**Тема «Разработка управленческих решений в организации»**

**Содержание:**

Введение

Глава I. Анализ деятельности Аттестационно-методического центра

1.1.Анализ внутренней среды Аттестационно-методического центра

1.2.Анализ внешней среды Аттестационно-методического центра

1.3.SWOT-анализ Аттестационно-методического центра

1.4. Варианты управленческих решений

Глава II. Управленческие решения в Аттестационно-методическом центре

2.1.Определение миссии Аттестационно-методического центра

2.2. Переход Аттестационно-методического центра в статус автономного учреждения

2.3. Совершенствование роли руководителя, как управленческое решения в Аттестационно-методическом центре

2.4.Маркетинг, услуги

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

Приложение 1

Приложение 2

Приложение 3

Приложение 4

Приложение 5

# Введение

Актуальность выбранной темы состоит в том, что разработка и реализация решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса. Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

При этом в процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию методов экспертного оценивания, предназначенных для работы, как с количественной, так и с качественной информацией.

Цель – проанализировать деятельность и управленческие решения Аттестационно-методического центра

Объектом курсовой является Аттестационно-методический центр.

Задачами курсового проекта являются:

- проанализировать деятельность Аттестационно-методического центра

- проанализировать внутреннюю среду Аттестационно-методического центра

- проанализировать внешнюю среду Аттестационно-методического центра

- SWOT-анализ Аттестационно-методического центра

- проанализировать варианты управленческих решений

- изучить управленческие решения в Аттестационно-методическом центре

- изучить определение миссии Аттестационно-методического центра

- изучить переход Аттестационно-методического центра в статус автономного учреждения

- проанализировать совершенствование роли руководителя, как управленческое решения в Аттестационно-методическом центре

- проанализировать возможные варианты маркетинга, услуг

# Глава I. Анализ деятельности Аттестационно-методического центра

## 

## 1.1.Анализ внутренней среды Аттестационно-методического центра

Аттестационно-методический центр Управления образования (далее АМЦ УО) является структурным подразделением Управления образования.

В своей деятельности АМЦ УО руководствуется Законом Российской Федерации «Об образовании», Законом Московской области « Об образовании», нормативными документами вышестоящих учреждений образования, государственной аттестационной службой, настоящим Положением.

АМЦ УО осуществляет диагностику качества образования учащихся и уровень профессиональной подготовки педагогических работников, организует работу по подготовке материалов к проведению государственной аттестации учащихся, педагогических работников, лицензирования и аттестации образовательных учреждений, обеспечивает (как правопреемник методического кабинета) выполнение функций методической службы.

Методическая служба является посредником между образовательными учреждениями и учебными заведениями повышения квалификации педагогических кадров, а также в пределах своей компетенции исполнителем запросов педагогов и руководителей образовательных учреждений.

Правоотношения АМЦ УО с учреждениями образования осуществляется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, решениями городских органов власти и управления.

Деятельность АМЦ УО координируется с деятельностью Управления образования, учебных заведений повышения квалификации и переподготовки педагогических работников.

Организация работы с руководящими и педагогическими кадрами учреждений образования по повышению профессионального уровня и переподготовки.

Осуществление информационного и методического обеспечения образовательных учреждений города.

Прогнозирование состояния образования в городе на основе результатов диагностики и определение альтернативных путей его развития.

Организация и проведение аттестации учащихся и образовательных учреждений в соответствии со ст. 6,7., ст. 33 ( п.п. 19,20), ст. 38 Закона РФ «Об образовании».

Проведение экспертной оценки и подготовка материалов на аттестацию педагогических работников для присвоения квалификационных категорий.

Проведение диагностических исследований качества образования учащихся и профессионального уровня кадров, подготовка на их основе соответствующих рекомендаций и предложений, итоговых материалов, справок.

Выявление, изучение и оценка результативности педагогического опыта в образовательных учреждениях. Обобщение и распространение педагогического опыта для развития системы образования в городе.

Создание экспертных групп по специальностям и направлениям для проведения лицензирования и аттестации образовательных учреждений.

Организация и проведение олимпиад, конкурсов и других мероприятий по выявлению одарённых учащихся, развитию творческих способностей, созданию условий для творческого роста эффективно работающих педагогов, руководителей образовательных учреждений.

Осуществление в установленном порядке издательской деятельности в пределах своей компетентности.

АМЦ УО может вести предпринимательскую деятельность, организацию платных курсов, подготовку и распространение методических пособий и других платных услуг, связанных с основной деятельностью. Доходы реинвестируются в образовательную деятельность.

АМЦ УО имеет право устанавливать прямые связи с предприятиями, учреждениями и организациями (в том числе зарубежными) в пределах своей компетенции.

Учредителем АМЦ УО является Администрация г. Реутова.

Штатное расписание АМЦ УО утверждается Главой Администрации города.

Финансовые показатели, балансы и отчеты предствалены в приложениях 1-4. Анализ финансового состояния представлен в Приложении 5.

Таблица 1. Штатное расписание по Аттестационно - методическому центру на 01.09.2008 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование должностей | Кол-во единиц |
| 1. Директор АМЦ | 1 |
| 2.Заместитель директора | 1 |
| 3.Заместитель директора по инновациям и мониторингу | 1 |
| 4.Заместитель директора по дошкольному образованию | 1 |
| 5.Методисты-организаторы по аттестации:  -педагогических работников школ и учреждений дополнительного образования  -дошкольных работников | 1  1 |
| 6.Методисты- специалисты по предметам | 3 |
| 7.Методист по ДОУ | 1 |
| 8.Педагог-психолог | 1 |
| 9.Методист по социальной работе | 1 |
| 10.Методист по воспитательной работе | 1 |
| 11.Методист по вопросам охраны труда | 0,5 |
| 12.Методист по библиотечным фондам | 1 |
| 13.Заведующий библиотекой | 1 |
| 14.Секретарь-машинистка | 0,5 |
| 15.Дворник | 1 |
| ИТОГО: | 17 |

Руководство деятельностью АМЦ УО осуществляет его директор, назначаемый на должность приказом Управления образования.

Директор имеет права заместителя начальника Управления образования по методической работе и выполняет следующие функции:

а) руководит деятельностью АМЦ УО, экспертных комиссий и обеспечивает выполнение стоящих перед АМЦ УО задач;

б) издаёт в пределах компетенции приказы, организует контроль за их исполнением;

в) создаёт общественные Советы по направлению деятельности АМЦ УО;

г) распоряжается средствами в пределах установленной сметы;

д) рассматривает заявления по организации деятельности экспертных групп;

е) определяет и утверждает должностные обязанности работников, создаёт условия для их профессионального роста, повышения квалификации не реже одного раза в 5 лет.

АМЦ УО имеет двойственное подчинение:

- по линии аттестации учащихся и образовательных учреждений АМЦ УО входит в структуру государственной аттестационной службы;

- по линии аттестации работников образования и лицензирования образовательныхучреждений , организации методического обеспечения учреждений образования АМЦ входит в структуру органов управления образованием.

Работники АМЦ УО принимаются и увольняются приказом директора АМЦ УО в соответствии с трудовым законодательством, их права и обязанности определяются должностными инструкциями.

На основные должности принимаются специалисты из числа опытных работников учреждений образования, имеющих стаж педагогической работы не менее 5 лет и высшее профессиональное образование.

Работники АМЦ УО несут ответственность за качество и своевременное выполнениевозложенных на них обязанностей в соответствии с должностными инструкциями.

АМЦ УО является юридическим лицом, состоит на городском бюджете, имеет самостоятельную смету и субсчёт при расчётном счёте Управления образования. Бухгалтерский учёт производится через централизованную бухгалтерию Управления образования.

АМЦ УО имеет штамп, печать, бланки со своим наименованием.

АМЦ УО находится по адресу: 143966, Московская область, г.Реутов, ул. Строителей, дом 15.

## 1.2.Анализ внешней среды Аттестационно-методического центра

Составляющими внешней среды являются конкуренты Аттестационно-методического центра. Проведем анализ Автономной некоммерческой организация "Учебно-методический центр" осуществления образовательной деятельности".

