**Содержание**

Введение

Глава 1. Понятие муниципального предприятия и муниципального учреждения

* 1. Структура муниципального учреждения и муниципального предприятия

1.2 Общая характеристика организации (Муниципальное учреждение «Централизованная бухгалтерия комитета по науке и образованию»)

Глава 2. Принятие решений по совершенствованию управления в муниципальных учреждениях

2.1 Управленческое решение как метод по совершенствованию управления

2.2 Анализ системы управления МУ ЦБ КНО (муниципального учреждения «Централизованная бухгалтерия комитета по науке и образованию»)

2.3 Общая оценка структуры и динамики баланса. Вертикальный и горизонтальный анализ за два периода

2.4 Анализ состава и структуры основных фондов. Анализ обеспеченности основными фондами

2.6 Формирование принятия решения по совершенствованию управления в МУ ЦБ КНО

Заключение

Список литературы

**Введение**

Глобализация, ставшая ведущей тенденцией мирового развития, отнюдь не снимает, а во многом и обостряет проблемы экономического, социального и политического прогресса. Она снимает противопоставление цивилизаций или формаций по принципу: высшие и низшие, передовые и отсталые. У каждой из них есть свои достоинства и преимущества, своя система ценностей и свое понимание прогресса. В связи с этим предстоит еще раз вернуться к осмыслению особой роли и места в науке российской школы экономической мысли… Огромное влияние на самоопределение российской школы экономической мысли, как в отечественной, так и в мировой науке, оказали самобытность и неповторимость сложившейся в нашей стране цивилизации. Ни одна другая цивилизация, если исключить плохо пока изученную специфику азиатской цивилизации, не обладала столь отличными от Запада подходами, нравственными ценностями, восприятием окружающего мира и места человека в нем. Это не могло не отразиться на культуре и на науке. То, что признано на Западе как непреложная истина, снимающая все ограничения как несуществующие, совсем иначе и часто принципиально по-иному воспринимается в российской экономической мысли.

Мир хозяйства трактуется не как вечная борьба оптимизирующих свое благополучие индивидов, а как сложный, изначально многоцветный комплекс взаимодополняющих и тем самым взаимообогащающих процессов, форм организации и методов управления… Государство не отвергается, а органически сочетается с рынком, общее социальное благо стоит выше индивидуального успеха.

Наука была призвана впитать в себя такой подход, и там, где она это делала, ее ждал успех. Где она отступала от этого правила, ее ждало разочарование. ХХ век, включая его последнее десятилетие, яркое тому свидетельство.

Современный рынок значительно отличается от рынка эпохи свободной конкуренции и даже от рынка начала ХХ в., когда в отдельных отраслях господствовали картели и тресты. В развитых странах существует смешанная экономика, в которой **одновременно действуют невиданный рыночный механизм и государственное регулирование.** Как образно сказано в одном широко известном за рубежом учебнике «Экономика», управлять экономикой в отсутствие того или другого – все равно, что пытаться аплодировать одной рукой.

На рынок воздействует также регулирование на уровне компаний. Они используют современную технику и методику сбора, обработки и распространения экономической информации (о товарах, ценах, изменениях спроса и т.д.). Получила развитие деятельность, направленная на продвижение товаров и услуг к покупателю, ориентированная на требования рынка, реальные запросы и потребности покупателей в товарах и услугах.

Современная рыночная система – это не хаос и анархия, хотя она и не устраняет рыночной стихии, это отработанный механизм для координации деятельности товаропроизводителей и потребителей. На современном рынке производители ориентируют производство на известных потребителей, имеют с ними предварительную договоренность (контракт) о количестве, качестве, номенклатуре продукции.[[1]](#footnote-1)

Чтобы обеспечивать условия для эффективного и целенаправленного использования ресурсов организации в процессах производства товара или услуги, нужны люди, умеющие профессионально управлять организациями и претворяющие это умение на практике. Такие профессионально подготовленные люди, умеющие воздействовать на труд отдельного работника, группы и целой организации являются менеджментом организации, эту категорию персонала называют менеджерами.

Менеджеры в организации взаимодействуют между собой посредством вертикальных и горизонтальных связей и образуют специфический орган – **аппарат управления**. Последний является составной частью любой организации, а задача работающих в нем людей состоит в обеспечении эффективности использования всех ресурсов для достижения целей организации.

