1а | Транспорт и связь | 1 | 1 | - | - | - | - | - |
| 2 | Вопросы груда и заработной платы | 3 | 3 | - | - | - | - | 3 |
| 3 | Агропромышленный комплекс. Земельная реформа. Землепользование | 1 | 1 | - | - | - | - | 1 |
| 4 | Жилищные вопросы | 1213 | 1193 | 20 | - | 82 | 3 | 534 |
| 4a | Коммунально-бытовое обслуживание | 2177 | 1699 | 412 | 66 | 608 | 832 | 1277 |
| 5 | Социальное обеспечение и социальная защита населения | 2380 | 838 | 1542 | - | "12 | 877 | 2041 |
| 6 | Вопросы суда, прокуратуры, юстиции, адвокатуры, арбитража и нотариата | 68 | 68 | - | - | - | - | - |
| 7 | Вопросы, не предусмотренные данным классификатором | 90 | 90 | - | - | - | - | 55 |
|  | ИТОГО | 6697 | 4054 | 2569 | 74 | 705 | 1716 | 4510 |