Они сотрудничают со следующими органами:

- Управление по технологическому и экологическому надзору Ростехнадзора по Московской области.

- Государственная инспекция труда Юго-Западного территориального округа надзора и контроля.

- Управление по чрезвычайным ситуациям и пожарной безопасности Московской области.

- Главное управление по труду и социальным вопросам Московской области.

- Центр государственного санитарно-гигиенического надзора в г. Подольск, Щербинке, Троицке и Подольского района Московской области.

- Администрация г.Подольск, Щербинки, Троицка, Подольского района, Реутова.

12 лет опыта работы в сфере Охраны труда дают нам возможность предложить.

Имеются следующие лицензии:

1. Лицензия № 142882 регистрационный № 56185 Министерства образования Московской обл., устанавливает... что Автономная некоммерческая организация "Подольский региональный учебно-методический центр" имеет право осуществления образовательной деятельности по образовательным программам, указанным в приложении к настоящей лицензии.

2. Лицензия № 1/02982 на основании приказа МЧС России № 765 предоставляется право на деятельность по предупреждению и тушению пожаров.

3. Разрешение № 374 предоставляет право на обучение по охране труда работников организаций в Московской области.

4. Аккредитационное свидетельство № 40/6 АНО "Подольский региональный УМЦ" аккредитован при МАЭО и имеет право на проведение переподготовки и повышение квалификации по направлению "Охрана окружающей среды на предприятиях Московской области".

5. Свидетельство о регистрации № 33Ю/05-Р/1 АНО "Подольский региональный УМЦ" в качестве организации, оказывающей услуги в сфере охраны труда.

6. Свидетельство о регистрации № 33Ю/05-УЦ/2 АНО "Подольский региональный УМЦ" в качестве организации, оказывающей услуги в сфере охраны труда.

Основные направления деятельности учебного центра:

1. Обучение рабочих основных профессий

2. Аттестация руководителей и специалистов:

- охрана труда

- промышленная безопасность и правила Госгортехнадзора

- пожарная безопасность

- экология

- электробезопасность

3. Курсы (семинары)

## 

## 1.3.SWOT-анализ Аттестационно-методического центра

Естественно, формирование имиджа образовательного учреждения опирающегося только на мнение потребителей, без учета ресурсов учреждения, возможно только в теории. На практике мы должны проанализировать возможности, слабые и сильные стороны образовательного учреждения. Эффективно провести данную работу можно, используя SWOT-анализ, технологию анализа и оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

SWOT – это акроним слов «Strengts» (силы), «Weaknesses» (слабости), «Opportunities» (благоприятные возможности) и «Тhreats» (угрозы). Внутренняя обстановка организации отражается в основном в S и W, а внешняя – в О и Т. Для проведения анализа с использованием данной технологии можно использовать возможности всего педагогического коллектива, организовав работу четырех творческих групп по каждому из факторов. Для эффективной и целенаправленной работы групп необходимо выдать таблицу, в которой представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе организаций.

Таблица 2. SWOT-анализ Аттестационно-методического центра

|  |  |
| --- | --- |
| Потенциальные внутрен­ние сильные стороны (S): | Потенциальные внутрен­ние слабости (W): |
| Четко проявляемая компе­тентность | Потеря некоторых аспектов компетентности |
| Адекватные финансовые ис­точники | Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии |
| Высокое искусство конкурен­тной борьбы | Рыночное искусство ниже среднего |
| Хорошее понимание потре­бителей | Отсутствие анализа информации о потребителях |
| Признанный рыночный лидер | Слабый участник рынка |
| Четко сформулированная стратегия | Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации |
| Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество | Высокая стоимость продук­ции/услуг в сравнении с ключевыми конкурентами |
| Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности | Устарелые технология и обо­рудование |
| Проверенное надежное уп­равление | Потеря глубины и гибкости управления |
| Потенциальные внешние благоприятные возможности (О): | Потенциальные внешние угрозы (Т): |
| Возможности обслуживания дополнительных групп пот­ребителей | Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения |
| Расширение диапазона воз­можных услуг | Ожесточение конкуренции |
| Благодушие конкурентов | Законодательное регулирование цены |
| Большая доступность ресур­сов | Чувствительность к неста­бильности внешних условий |

Включение педагогического коллектива в обсуждение проблемы создания имиджа Аттестационно-методического центра возможно через организацию и проектирование структурных компонентов имиджа. Предложите педагогам распределиться на восемь микрогрупп по числу структурных компонентов: имидж образовательной услуги; имидж потребителей образовательной услуги; внутренний имидж Аттестационно-методического центра; имидж основных руководителей Аттестационно-методического центра; имидж педагогов (персонала); визуальный имидж школы; социальный имидж Аттестационно-методического центра; бизнес-имидж Аттестационно-методического центра. Каждая из групп должна будет определить структурные элементы и факторы (средства), обеспечивающие формирования данного компонента имиджа в своей Аттестационно-методического центра, выделить, что в данном компоненте является для Аттестационно-методического центра ключевым, в чем будет состоять привлекательность этого компонента для потребителей (родителей, детей, общественности), предложить стратегии создания имиджа.

Для работы групп выдается памятка, кратко характеризующая каждый из структурных компонентов имиджа образовательного учреждения.

## 1.4. Варианты управленческих решений

Текущее руководство деятельностью Учреждения осуществляет директор, назначаемый на должность и освобождаемый от должности начальником Управления образования Администрации г. Реутов Московской области по согласованию с Учредителем.

Директор Учреждения является единоличным исполнительным лицом Учреждения, подотчётен и подконтролен Учредителю и несёт перед ним ответственность за экономические результаты деятельности Учреждения, а также за сохранность и целевое использование имущества Учреждения.

Сроки полномочий директора Учреждения, а также условия труда и оплаты определяются заключаемым с ним договором.

Трудовой договор с директором Учреждения заключает и расторгает начальник Управления образования по согласованию с Учредителем.

К компетенции директора Учреждения относится решение следующих вопросов:

- обеспечивает выполнение текущих и перспективных планов Учреждения, решений и указаний Учредителя, принятых в пределах его компетенции;

- заключает без доверенности от имени Учреждения договора и иные сделки, обеспечивает их выполнение;

- несёт ответственность за целевое использование, сохранность и списание имущества, учитываемое на балансе учреждения;

- учреждение списывает имущество, учитываемое на балансе учреждения, в соответствии с нормативно-правовыми актами органов местного самоуправления;

- утверждает штатное расписание Учреждения;

- утверждает Положение об оплате труда, Положение о премировании;

- утверждает Правила внутреннего трудового распорядка Учреждения;

- выдаёт доверенности, подписывает финансово-отчётные документы Учреждения;

- открывает счета Учреждения в банках;

- нанимает и увольняет работников Учреждения, заключает коллективный договор;

- в пределах своей компетенции издаёт приказы и даёт указания, обязательные для всех работников Учреждения;

- представляет Учредителю необходимую документацию по Учреждению, содействует в проведении проверок;

- представляет Учреждение во взаимоотношениях с юридическими и физическими лицами, а также решает другие вопросы Учреждения в соответствии с настоящим Уставом.

К компетенции Учредителя Учреждения относится решение следующих вопросов:

- принимает решение о создании, реорганизации и ликвидации Учреждения;

- утверждает Устав Учреждения, вносит в него изменения и дополнения;

- утверждает годовой отчёт и годовой бухгалтерский баланс Учреждения;

- утверждает финансовый план Учреждения и вносит в него изменения;

-контролирует финансово-хозяйственную деятельность Учреждения, эффективность использования и сохранность имущества, переданного Учреждению, финансовых средств;

- назначает и увольняет руководителя Учреждения;

- принимает решения:

об открытии счетов в банках и их количестве;

о получении кредитов, ссуд, проведении операций с ценными бумагами, приобретении недвижимого имущества;

о создании филиалов и открытии представительств Учреждения;

об участии Учреждения в других организациях;

по иным вопросам, отнесённым законодательством и настоящим Уставом к компетенции Учредителя.