Актуальность рассматриваемой в работе темы определяется необходимостью рассмотреть вопросы совершенствования работы предприятий и учреждений, обеспечивать их развитие и достижение поставленных целей наиболее эффективными способами, совершенствование процесса управления и принятия решения по достижению экономического роста предприятия.

Значение рассматриваемых в данной работе вопросов состоит в том, что Россия, становясь на путь стабильности и формирования условий для поступательного экономического развития, прочно входит в международное правовое пространство, а это означает, что государство призвано играть активную роль в поддержке предпринимательства, ослаблении монополистических тенденций в экономике, обучении аппарата управления.

**Цель данной работы:** проанализировать принятия решения по совершенствованию управления в МУ ЦБ КНО.

**Объектом** работы является муниципальное учреждение «Централизованная бухгалтерия комитета по науке и образованию».

**Предмет**-совершенствование управленческого аппарата (МУ ЦБ КНО).

**Задачи:**

1. Сформулировать юридическое определение правового статуса «Муниципального предприятия и муниципального учреждения».
2. Выработать предложения по совершенствованию аппарата управления для принятия решений по комплексному развитию предприятия (МУ ЦБ КНО).

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемой литературы.

**Глава 1. Понятие муниципального предприятия и муниципального учреждения**

**1.1 Структура муниципального учреждения и муниципального предприятия**

В соответствии с Конституцией РФ, Федеральными законами, иными нормативно-правовыми актами органы местного самоуправления вправе:

- создавать муниципальное предприятие и учреждение;

- участвовать в создании хозяйственных обществ.

Муниципальная собственность - особый вид собственности. Главным отличительным признаком ее является то, что в качестве субъекта права собственности выступает муниципальное образование, а качестве субъекта управления выступают органы местного самоуправления или непосредственно население муниципального образования, к муниципальной собственности, как отмечалось выше, относятся муниципальные учреждения, предприятия и организации.

В отношении муниципальных организаций органы местного самоуправления наделены дополнительными полномочиями, поскольку осуществляют полномочия собственника. Муниципальные организации создаются исходя из потребности населения муниципального образования в соответствующей продукции, услугах и т.д.

**Учреждение –** это организация, устав которой в качестве основных целей деятельности не предусматривает получения прибыли. Основной целью деятельности учреждения является выполнение какой-либо социальной функции или функций. К учреждениям относятся детские сады, больницы, образовательные учреждения и пр.

**Признаки учреждения:**

* Осуществление управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера.
* Финансируется полностью или частично учредителем.
* Отвечает по обязательствам своими денежными средствами.
* Имущество формируется за счет переданных им собственником средств. На это имущество учреждения приобретают право оперативного управления с сохранением права собственности за передающим субъектом.
* Собственник соответствующего имущества несет субсидиарную ответственность по обязательствам учреждения при недостаточности денежных средств.
* Учреждение владеет, пользуется и распоряжается имуществом в соответствии с целями деятельности с согласия собственника.
* Собственник вправе изъять излишнее или не по назначению используемое имущество.
* Учреждение не вправе отчуждать или иным способом распоряжаться закрепленным за ним имуществом.
* Учреждение не вправе отчуждать или иным способом распоряжаться приобретенным за счет средств, выделенных ему по смете, имуществом.
* Собственник вправе изъять лишнее или не по назначению используемое оборудование.

**Предприятие** – организация, одной из уставных целей которой является получение прибыли. Органы местного самоуправления определяют цели, условия и порядок деятельности муниципальных предприятий и учреждений, заслушивают отчеты об их деятельности в порядке, предусмотренном уставом муниципального образования.[[2]](#footnote-2)

Муниципальные предприятия, учреждения, организации имеют, как и прочие организации, собственный устав. **Устав муниципального** **предприятия, учреждения, организации** – нормативно-правовой акт, устанавливающий режим данного предприятия, учреждения, организации, права, обязанности, ответственность работников и другое, нормы которого обязательны для всех внутри данной организации.

Органы местного самоуправления от имени муниципального образования субсидиарно отвечают по обязательствам муниципальных учреждений и обеспечивают их исполнение в порядке, установленном федеральным законом. Субсидиарная ответственность органов местного самоуправления означает, что органы местного самоуправления обязаны компенсировать кредиторам муниципального учреждения все долги муниципального учреждения в размере требований, не исполненных за счет собственных средств и имущества муниципального учреждения.