Решения о создании, реорганизации и ликвидации Учреждения, а также о назначении и увольнении директора принимает Глава города Реутов Московской области. Остальные полномочия и функции Учредителя Учреждения, предусмотренные действующим законодательством и настоящим Уставом, осуществляются управлением образования городского округа Реутов Московской области.

Бухгалтерский учёт в Учреждении ведёт муниципальное учреждение «Централизованная бухгалтерия» на основании договора на бухгалтерское обслуживание.

Состав и объём сведений, составляющих служебную тайну, а также порядок их защиты определяет директор Учреждения по согласованию с Учредителем в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

# Глава II. Управленческие решения в Аттестационно-методическом центре

## 2.1.Определение миссии Аттестационно-методического центра

Учреждение создано для организации обучения педагогов и незанятого населения в целях получения новых знаний и практических навыков, необходимых для профессиональной деятельности, методической работы и информационно – аналитического обслуживания учреждений образования в муниципальной системе образования города Реутова ,повышения квалификации, обновления теоретических и практических знаний специалистов в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач.

Содействие функционированию и развитию муниципальной системы образования.

Реализация образовательных программ в системе повышения квалификации специалистов, работающих в образовательных учреждениях города.

Оказание методической и научной поддержки всем участникам образовательного процесса.

Организация и проведение повышения квалификации педагогических работников образовательных учреждений в освоении и введении в действие государственных образовательных стандартов, а также введение единого государственного экзамена (ЕГЭ), предпрофильной подготовки и профильного обучения.

Оказание помощи в развитии творческого потенциала педагогических работников образовательных учреждений.

Удовлетворение информационных, учебно-методических, образовательных потребностей педагогических работников образовательных учреждений города.

Содействие выполнению целевых федеральных, региональных и муниципальных программ образования, воспитания, молодёжной политики и т.д.

Научная экспертиза программ, проектов, рекомендаций, других документов и материалов по профилю работы

Для достижения этих целей Учреждение осуществляет в установленном порядке следующие виды деятельности:

Аналитическая деятельность:

- мониторинг профессиональных и информационных потребностей работников системы образования;

- создание базы данных о педагогических работниках образовательных учреждений города;

- изучение и анализ методической работы в образовательных учреждениях, определение направления её совершенствования;

- выявление затруднений педагогов дидактического и методического характера в образовательном процессе;

- анализ результатов учебно-воспитательной работы образовательных учреждений города;

- изучение, обобщение и распространение положительного педагогического опыта;

- диагностика потребности в повышении квалификации педагогических работников муниципальных образовательных учреждений;

Информационная деятельность:

- формирование банка педагогической информации (нормативно-правовой, научно-методической, методической и др.);

- знакомство педагогических работников с новинками педагогической, психологической, методической и научно – популярной литературы на бумажных и электронных носителях;

- информирование всех категорий педагогов о новых направлениях в развитии дошкольного, общего, специального и дополнительного образования детей, о содержании образовательных программ, новых учебниках, учебно-методических комплектах, видеоматериалах, рекомендациях.

## 2.2. Переход Аттестационно-методического центра в статус автономного учреждения

Обновление организационно-экономических механизмов должно обеспечить соответствие системы образования перспективным тенденциям экономического развития и общественным потребностям, повысить практическую ориентацию отрасли, её инвестиционную привлекательность. Такими организационно-экономическими механизмами выступают:

- нормативное подушевое финансирование всех видов образовательных учреждений;

- новая система оплаты труда, стимулирующая качество работы;

- переход значительной части образовательных учреждений в статус автономных, что расширит их экономические возможности, позволит более гибко использовать ресурсы, но вместе с тем усилит ответственность за результаты.

Перевод системы общеобразовательных учреждений на нормативное подушевое финансирование еще в 2005 году явился первым и основным шагом в рамках работы по переводу всей системы предоставления образовательных услуг на финансирование по принципу «деньги следуют за учеником».

Основным ресурсом образования был и остается кадровый. Но для реализации новой модели в 2010-2020 в системе образования должны произойти кардинальные кадровые изменения. Существенное повышение конкурентоспособности квалифицированного преподавателя на рынке труда должно привести к притоку в систему образования новых высокоэффективных и профессиональных работников. Повышение заработной платы в основном за счет селективных инструментов и нарастающее давление на неквалифицированных и непрофессиональных работников со стороны потребителей и профессионального сообщества приведет к более быстрой их замене.

Одним из условий повышения конкурентоспособности преподавателя является высокий уровень заработной платы. С 1 сентября 2008 года в области введена новая система оплаты труда, направленная на повышение доходов учителей.

В рамках данного направления сформирована необходимая нормативно-правовая база. Необходимо отметить, что и подготовка и введение НСОТ осуществлялись при непосредственном участии отраслевого профсоюза.

В среднем рост заработной платы работников общего образования составил 40%. Номинальное значение среднемесячной зарплаты учителей на 01.01.2008 достигло 7,301 тыс. рублей, причем у лучших учителей она составила 13-15 тыс. рублей. Доля таких учителей составила 4%.

По категориям работников общеобразовательных учреждений рост значения средней заработной платы по сравнению со среднемесячной заработной платой 2006 года зафиксирован в следующих размерах:

директора– на 55%;

заместители директоров – на 44%;

педагогические работники – 55%;

прочий персонал – 22,7%.

Принимая решение о существенном повышении заработной платы руководителей мы исходили из необходимости сокращения учебной нагрузки директоров, ведь руководители именно те люди, которые определяют не только образовательную, но и финансовую и кадровую политику образовательного учреждения.

Результаты проведенного социологического исследования говорят о том, что возрос уровень удовлетворенности педагогических работников своей заработной платой, повысилась прозрачность в начислении заработной платы, публичность в оценке результатов педагогического труда.

Кроме того, новая система оплаты труда позволяет естественным образом снизить нагрузку на педагога, поставить уровень заработной платы учителя в прямую зависимость от качества и результатов работы, создавая, таким образом, условия и стимулы для профессионального и творческого роста. Объективная оценка качества и результатов работы учителя должна базироваться на объективном мнении всех участников образовательного процесса, что требует усиления общественной составляющей в распределении стимулирующего фонда, сделать данный процесс гласным, ещё более прозрачным и справедливым.

Объективно возникшие причины, прежде всего – сложившаяся демографическая ситуация, предполагает сокращение педагогических работников, однако массовых масштабов этот процесс не примет. Предусматривается создание новых рабочих мест в связи с тем, что развивается сеть ССК, идут процессы организации дополнительного образования на базе Аттестационно-методического центра, профильной подготовки учащихся, информатизации и другие. Предприняты превентивные меры по недопущению массового высвобождения педагогических работников в рамках проекта «Обеспечение занятости и трудоустройства работников учреждений образования в связи с их возможным высвобождением». Проект направлен на соблюдение законных прав работников образовательных учреждений в условиях возможного сокращения рабочих мест, предусматривает создание новых рабочих мест как в государственном, так и негосударственном секторе экономики, возможность пройти профессиональную переподготовку и т.п.

Новая система оплаты труда распространена на все категории работников отрасли с целью исключения всех видов неравенств в сфере образования.

Переход Аттестационно-методического центра в статус автономных требует дополнительной серьёзной проработки, однако уже сейчас ясно, что целый ряд образовательных учреждений не смогут полноценно функционировать и тем более развиваться, оставаясь в статусе бюджетных учреждений.

В первую очередь это относится к тем учреждениям, которые оказывают дополнительные образовательные услуги, осуществляют приносящую доход деятельность.

Это в первую очередь учреждения дополнительного образования детей, дошкольные образовательные учреждения, наиболее динамично развивающиеся общеобразовательные учреждения, другие учреждения, обеспечивающие деятельность системы образования.

Одним из условий эффективной деятельности учреждения в статусе автономного является высокий профессионализм руководства в сфере экономики, права, управления, то есть начинает действовать принцип «ответственного менеджмента».

## 2.3. Совершенствование роли руководителя, как управленческое решения в Аттестационно-методическом центре

В формирование положительного имиджа Аттестационно-методического центра может играть Попечительский совет, важнейшей функцией которого выступает лоббирование интересов образовательного учреждения. Руководители, правильно понимающие значение данного органа государственно-общественного управления Аттестационно-методического центра, активно привлекают к его работе родителей, депутатов, представителей общественных организаций, бизнесменов и т.п. Поэтому в рамках его деятельности крайне важно проводить PR-акции, привлекающие внимание, а затем и деньги для образовательного учреждения.

Организация работы с членами Попечительского совета и приглашенными на заседания заинтересованными представителями общественности должна быть представлена разнообразными формами. Заседания Попечительского совета могут начинаться с экскурсии по Аттестационно-методического центра, показом приобретенного учебного оборудования в действии, видеоотчетом о проведенной акции и мероприятии, посещения праздника или торжественной церемонии и т.д. То есть, организуя взаимодействие с общественностью, важно, быть наглядным и убедительным, показывать реальную работу, проделанную Аттестационно-методического центра, акцентировать внимание на её пользе для обучающихся и социального окружения.

Создание Попечительских советов в форме самостоятельной некоммерческой организации позволяет организовать перевод в него внебюджетных потоков из образовательного учреждения. Это является одним из методов налоговой оптимизации и обеспечения реальной самостоятельности образовательного учреждения. Оплата родителям дополнительных образовательных услуг предоставляемых Аттестационно-методического центра через счета Попечительского совета может быть значительно ниже, за счет использования легальных схем оптимизации налогообложения, которые предоставляет государство некоммерческим организациям. Снижение платы за дополнительные образовательные и иные услуги, а, следовательно, возможность их расширения, является для родителей весомым аргументом при выборе образовательного учреждения.

## 2.4.Маркетинг, услуги

Из всех средств массовой информации, приглашение телевидения требует наибольшей предварительной работы со стороны образовательного учреждения. Постарайтесь в работе с журналистами придерживаться следующих правил:

1. В начале работы корреспондента уточните, в какой передаче и в какой рубрике будет представлен материал о вашем событии, сколько времени в эфире займет рассказ.
2. Следует понимать, что, как правило, оператор и корреспондент имеют достаточно плотный график и могут уделить ваше Аттестационно-методического центра ограниченное количество времени.
3. Покажите корреспонденту и оператору наиболее яркие и запоминающиеся эпизоды вашего праздника, события.
4. Подумайте о постановочных кадрах, так как не все события можно запечатлеть в реальном времени и темпе. Например, вы снимаете репортаж о Ярмарке, где все аттракционы, состязания, торговые ряды и прочие забавы уже давно начали свою работу.
5. Если репортаж предполагает выступление, рассказ, заранее подготовьте его. Главное, чтобы текст был кратким, содержательным и понятным любому человеку не знающему специфику педагогической деятельности.
6. При ответах на вопросы интервью будьте краткими и отвечайте на поставленный вопрос без длинных вводных фраз. Помните об особенностях монтажа.
7. В завершении работы с корреспондентом вручите ему пресс-релиз, в котором будет описано прошедшее событие, а также укажите имена, отчества, фамилии и должности всех, кто был активным участником репортажа (о ком был рассказ, кто давал интервью). Если корреспондент сам вел записи, попросите разрешения и проверьте правильность сделанных записей, особенно анкетных данных участников репортажа. Часто в фамилиях, должностях встречаются опечатки или неточности, потому что корреспондент записывал их на слух и мог допустить элементарную ошибку.
8. Уточните время выхода репортажа и договоритесь о возможности переписать итоговый репортаж и черновой материал для архива учреждения. Чаще всего, корреспонденты готовы отдать вам весь материал, который вы сможете использовать затем для создания видео-летописи или показа на родительских собраниях, презентациях и других массовых мероприятиях.

Для создания положительного образа образовательного учреждения следует не забывать и о других средствах связи с общественностью:

* 1. Прямая (адресная) почтовая рассылка, ежегодная рассылка бывшим потребителям красочно оформленных календарей с символикой Аттестационно-методического центра. Поздравительных открыток, благодарственных писем родителям.
  2. Выставки и семинары. Во время проведения и участия в съездах, конференциях, выставках и других массовых мероприятиях распространять рекламную продукцию, касающуюся основной деятельности Аттестационно-методического центра.
  3. Презентации. Ввести в традицию проведение ежегодной, ежеквартальной презентации в различных районах города на площадках других учреждений. Приурочить проведение презентаций к большим праздникам: День района (города), День учителя, Новый год, Последний звонок, День чести Аттестационно-методического центра и т.п.
  4. Интернет реклама. Используйте возможности собственного Интернет-сайта, а также используйте сайты СМИ, для этого посылайте регулярно пресс-релизы.
  5. Каталоги и буклеты. При разработке содержания и оформления данного вида рекламной продукции учитывайте, прежде всего, особенности восприятия информации потребителем. Для родителей, партнеров, попечителей, спонсоров необходимо правильная расстановка акцентов. Но, при этом не забывайте об учете сложившегося имиджа Аттестационно-методического центра и соответствия разработанной стратегии развития.
  6. Рекламные щиты и наружная реклама. Использование имеющихся микроавтобусов, штендеры или растяжки на территории Аттестационно-методического центра, его фасаде, а также, если есть договоренность с муниципальными властями на оживленных улицах или пешеходных зонах в парках и т. п.
  7. Телефонный маркетинг. Обзванивание родителей, попечителей, спонсоров и т.п. накануне нового учебного года или летних каникул с предложением ответить на краткую анкету по телефону.
  8. Фирменные сувениры. Ручки, календарики, поделки воспитанников и т.п. можно вручать родителям, учащимся, гостям Аттестационно-методического центра.
  9. Использование существующих клиентов для привлечения новых.
  10. Другие способы. Визитные карточки, издание методической литературы с рекламой Аттестационно-методического центра, реклама в Аттестационно-методического центра печатных изданиях.

# Заключение

АМЦ УО осуществляет диагностику качества образования учащихся и уровень профессиональной подготовки педагогических работников, организует работу по подготовке материалов к проведению государственной аттестации учащихся, педагогических работников, лицензирования и аттестации образовательных учреждений, обеспечивает ( как правопреемник методического кабинета) выполнение функций методической службы.

Финансовые показатели, балансы и отчеты представлены в приложениях 1-4. Анализ финансового состояния представлен в Приложении 5.

АМЦ УО является юридическим лицом, состоит на городском бюджете, имеет самостоятельную смету и субсчёт при расчётном счёте Управления образования. Бухгалтерский учёт производится через централизованную бухгалтерию Управления образования.

Составляющими внешней среды являются конкуренты Аттестационно-методического центра. Проведем анализ Автономной некоммерческой организация "Учебно-методический центр" осуществления образовательной деятельности".

Учреждение создано для организации обучения педагогов и незанятого населения в целях получения новых знаний и практических навыков, необходимых для профессиональной деятельности, методической работы и информационно – аналитического обслуживания учреждений образования в муниципальной системе образования города Реутова ,повышения квалификации, обновления теоретических и практических знаний специалистов в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач.

Переход Аттестационно-методического центра в статус автономных требует дополнительной серьёзной проработки, однако уже сейчас ясно, что целый ряд образовательных учреждений не смогут полноценно функционировать и тем более развиваться, оставаясь в статусе бюджетных учреждений.