Муниципальные учреждения, предприятия и организации наделяются собственностью, необходимой для их функционирования. Эта собственность передается им органами местного самоуправления на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Органы местного самоуправления вправе передавать муниципальные предприятия, учреждения, организации, имущество во временное или в постоянное пользование юридическим лицам, органам государственной власти Российской Федерации (органам государственной власти субъекта Российской Федерации) и органам местного самоуправления иных муниципальных образований, отчуждать, совершать иные сделки в соответствии с федеральными законами.

Порядок и условия приватизации муниципального имущества определяются нормативно-правовыми актами органов местного самоуправления в соответствии с федеральными законами. Доходы от использования и приватизации муниципального имущества поступают в местные бюджеты.

Административно-правовое положение предприятий, учреждений и организаций определяется Конституцией Российской Федерации, конституциями республик, уставами субъектов Федерации, федеральными законами, в первую очередь Гражданским кодексом РФ, законами субъектов Федерации и другими нормативно – правовыми актами. Предприятие, учреждение и организации вступают в административно – правовые отношения с органами исполнительной власти и иными субъектами административного права в связи с реализацией своих прав, обязанностей и законных интересов в сфере своей деятельности.

Нормы административного права регламентируют правовой статус этих субъектов права независимо от форм их собственности.[[3]](#footnote-3) Это относится к регулированию отношений, возникающих у предприятий, учреждений и организаций:

* С органами исполнительной власти, государственного управления;
* При государственной регистрации или отказе в регистрации;
* По ведению бухгалтерского учета;
* По выполнению требований государственной статистической отчетности.

Предприятия, учреждения, организации как субъекты права обязаны соблюдать все правила и нормы пожарной безопасности, налоговое законодательство, антимонопольное, санитарно-гигиенические нормы и правила, сертификации и качества выпускаемых товаров и продуктов, безопасности ведения работ и др.

Административно-правовое положение муниципальных предприятий, учреждений и организаций включает в себя следующие моменты: образуются и ликвидируются органами власти, утверждают устав и назначают руководителей, контролируют их деятельность, определяют заказы, если собственность передана на праве оперативного управления или хозяйственного ведения. Это дает больше возможностей в организации производства продукции и ее реализации.[[4]](#footnote-4)

**Муниципальная собственность** – имущество, принадлежащее на праве собственности городским и сельским поселениям, а также другим муниципальным образованиям. Не является разновидностью государственной собственности. Это самостоятельная форма собственности, но она во многом схожа с государственной собственностью. От имени муниципального образования права собственника осуществляют органы местного самоуправления и лица в рамках их компетенции, установленной актами, определяющими статус этих органов.

**Объекты муниципальной собственности**:

* Средства местного бюджета
* Муниципальные внебюджетные фонды
* Имущество органов местного самоуправления и местных органов власти
* Муниципальные земли
* Другие природные ресурсы, находящиеся в муниципальной собственности
* Муниципальные предприятия, организации
* Муниципальный жилищный фонд и нежилые помещения
* Муниципальные учреждения образования, здравоохранения, культуры и спорта
* Объекты инженерной инфраструктуры
* Другое движимое и недвижимое имущество.

**Содержание муниципальной собственности:**

* Правомочия по владению, пользованию и распоряжению.
* Пределы правомочий осуществляются на основании закона.

**Основные группы муниципального имущества:**

* Имущество, закрепленное за муниципальными предприятиями и учреждениями
* Средства соответствующего местного бюджета и иное имущество, не закрепленное за муниципальными предприятиями и учреждениями, составляющие муниципальную казну соответствующего городского, сельского поселения или муниципального образования. Порядок передачи объектов из государственной собственности в муниципальную установлен законодательством. Передача объектов, относящихся к муниципальной собственности, в городскую собственность субъектов Российской Федерации или в федеральную собственность может осуществляться только с согласия органов местного самоуправления либо по решению суда.[[5]](#footnote-5)

Организация представляет собой сложную организационно-производственную систему, «Система – это совокупность из двух или более элементов, удовлетворяющих следующим условиям:

* поведение каждого элемента влияет на поведении целого;
* поведение элементов и их взаимодействие на целое взаимозависимы;
* если существуют подгруппы элементов, то каждая из них влияет на поведение целого и ни одна из них не оказывает такого влияния независимо».

Из этого следует, что «система» представляет собой некое единство, а не просто совокупность составляющих ее частей.[[6]](#footnote-6) Когда «система» расчленена, она теряет свои сущностные свойства.

**Основные системные принципы:**

1. **Целостность** – несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого.
2. **Структурность –** возможность описания системы через установление ее структуры, т.е. обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры.
3. **Взаимозависимость структуры и среды –** система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом активным элементом взаимодействия.
4. **Иерархичность –** каждый элемент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а исследуемая система представляет собой один из элементов более широкой, глобальной системы.
5. **Множественность описания** каждой системы, дающее макроскопическое, микроскопическое, иерархическое, функциональное и процессуальное представление о системе. В связи с этим задачей системного подхода является идентифицировать целое, объяснить поведение и свойства целого с точки зрения его роли и функции.

Организация представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций. Лица, ответственные за принятие решений, - менеджеры и исполнители решений – специалисты - управленцы объединены между собой системами взаимодействия.[[7]](#footnote-7)

**1.2 Общая характеристика организации (Муниципальное учреждение «Централизованная бухгалтерия комитета по науке и образованию»)**

*1.2.1 История создания организации*

Дата создания организации:

1978г. - «Централизованная бухгалтерия при городском отделе народного образования»;

1992 - «Централизованная бухгалтерия управления образования администрации города»; 01.09.1997 постановлением главы города № 1387 от 01.09.1997 переименовано в Муниципальное учреждение «Централизованная бухгалтерия комитета по науке и образованию и делам молодежи»;

21.02.2005г. постановлением главы города от 21.02.2005г. №219 переименовано в Муниципальное учреждение «Централизованная бухгалтерия комитета по науке и образованию»

*1.2.2 Организационно-правовая форма*

Организационно - правовая форма - муниципальное учреждение. Учредителем является администрация г. Туапсе в лице комитета по науке и образованию.

*1.2.3 Полное и сокращенное название*

Муниципальное учреждение «Централизованная бухгалтерия комитета по науке и образованию», сокращенное название - МУ ЦБ КНО.

*1.2.4 Сфера деятельности*

Учреждение является юридическим лицом, осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Основные нормативно - правовые акты, регулирующие деятельность организации - Устав муниципального учреждения «Централизованная бухгалтерия комитета по науке и образованию» и коллективный договор.

Основная цель деятельности Учреждения – ведение бухгалтерского учета исполнения смет расходов учреждения образования города Туапсе и других бюджетных организаций. Сфера деятельности распространяется на 22 муниципальных дошкольных образовательных учреждения (детские сады различных видов), 11 муниципальных общеобразовательных учреждений (средние общеобразовательные школы), санаторную школу- интернат, на 10 муниципальных учреждений дополнительного образования детей (Дворец спорта для детей и юношества №1 и №3, Детско-юношеская спортивная школа №2, Научно-методическая служба образования г. Туапсе, Центр развития творчества детей и юношества, Эколого-биологический центр, Центр внешкольной работы «Мужество», Центр внешкольной работы «Юный турист-краевед», Туапсинская станция юных техников, Центр внешкольной работы «Музей обороны Туапсе»).

МУ ЦБ КНО также обслуживает комитет по науке и образованию, совет муниципального образования города Туапсе, муниципальное учреждение «Управление ГО и ЧС г. Туапсе» и муниципальное учреждение «Туапсинская городская спасательная станция».

## 1.2.5 Миссия и цели МУ ЦБ КНО

Основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования – обозначается как **миссия.** Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудниками организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какая основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации.[[8]](#footnote-8)

Миссия детализирует статус учреждения и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. **Миссией МУ ЦБ КНО** является целевое использование бюджетных средств в разрезе обслуживаемых учреждений.

**Главной целью** является ведение бухгалтерского учета исполнения смет расходов учреждения образования города Туапсе (школы, интернаты, детские дошкольные учреждения, учреждения детского дополнительного образования), управления по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям, Туапсинского горсовета и комитета по науке и образованию.