Для создания положительного образа образовательного учреждения следует не забывать и о других средствах связи с общественностью:

1. Прямая (адресная) почтовая рассылка
2. Выставки и семинары
3. Презентации
4. Интернет реклама
5. Каталоги и буклеты
6. Рекламные щиты и наружная реклама
7. Телефонный маркетинг
8. Фирменные сувениры
9. Использование существующих клиентов для привлечения новых
10. Другие способы

# Список использованной литературы

1. Виссема X. Менеджмент в подразделениях фирмы в пер. с англ. - М ИНФРА-М, 2006. – 184 с.
2. Гончаров В. И. Менеджмент: Учебное пособие. – Мн.: Мисанта, 2008- 624 с.
3. Гончаров В. И. Менеджмент: Учебное пособие. – Мн.: Мисанта, 2008- 624 с.
4. Колосс Б. Управление деятельностью предприятия. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2008.-589 с.
5. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. - М.: Дело, 2008. – 194 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ.- М.: Дело ЛТД, 2006. – 217 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 2005. – 162 с.
8. Проблемы теории и практики управления - 2004, №3. С. 54
9. Фасхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: учебное пособие - М., 2008. – 140 с.
10. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. - СПб.: Питер, 2006. – 89 с.
11. Объяснительная записка к годовому отчету за 2008 год Мебельной Фабрики ООО «Мега»
12. Пояснительная записка к анализу хозяйственной деятельности Мебельной Фабрики ООО «Мега»
13. Сведения о затратах на производство и реализацию продукции (работ, услуг) за 2008 год

**Приложения**

### 

### Приложение 1

Финансовая деятельность Аттестационно-методического центра 2008 год

Бюджетное финансирование Аттестационно-методического центра, руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование предметных статей расходов | 2008 | 20098 ( лимиты ) |
| Оплата труда | 89 219 466 | 109 109 100 |
| Начисление на оплату труда | 29 989 929 | 38 110 500 |
| Стипендия | 32 836 802 | 51 620 800 |
| Трансферты населению (спортивно-оздоров. меропр.) | 10 149 900 | 14 760 000 |
| Капитальный ремонт | 10 684 257 | 5 678 700 |
| Продукты питания | 398 941 | 1 614 900 |
| Транспортные услуги | 0 | 0 |
| Коммунальные услуги | 25 098 942 | 27 210 400 |
| Оплата услуг связи | 0 | 0 |
| Командировки и служебные разъезды | 0 | 0 |
| Приобретение оборудования | 9 613 469 | 7 007 000 |
| Прочие текущие расходы | 2 396 754 | 1 185 600 |
| Итого | 210 388 460 | 256 297 000 |

Доходы от внебюджетной деятельности, руб.

|  |  |
| --- | --- |
|  | 2008 |
| Платное обучение по основному направлению | 12 022 730 |
| Дополнительные образовательные услуги аспирантам | 2 180 705 |
| Платное обучение по новым (экономическим, компьютерным и др.) специальностям | 7 526 480 |
| Олимпиада «Физтех-абитуриент» | 974 800 |
| Платное обучение иностранных студентов | 5 211 243 |
| Средства от Киевского отделения МФТИ | 4 263 309 |
| Платное обучение в ЦДПО | 8 410 837 |
| Аренда помещений | 7 460 467 |
| Поступления от НИЧ в счёт накладных расходов | 724 496 |
| Поступления от УНПК в счёт накладных расходов (прибыли) | 1 878 000 |
| Доходы от оказания услуг связи (409 АТС) | 1 358 005 |
| Прочие поступления | 308 794 |
| Итого: | 52 319 866 |

Целевые внебюджетные средства, полученные МФТИ, руб.

|  |  |
| --- | --- |
|  | 2008 |
| Финансовая помощь вузам Москвы | 10 078 500 |
| Внебюджетные стипендии (Мэрия Москвы, Администрация Московской обл. и др.) | 2 999 793 |
| Добровольные пожертвования, целевые взносы физических лиц | 7 217 772 |
| Целевые средства на содержание общежитий, поликлиники, профилактория | 0 |
| Отчисления АКФБ Инноваций и Развития в Фонд помощи ветеранам | 0 |
| Финансовая поддержка губернатора Московской области | 8 114 593 |
| Финансовая помощь (празднование 50-летия МФТИ) | 0 |
| Итого: | 28 410 658 |

Отчёт об исполнении консолидированной (нормативной) сметы (тыс. руб.) по содержанию Аттестационно-методического центра за 2008 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код показ. | Норматив-ная смета института | Утвержд. по смете Минобр. | Профинан-сировано бюджетом | Фактическ. расходы за счёт | | Всего |
| Бюджета | Прочих привл. средств |
| Оплата труда | 110100 | 73 966,8 | 89 219,5 | 89 219,5 | 89 219,5 | 5 433,5 | 94 653,0 |
| Начисления на оплату труда | 110200 | 25 691,1 | 29 989,9 | 29 989,9 | 29 989,9 | 1 945,2 | 31 935,1 |
| Расходные материалы | 110300 | 34 520 ,3 | 2 005,9 | 2 005,9 | 2 005,9 | 7 592,9 | 9 598,8 |
| Служебные разъезды | 110400 | 674 ,0 | 0 | 0 | 0 | 312,3 | 312,3 |
| Транспортные услуги | 110500 | 540,0 | 0 | 0 | 0 | 244,1 | 244,1 |
| Услуги связи | 110600 | 24 57,3 | 0 | 0 | 0 | 1 014,8 | 1 014,8 |
| Коммунальные услуги | 110700 | 22 267,6 | 25 098,9 | 25 098,9 | 25 098,9 | 8 681,0 | 33 779,9 |
| Прочие текущие расходы | 111000 | 29 997,7 | 7 012,8 | 7 012,8 | 7 012,8 | 9 316,1 | 16 328,9 |
| Стипендии | 130320 | 23 604,6 | 32 836,8 | 32 836,8 | 32 836,8 | 0 | 32 836,8 |
| Прочие трансферты | 130330 | 27 058,0 | 3 926,9 | 3 926,9 | 3 926,9 | 0 | 3 926,9 |
| Оборудование | 240100 | 31 129,1 | 9 613,5 | 9 613,5 | 9 613,5 | 1 115,1 | 10 728,6 |
| Кап. ремонт | 240300 | 16 030,0 | 10 684,3 | 10 684,3 | 10 684,3 | 0 | 10 684,3 |
| Всего: | 800000 | 287 936,5 | 210 388,5 | 210 388,5 | 210 388,5 | 35 655,0 | 246 043,5 |

Фактическая зарплата, начисленная из средств федерального бюджета 2008 год (ед. измерения — тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | Всего | в том числе | | | |
| 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| Всего | 89 219,5 | 20 717,7 | 28 347,0 | 13 434,2 | 26 720,6 |
| В том числе |  | | | | |
| Проф.-преп. | 53 176,0 | 12 332,2 | 19 401,0 | 5 346,8 | 16 096,0 |
| Почас. фонд | 1 744,1 | 451,1 | 505,5 | 159,1 | 628,4 |
| Уч.-вспомог. | 9 497,9 | 2 234,2 | 2 353,6 | 2 071,4 | 2 838,7 |
| Адм.-управл. | 9 066,8 | 2 114,9 | 2 228,0 | 2 100,3 | 2 623,6 |
| Хоз. обслуж. | 15 734,7 | 3 585,3 | 3 858,9 | 3 756,6 | 4 533,9 |

Структура зарплаты и численности персонала Аттестационно-методического центра

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пп | Наименование персонала | 2007, % | | | 2008, % | | |
|  |  | Зарплата | | Численность | Зарплата | | Численность |
| 1. | Институтские кафедры | 31,8 | 55,4 | 59,6 | 33,4 | 59,6 | 59,1 |
| 2. | Факультетские кафедры | 23,6 | 26,2 |
| 3. | Учебно-вспомогательный персонал | 12,3 |  | 15,0 | 10,7 |  | 15,3 |
| 4. | Хозяйственно-обслуживающий персонал | 19,8 |  | 18,2 | 17,6 |  | 18,2 |
| 5. | АУП | 10,7 |  | 7,2 | 10,2 |  | 7,4 |
| 6. | Почасовой фонд | 1,8 |  | – | 1,9 |  | – |
|  | Итого | 100 |  | 100 | 100 |  | 100 |

### Приложение 2

Экспресс-анализ финансово-хозяйственной деятельности АГРЕГИРОВАННЫЙ БАЛАНС

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мебельная Фабрика ООО «Мега» | тыс.руб. |  |  |  |  |
| Наименования позиций | Отчетные даты | |  |  |  |
|  | 01.01.04 | 01.01.05 | 01.01.06 | 01.01.07 | 01.01.08 |
| АКТИВ |  |  |  |  |  |
| Внеоборотные (постоянные) активы: |  |  |  |  |  |
| - нематериальные активы | 190 | 82 | 34 | 20 | 16 |
| - основные средства | 14 769 | 15 925 | 27 171 | 29 988 | 36 178 |
| - незавершенное строительство | 9 826 | 13411 | 3 529 | 4 403 | 24 271 |
| - долгосрочные финансовые вложения | 234 | 470 | 470 | 470 | 470 |
| - прочие внеоборотные активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| === Итого внеоборотные активы | 25 019 | 29 888 | 31 204 | 34 881 | 60 935 |
| Оборотные (текущие) активы: |  |  |  |  |  |
| - производственные запасы и МБП | 17 141 | 27 425 | 13 325 | 25 588 | 43 252 |
| - незавершенное производство | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 652 |
| - готовая продукция и товары | 0 | 15 938 | 21 563 | 36 753 | 71 311 |
| - дебиторская задолженность | 41 327 | 10517 | 15213 | 20 042 | 27 933 |
| - авансы поставщикам | 13 322 | 13 193 | 6 352 | 22 962 | 31 622 |
| - денежные средства | 4 161 | 1 583 | 1 408 | 10 095 | 30 246 |
| - прочие оборотные активы | 4 023 | 15 295 | 7 886 | 10 201 | 16 791 |
| === Итого оборотные активы | 79 974 | 83 951 | 65 747 | 125 641 | 222 807 |
| ИТОГО АКТИВОВ | 104 993 | 113 839 | 96 951 | 160 522 | 283 742 |
| ПАССИВ |  |  |  |  |  |
| Собственный капитал: |  |  |  |  |  |
| - уставный капитал | 0 | 288 | 288 | 288 | 288 |
| -добавочный капитал | 0 | 2 294 | 2 294 | 2 294 | 2 294 |
| - накопленный капитал | 32 464 | 36 680 | 44 366 | 56 450 | 74 422 |
| === Итого собственный капитал | 32 464 | 39 262 | 46 948 | 59 032 | 77 004 |
| Заемный капитал: |  |  |  |  |  |
| Долгосрочные обязательства: |  |  |  |  |  |
| - займы и кредиты | 0 | 1 000 | 6 323 | 2 856 | 2 931 |
| - прочие долгосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| = Итого долгосрочные обязательства | 0 | 1 000 | 6 323 | 2 856 | 2 931 |
| Краткосрочные обязательства (текущие пассивы): |  |  |  |  |  |
| - краткосрочные кредиты | 3017 | 16 500 | 5 527 | 39 495 | 122 436 |
| - кредиторская задолженность | 29 379 | 21 943 | 18 689 | 30 611 | 37 952 |
| - авансы покупателей | 24 112 | 28 173 | 10517 | 13 941 | 30 089 |
| - расчеты с бюджетом | 11 839 | 2 196 | 2 951 | 7 470 | 4 859 |
| - расчеты с персоналом | 2 047 | 2 976 | 2 151 | 4 085 | 4 918 |
| - прочие краткосрочные обязательства | 2 135 | 1 790 | 3 845 | 3 032 | 3 553 |
| = Итого краткосрочные обязательства | 72 529 | 73 578 | 43 680 | 98 634 | 203 807 |

**Приложение 3**

СТРУКТУРА БАЛАНСА

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименования позиций | Отчетные даты | |  |  |  |
|  | 01.01.04 | 01.01.05 | 01.01.06 | 01.01.07 | 01.01.08 |
| СТРУКТУРА ВНЕОБОРОТНЫХ АКТИВОВ |  |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 0,8% | 0,3% | 0,1% | 0,1% | 0,0% |
| Основные средства | 59,0% | 53,3% | 87,1% | 86,0% | 59,4% |
| Незавершенное строительство | 39,3% | 44,9% | 11,3% | 12,6% | 39,8% |
| Долгосрочные финансовые вложения | 0,9% | 1,6% | 1,5% | 1,3% | 0,8% |
| Прочие внеоборотные активы | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| === Итого внеоборотные активы | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Доля в общих активах | 23,8% | 26,3% | 32,2% | 21,7% | 21,5% |
| Коэффициент износа основных средств | 26% | 38% | 30% | 33% | 32% |
| Коэффициент износа нематериальных активов | 46% | 67% | 86% | 92% | 64% |
| СТРУКТУРА ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ |  |  |  |  |  |
| Производственные запасы и МБП | 21,4% | 32,7% | 20,3% | 20,4% | 19,4% |
| Незавершенное производство | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,7% |
| Готовая продукция и товары | 0,0% | 19,0% | 32,8% | 29,3% | 32,0% |
| Дебиторская задолженность | 51,7% | 12,5% | 23,1% | 16,0% | 12,5% |
| Авансы поставщикам | 16,7% | 15,7% | 9,7% | 18,3% | 14,2% |
| Денежные средства | 5,2% | 1,9% | 2,1% | 8,0% | 13,6% |
| Прочие текущие активы | 5,0% | 18,2% | 12,0% | 8,1% | 7,5% |
| === Итого оборотные активы | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Доля в общих активах | 76,2% | 73,7% | 67,8% | 78,3% | 78,5% |
| СТРУКТУРА ИНВЕСТИРОВАННОГО КАПИТАЛА |  |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 0,0% | 0,7% | 0,5% | 0,5% | 0,4% |
| Добавочный капитал | 0,0% | 5,7% | 4,3% | 3,7% | 2,9% |
| Накопленный капитал | 100,0% | 91,1% | 83,3% | 91,2% | 93,1% |
| Долгосрочные обязательства | 0,0% | 2,5% | 11,9% | 4,6% | 3,7% |
| === Итого инвестированный капитал | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Доля в общих пассивах | 30,9% | 35,4% | 54,9% | 38,6% | 28,2% |
| Краткосрочные кредиты | 4,2% | 22,4% | 12,7% | 40,0% | 60,1% |
| Кредиторская задолженность | 40,5% | 29,8% | 42,8% | 31,0% | 18,6% |
| Авансы покупателей | 33,2% | 38,3% | 24,1% | 14,1% | 14,8% |
| Расчеты с бюджетом | 16,3% | 3,0% | 6,8% | 7,6% | 2,4% |
| Расчеты с персоналом | 2,8% | 4,0% | 4,9% | 4,1% | 2,4% |
| Прочие краткосрочные обязательства | 2,9% | 2,4% | 8,8% | 3,1% | 1,7% |
| === Итого краткосрочные обязательства | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Доля в общих пассивах | 69,1% | 64,6% | 45,1% | 61,4% | 71,8% |

### Приложение 4

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование позиций |  |  |  |  |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Выручка от реализации (без НДС) | 431 222 | 357 600 | 634 782 | 974 697 |
| Переменные затраты | 371 051 | 296 313 | 538 675 | 821 427 |
| Маржинальная прибыль | 60 171 | 61 287 | 96 107 | 153 270 |
| Постоянные затраты | 41 228 | 40 406 | 59 853 | 101 525 |
| Всего затраты на реализованную продукцию | 412 279 | 336 719 | 598 528 | 922 952 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 18 943 | 20 881 | 36 254 | 51 745 |
| Доходы по ценным бумагам и от долевого участия в других организациях | -1 303 | -2 042 | -4 639 | -9 542 |
| Прочие операционные доходы (+)/расходы (-) | -655 | -189 | -1 418 | -2 169 |
| Прочие внереализационные доходы (+)/расходы(-) | -2 643 | -3 807 | -6 792 | -9 817 |
| Балансовая прибыль (прибыль до налогообложения) | 14 342 | 14 843 | 23 405 | 30 217 |
| Текущий налог на прибыль | 5 781 | 4 192 | 9019 | 8 746 |
| Чистая прибыль (прибыль после налогообложения) за период | 8 561 | 10 651 | 14 386 | 21 471 |