**Цели МУ ЦБ КНО:**

* контроль за правильным, экономным и эффективным расходованием средств в соответствии с выделенными ассигнованиями;
* проверка правильности оформления документов и законности совершаемых операций;
* своевременное проведение расчетов, возникающих в процессе исполнения смет с предприятиями, учреждениями и отдельными лицами;
* своевременное начисление и выплата заработной платы работникам обслуживаемых учреждений;
* сохранность денежных средств, контроль за сохранностью и правильным использованием основных средств, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, материалов, продуктов питания и других материальных ценностей, принадлежащих обслуживаемым организациям;
* составление и представление в установленные сроки соответствующим органам бухгалтерской и статистической отчетности;
* проведение в установленные сроки инвентаризации денежных средств и расчетов, а также имущественно-материальных ценностей, находящихся в обслуживаемых учреждениях
* проведение инструктажа материально-ответственных лиц обслуживаемых учреждений в части учета и сохранности ценностей, находящихся в этих учреждениях;
* составление совместно с руководителями обслуживаемых организаций смет и расчетов к ним;
* хранение бухгалтерских документов и регистров учета, смет расходов и расчетов к ним, а также других документов.

## Дерево целей МУ ЦБ КНО

Количество и разнообразие целей и задач организации настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава и взаимосвязей не может обойтись ни одно предприятие, независимо от размеров, специализации и форм собственности. На практике для этого используется построение целевой модели в виде древовидного графа – дерева целей. Дерево целей позволяет описать упорядоченную иерархию целей и задач, полученную в результате декомпозиции главной цели организации.

При этом используются следующие принципы:

* главная цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
* при развертывании главной цели в иерархическую структуру целей соблюдается правило: реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
* количество уровня декомпозиции зависит от масштабов и сложностей поставленных целей, принятой в организации структуры, иерархии ее менеджмента;
* при формулировании целей разных уровней следует описывать желаемые результаты, а не способы их достижения;
* подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
* фундамент дерева целей должен составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенными способами и в заранее установленные сроки.

# 

# *1.2.6 Анализ внутренней среды организации*

**Анализ организационной структуры**

Под структурой организации понимается порядочная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была приспособлена к ним. Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для формирования отдельных административных функций. Структура выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников внутри организации.

Структура организации определяет также структуру подцелей, которая служит критерием выбора при подготовке решений в различных частях организации. Она устанавливает ответственность подразделений организации за тщательное исследование отдельных элементов внешнего окружения и за передачу к соответствующим точкам информации о событиях, требующих особого внимания.[[9]](#footnote-9)

Структуру составляют начальник и его заместители. Элементами организационной структуры являются отдельные работники, отделы, отношения между которыми поддерживаются горизонтальными и вертикальными связями. Горизонтальные связи одноуровневые, они носят характер согласования. Вертикальные – многоуровневые (иерархичные), это связи подчинения. В структуре различаются линейные и функциональные связи. Первые определяют отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений, движения информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность администрации или ее отделов. Функциональные связи сопрягаются с отдельными функциями руководителей.

Тип организационной структуры в МУ ЦБ КНО – бюрократический, т.к. МУ ЦБ КНО присуще:

1) разделение труда на основе функциональной специализации;

2) четкая иерархия власти;

3) система правил, определяющих права и обязанности каждого члена организации;

4) система процедур, определяющих порядок действия во всех ситуациях, встречающихся в процессе функционирования организации;

5) игнорирование личных качеств во взаимоотношениях между сотрудниками организации;

6) отбор и выдвижение работников по их квалификации.

Вид линейно-функциональной организационной структуры. Этот вид структуры наиболее распространен в муниципальных образованиях местного самоуправления.

Таким образом, организационная структура МУ ЦБ КНО имеет структуру пирамиды с высшим руководителем (начальник) в верхней точке, который распределяет весь объем работы комитета и делегирует ответственность за каждую часть общей задачи руководителям отделов. Управление осуществляется с помощью единых зафиксированных норм и правил, которые устанавливаются руководством комитета. Эти нормы предусматривают права и обязанности работников и руководителей. Самые основные нормативы относятся к вопросу об определении прав, полномочий и ответственности.

Начальник комитета отвечает за деятельность всех подчиненных и имеет право отдавать им распоряжения, которым они должны беспрекословно подчиняться.