Основные финансовые показатели

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименования позиций | Отчетные даты | | | | |  |  | |  |
|  | 01.01.04 | | | | 01.01.05 | 01.01.06 | 01.01.07 | | 01.01.08 |
| Характеристика имущества |  | | | |  |  |  | |  |
| Всего активов | 104993 | | | | 113839 | 96951 | 160522 | | 283742 |
| Внеоборотные активы | 25019 | | | | 29888 | 31204 | 34881 | | 60935 |
| Текущие активы | 79974 | | | | 83951 | 65747 | 125641 | | 222807 |
|  |  | | | |  |  |  | |  |
| Коэффициент износа основных средств | 26% | | | | 38% | 30% | 33% | | 32% |
|  |  | | | |  |  |  | |  |
| Стоимость чистых активов | 32464 | | | | 39261 | 46948 | 59032 | | 77004 |
| Характеристика управления оборотным капиталом | |  | | | | | | | |
| Период оборота всех активов |  | | | | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| Затратный цикл |  | | | | 66 | 74 | 51 | | 57 |
| Кредитный цикл |  | | | | 53 | 48 | 28 | | 26 |
| Чистый цикл |  | | | | 13 | 26 | 23 | | 31 |
| 1 | 2 | | 3 | | | 4 | 5 | 6 | |
| Характеристика прибыльности деятельности |  | |  | | |  |  |  | |
| Выручка от реализации (без НДС) |  | | | 431222 | | 357600 | 634782 | | 974697 |
| Чистая прибыль (прибыль после налогообложения) |  | | | 8561 | | 10651 | 14386 | | 21471 |
| Чистая прибыль в общей деятельности |  | | | 2,0% | | 3,0% | 2,3% | | 2,3% |
| Прибыльность всех продаж |  | | | 2,0% | | 3,0% | 2,3% | | 2,2% |
| "Запас прочности" |  | | | 31,5% | | 34,1% | 37,7% | | 33,8% |
| Характеристика ликвидности |  | | |  | |  |  | |  |
| Коэффициент общей ликвидности | 1,103 | | | 1,141 | | 1,505 | 1,274 | | 1,093 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,057 | | | 0,022 | | 0,032 | 0,102 | | 0,148 |
| Задолженность по привлеченным кредитам на конец интервала анализа | 3017 | | | 17500 | | 11850 | 42351 | | 125367 |
| Характеристика финансовой устойчивости |  | | |  | |  |  | |  |
| Соотношение собственного и заемного капитала | 0,448 | | | 0,526 | | 0,939 | 0,582 | | 0,372 |
| Коэффициент автономии (Собственный капитал/Всего пассивов) | 0,309 | | | 0,345 | | 0,484 | 0,368 | | 0,271 |
| Коэффициент самофинансирования |  | | | 49% | | 72% | 84% | | 84% |
| Коэффициент мобилизации накопленного капитала |  | | | 69% | | 152% | 41% | | 0% |
| Характеристика рентабельности |  | | |  | |  |  | |  |
| Рентабельность всего капитала |  | | | 8,4% | | 11,6% | 13,9% | | 13,3% |
| Рентабельность собственного капитала |  | | | 0,239 | | 0,247 | 0,271 | | 0,316 |
| Финансовый рычаг |  | | | 2,05 | | 1,45 | 1,43 | | 2,27 |
| Дифференциал рычага |  | | | 7,0% | | 9,1% | 9,3% | | 8,1% |
| Эффект рычага |  | | | 14,45% | | 13,13% | 13,24% | | 18,30% |

### Приложение 5

**Анализ финансового состояния Аттестационно-методического центра**

Анализ финансового состояния предприятия за 2003 год начинается с оценки ликвидности предприятия. Рассчитаем коэффициенты срочной, абсолютной и текущей ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности - характеризует немедленную платежеспособность предприятия:

К ал = ДС/Тек.об-ва = 10095/98634 = 0,10

Нормативное значение 0.2 - 0,25 => на предприятии недостаточно денежной наличности для покрытия текущих обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности — характеризует платежеспособность предприятия на момент составления баланса:

К тл = Тек.А/Тек.об-ва - 125641/98634 = 1,27

Нормативное значение 2 - 2,5 => текущие активы не покрывают текущие обязательства.

Рассчитаем показатели финансовой устойчивости предприятия.

Собственные оборотные средства:

СОС = Тек.А - Тек. об-ва = 125641-98634=27007

Коэффициент обеспеченности СОС - характеризует долю оборотных средств, которая сформирована за счет собственных источников:

К обесп. СОС= СОС/Тек.А = 27007/125641-0,21

Нормативное значение не менее 0,1 => 21% оборотных средств сформированы за счет собственных источников.

Коэффициент маневренности — характеризует сумму СОС, которая приходится на каждый рубль собственных источников:

К маневр.=СОС/СК=27007/59032=0,46

Нормативное значение 0,1 => 0,46 рубля СОС приходится на каждый рубль собственных источников.

Коэффициент автономии — характеризует долю собственных источников в общей сумме имущества предприятия:

К авт. = СК/итог баланса = 59032/160522 = 0,37

Концентрация СК в общей сумме имущества предприятия составляет 37%.

Коэффициент финансовой зависимости - характеризует финансовую зависимость предприятия от привлеченных источников:

К фин.зав. = итог баланса/СК = 160522/59032 = 2,72 Проведем оценку деловой активности предприятия. Фондоотдача основных фондов - характеризует объем выручки в рублях, приходящейся на каждый рубль ОС:

ФО оф = В/ср.год.ст-ть ОС = 634782/13585,5 = 46,72 => 46,72 рубля выручки приходится на каждый рубль ОС. Коэффициент оборачиваемости активов в оборотах — характеризует количество оборотов имущества предприятия в течение года:

К обор-ти А (об) = В/ср.год.ст-ть А = 634782/80261 = 7,91 => средства предприятия оборачиваются 7,91 раз в год. Коэффициент оборачиваемости активов в днях - характеризует продолжительность 1 оборота активов в днях:

К обор-ти А (дн) - 365/К обор-ти А (об) = 365/7,91 =46,14

=> 46 дней продолжительность 1 оборота.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов в оборотах -характеризует количество оборотов Об.С предприятия в течение года:

К обор-ти об.А (об) = В/ср.год.ст-ть об.А = 634782/62820,5 = 10,10

=> Об.С предприятия оборачиваются 10,10 раз в год.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов в днях -характеризует продолжительность 1 оборота Об.С в днях:

К обор-ти об.А (дн) - 365/К обор-ти об.А (об) = 365/10,10 = 36,14

=> 36 дней продолжительность 1 оборота.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в оборотах — характеризует количество оборотов ДЗ в течение года:

К обор-ти ДЗ (об) = В/ср.год.ст-ть ДЗ = 634782/10021= 63,35

Нормативное значение >= 4 => ДЗ погашается своевременно.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в днях -характеризует эффективность управления ДЗ:

К обор-ти ДЗ (дн) = 365/К обор-ти ДЗ (об) = 365/63,35= 5,76

Нормативное значение 90 дней => ДЗ не погашается вовремя.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в оборотах - характеризует количество оборотов, совершаемых КЗ в течение года:

К обор-ти КЗ (об) = В/ср.год.ст-ть КЗ = 634782/15305,5 = 41,47

Нормативное значение >= 4 => предприятие своевременно погашает КЗ.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в днях — характеризует продолжительность 1 оборота КЗ:

К обор-ти КЗ (дн) = 365/К обор-ти КЗ (об) = 365/41,47 = 8,8

Нормативное значение <= 90 дней => предприятие финансово устойчиво.

Проанализируем показатели рентабельности предприятия.

Рентабельность продаж - характеризует сумму полученной предприятием прибыли с каждого рубля выручки:

РП = ЧП/В - 14386/634782=0,0227

=> 0,0227 рубля прибыли с каждого рубля выручки.

Рентабельность активов — характеризует сумму ЧП, полученной предприятием на каждый рубль авансированного капитала:

РА = ЧП/ср.год.ст-ть А = 14386/80261 =0,18

=> 0,18 рубля ЧП приходится на каждый рубль авансированного капитала.

Рентабельность собственного капитала - характеризует доходность учредителей, приходящейся на каждый рубль вложенных средств:

Р ск = ЧП/ср.год.ст-ть СК = 14386/29516 = 0,49

=> на каждый рубль вложенных средств учредители получают 0,49 рубля дохода.

Производственная рентабельность - характеризует сумму ЧП, приходящейся на каждый рубль произведенных затрат:

Р пр = ЧП/С/с = 14386/537965 = 0,036

=> 0,036 рубля ЧП предприятие имеет с каждого рубля произведенных затрат.

Рентабельность оборотных средств - характеризует сумму ЧП, приходящейся на каждый рубль Об.С:

Р об.с = ЧП/ср.год.ст-ть Об.С = 14386/62820,5=0,23

=> 0,23 рубля ЧП приходится на каждый рубль Об.С.

Общая рентабельность - характеризует эффективность работы предприятия с учетом использования всех имеющихся на предприятии ресурсов:

Р общ = (П/В) \* (1/((1/ФО оф)+(1/ФО нма)+(1/К обор-ти Об.С))) \* 100 = = (14386/634782)\*(1/((1/46,72)+(1/10,10)))\* 100=0,255

Определим тип финансовой устойчивости предприятия.

СОС>33 => устойчивое финансовое состояние

125641>62341

Проведем анализ финансового состояния предприятия за 2004 год.

Оценим ликвидность предприятия.

К ал = 30246/203807 = 0,148

=> на предприятии недостаточно ДС для покрытия текущих обязательств и оно испытывает недостаток в ликвидных средствах.

К тл = 222807/203807= 1,093

=> Текущие активы не покрывают текущие обязательства предприятия.

Оценим показатели финансовой устойчивости предприятия.

СОС=222807-203807 =19000

К обесп. СОС=19000/222807=0,085

=>85% Об.С сформировано за счет собственных источников.

К маневр.=19000/77004=0,246

=> 0,246 рубля СОС приходится на каждый рубль собственных источников.

К авт. = 77004/283742 = 0,27=>

Концентрация СК в общей сумме имущества предприятия составляет 27%.

К фин.зав. = 283742/77004= 3,68

Рассчитаем показатели деловой активности предприятия.

ФО оф = 974697/18089 = 53,88

=> 53,88 рублей выручки приходится на каждый рубль ОС.

К обор-ти А (об) = 974697/141871= 6,87

=> активы оборачиваются 6,87 раза в год.

К обор-ти А (дн) = 365/6,87 = 53,13

=> продолжительность одного оборота активов 53 дня.

К обор-ти об.А (об) = 974697/111403,5 = 8,75

=> оборотные активы предприятия оборачиваются 9 раз в год.

К обор-ти об.А (дн) = 365/8,75 =41,71

=> продолжительность 1 оборота Об.А 42 дня.

К обор-ти ДЗ (об) = 974697/13966,5= 69,79

=> ДЗ погашается своевременно.

К обор-ти ДЗ (дн) = 365/69,79 = 5,23

=> ДЗ не погашается вовремя.

К обор-ти КЗ (об) = 974697/18976 = 51,36

=> предприятие своевременно погашает свою КЗ.

К обор-ти КЗ (дн) = 365/51,36 = 7,11

=> предприятие финансово устойчиво.

Проведем анализ рентабельности предприятия.

РП = 21471/974697=0,0220

=> 0,22 рубля прибыли с каждого рубля выручки.

РА = 21471/141871 = 0,151

=> 0,15 рубля ЧП приходится на каждый рубль авансированного капитала.

Рек = 21471/38502 = 0,56

=> на каждый рубль вложенных средств учредители получают 0,56 рубля дохода.

Рпр = 21471/819682 = 0,026

=> 0,026 рубля ЧП предприятие имеет с каждого рубля произведенных затрат.

Роб.с=21471/111403,5=0,19

=> 0,19 рубля ЧП приходится на каждый рубль Об.С.

Р общ.=0,2926

Определим тип финансовой устойчивости предприятия.

19000>116215 => абсолютная финансовая устойчивость.

Проведем анализ финансового состояния предприятия за 2005 год.

Рассчитаем показатели ликвидности предприятия.

К ал = 5950/194076 = 0,031

=> предприятие испытывает недостаток в ликвидных средствах, чтобы покрыть текущие обязательства.

К тл = 272718/194076- 1,41

=> Текущие обязательства покрываются текущими активами.

Проанализируем показатели финансовой устойчивости предприятия.

СОС=272718-194076= 78642

К обесп.СОС = 78642/272718= 0,288

=> 28% оборотных средств сформированы за счет собственных источников.

К маневр. = 78642/106502= 0,738

=> 0,738 рубля СОС приходится на каждый рубль собственных источников.

К авт. = 106502/357323 = 0,29

=> концентрация СК в общей сумме имущества предприятия составляет 29%.

К фин.зав. = 357323 /106502= 3,355

Оценим деловую активность предприятия.

ФО оф = 1350926/20539,5 = 65,77

=> 65,77 рубля выручки приходится на каждый рубль ОС.

К обор-ти А (об) = 1350926/178661,5 = 7,56

=> активы предприятия оборачиваются 7,56 раза в год.

К обор-ти А (дн) = 365/7,56 = 48,28

=> продолжительность 1 оборота активов 48 дней.

К обор-ти об.А (об) = 1350926/136359 = 9,91

=> Об.А оборачиваются 9,91 раза в год.

К обор-ти об.А (дн) = 365/9,91 = 36,83

=> продолжительность 1 оборота Об.А 37 дней.

К обор-ти ДЗ (об) = 1350926/22640,5 = 59,67

=> ДЗ погашается вовремя.

К обор-ти ДЗ (дн) = 365/59,67 = 6,12

=> ДЗ погашается своевременно.

К обор-ти КЗ (об) = 1350926/32070 = 42,12

=> предприятие своевременно погашает свою КЗ.

К обор-ти КЗ (дн) = 365/42,12 = 8,67

=> предприятие финансово устойчиво.

Рассчитаем показатели рентабельности предприятия.

РП = 34499/1350926= 0,025

=> 0,025 рубля прибыли приходится на каждый рубль выручки.

РА =34499/141871 =0,24

=> 0,24 рубля прибыли приходится на каждый рубль авансированного капитала.

Рек = 34499/53251 =0,65

=> на каждый рубль вложенных средств учредители получают 0,65 рубля дохода.

Р пр = 34499/1128001 = 0,031

=> 0,031 рубля ЧП предприятие имеет с каждого рубля произведенных затрат.

Р об.с= 34499/136359 = 0,253

=> 0,25 рубля прибыли приходится на каждый рубль Об.С.

Р общ. = 0,299

Определим тип финансовой устойчивости.

СОС > 33

272718 >138582

=> устойчивое финансовое состояние предприятия.

Анализ показывает, что в 2008 году, несмотря на реализацию масштабной инвестиционной программы сумело улучшить финансовые показатели: наблюдается повышение ликвидности и финансовой устойчивости.

Анализ показателей оборачиваемости показывает некоторое ухудшение ситуации, что в большей мере связано с ростом авансов выданных (и их периода оборачиваемости). Увеличение показателя «чистый цикл» характеризует ухудшение организации финансирования производственного процесса (покупатели и поставщики не достаточно финансируют текущую производственную деятельность предприятия за счет предоплат и кредиторской задолженности, вследствие этого приходится финансировать растущие оборотные активы за счет кредитов).

Анализ показателей прибыльности также свидетельствует о повышении эффективности деятельности. Повышение отдачи от инвестированного в предприятие капитала дало не только увеличение объема прибыли, но и использование эффекта финансового рычага. Так как средняя ставка процента за использование заемного капитала ниже, чем рентабельность всего капитала, то привлечение заемного капитала (в разумной мере) повышает рентабельность собственного капитала