Основная задача работника заключается не в том, чтобы делать то, что правильно или необходимо делать, а в том, чтобы следовать указаниям руководителя. Фиксированные права и обязанности устанавливают определенные рамки процессов управления и в известной мере ограничивают возможное своеволие руководителя.

**К преимуществам** я отнесла четко сложенную систему обязанностей и поручений; предельно четкое появление высоко специализированных работников; четкий контроль вышестоящих руководителей за действиями исполнителей; защищенность организации от неспециалистов в руководстве; четкость в обеспечении однородности выполнения сотрудниками своих обязанностей и задач.

**А недостатками** я считаю не совсем правильно распределенный объем работ между подчиненными; узкую специализацию работников и трудности их переквалификации; длинную цепь команд; медленно принимаются важные решения, сложно осуществлять их корректировку; затруднена быстрая карьера; отсутствие ответственности исполнителей за неэффективные действия, если они регламентированы.

**Исследуемая мной организация придерживается весьма распространенных правил:**

- рабочий день начинается с 8:30 , обеденный перерыв длится 1час и начинается с 12:30, день заканчивается в17:40;

- продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю;

- привлечение работников к работе в выходные и праздничные дни производится с их письменного согласия;

- у работников бухгалтерии ненормативный рабочий день;

- работодатель предоставляет всем работникам ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью не менее 28 календарных дней;

- заработная плата выплачивается 2 раза в месяц 1-го и 16-го числа.

Традиций и обычаев в коллективе немного. Самой распространенной является праздничный банкет, который устраивается на каждый праздник. Атмосфера в коллективе теплая, дружелюбная. Работники практически все женщины.

# 

# *1.2.7 Анализ внешней среды организации*

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.[[10]](#footnote-10)

Для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

## 1.2.8 Влияние потребителей на деятельность организации

Анализ потребителей как компонента непосредственного окружения организации, в первую очередь, имеет своей задачей составление профиля тех, кто пользуется услугами, реализуемыми организацией. Изучение потребителей позволяет организации лучше уяснить, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных потребителей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

* географическое местоположение;
* демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);
* социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);
* отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа. К числу таких факторов относятся:

* соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
* объем закупок, осуществляемых покупателем;
* уровень информированности покупателя;
* наличие замещающих продуктов;
* стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
* чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода. При измерении показателя важно обращать внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как необязательно все три функции выполняет одно и то же лицо.

Потребителями услуг МУ ЦБ КНО являются 22 муниципальных дошкольных образовательных учреждения (детские сады различных видов), 11 муниципальных общеобразовательных учреждений (средние общеобразовательные школы), санаторную школу-интернат, на 10 муниципальных учреждений дополнительного образования детей (Дворец спорта для детей и юношества №1 и №3, Детско-юношеская спортивная школа №2, Научно-методическая служба образования г. Туапсе, Центр развития творчества детей и юношества, Эколого-биологический центр, Центр внешкольной работы «Мужество», Центр внешкольной работы «Юный турист-краевед», Туапсинская станция юных техников, Центр внешкольной работы «Музей обороны Туапсе»).

## 1.2.9 Влияние поставщиков на деятельность организации

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта. Поставщики материалов и комплектующих изделий, еслиони обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.[[11]](#footnote-11)

**Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:**

* уровень специализированности поставщика;
* величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
* степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
* концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
* важность для поставщика объема продаж.
* При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:
* стоимость поставляемого товара;
* гарантия качества поставляемого товара;
* временной график поставки товаров;
* пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Поставщиками МУ ЦБ КНО являются организации, предоставляющие коммунальные услуги, услуги связи, оргтехнику, канцелярские товары.

## 1.2.10 Влияние конкурентов на деятельность организации

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы. Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние покупатели ее продукта и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны вновь пришедших на их рынок и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно им. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения, использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т.п. Однако очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что, если им был убит рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию продукта нового типа. Конкурентов МУ ЦБ КНО не имеет.

## 1.2.11 Влияние трудовых ресурсов на деятельность организации

Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т.е. для эффективности организации как таковой. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером служит практически каждый сектор компьютерной промышленности, и особенно это относится к фирмам, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем.[[12]](#footnote-12)

Развитию трудовых ресурсов МУ ЦБ КНО в значительной мере способствует наличие 3-х университетов, 4 техникумов, в которых обучаются будущие сотрудники администрации.

**Глава 2. Принятие решений по совершенствованию управления в муниципальных учреждениях**

**2.1 Управленческое решение как метод по совершенствованию управления**

Процесс управления хозяйственной деятельностью в организации связан с принятой ею оргструктурой управления, которая предопределяет весь цикл управления. Основные действия, связанные с оргструктурой, - создание отделов и служб, определение сферы управления, распределение прав и обязанностей, - основаны на той или иной теории организации, в соответствии с которой организация рассматривается спроектированной для достижения предписанных целей.

Основной характеристикой организации, как мы уже знаем, является формальная структура управления организации, т.е. сознательно установленный состав подразделений, иерархия должностей, совокупность должностных инструкций, внутриорганизационных положений, руководства и т.д.

Организационная структура управления, несмотря на то, что является статичной частью системы управления, вследствие динамичности самой системы управления также должна развиваться. Этот процесс не должен быть стихийным, и его следует осуществлять целенаправленно. Предполагается, что можно получить всю необходимую информацию и повысить ее эффективность путем заранее спланированного изменения в комбинациях отдельных элементов организации, в их внутренних структурах, во взаимосвязи отдельных элементов технологии управления.

Организационная структура управления обладает рядом особенностей, отличающих ее от технической системы. **Основные из них следующие:**

* наличие человека (человек принимает решения);
* многоцелевой характер (многокритериальность);
* многосвязность элементов (сложная система взаимодействия).

Очевидно, что при анализе организационных структур управления невозможно использовать единый математический аппарат. Как известно, метод исследования определяется целью и задачами, которые ставит перед собой исследователь, и, конечно, мощностью инструмента, которым он располагает. До 50-х годов подавляющее большинство работ, посвященных, организационным системам носило качественный характер. В настоящее время условно можно выделить три подхода к проблеме изучения и проектирования организации, ее важнейшего элемента – оргструктуры управления.[[13]](#footnote-13)

**Первый подход**, который называют классическим, рассматривает организацию с чисто механистических позиций. Структура организации считается заданной, участники рассматриваются как одноцелевые пассивные элементы, строго выполняющие свои функции, работающие в соответствии с предписанным алгоритмом. Наиболее полно этот подход был использован Тейлором и его последователями. В рамках классического подхода была предложена бюрократическая модель организации Вебера, содержащая основные принципы ее построения. Недостатки и ограниченность полученных результатов полностью определились идеологией самого подхода, в первую очередь механистическим рассмотрением участников организации. В качестве формального аппарата при разработке моделей систем при классическом подходе используется классическая математика, законы элементарной физики, механики.

**Второй подход**, используемый для анализа организаций, называют поведенческим. Основное внимание в нем уделяется вопросам поведения человека, взаимоотношений между членами организации и реакциям элементов организации на различные стимулы. Его использование позволяет учитывать и анализировать неформальные структуры, устанавливать закономерности развития персонала. Примерами поведенческого подхода являются групповая динамика, теория организации Саймона, социология, социометрия. Используемый математический аппарат – математическая статистика.

Исследования, проводимые в рамках этого подхода, направлены на совершенствование организации за счет более глубокого изучения функционирования основного ее элемента – человека, что позволяет определять рациональное количество подчиненных у руководителя, выявлять неформальные группы и тем самым позволяет улучшать структуру организации.

**Третий подход** к изучению организационных систем управления – системно-ориентированный, ситуационный. В рамках этого подхода разрабатывается большое количество методов и теорий, направленных на изучение различных сторон функционирования организации. Методология подхода основана на разработке системы формальных моделей, описывающих отдельные аспекты функционирования организаций, и последующем анализе этих моделей, например, экспертными методами.

Дело в том, что описания такого элемента организации, как человек, каким-либо формальным аппаратом не существует. Однако в большинстве моделей участник организации и его активная роль в функционировании организации учитывается на первом же этапе разработки модели при определении исходной информации (критериев, ограничений, целесообразного набора показателей). В дальнейшем в моделях возможно учитывать предпочтения руководителей. В последнее время разрабатывается все большее количество процедур, в которые включен непосредственно человек.[[14]](#footnote-14)

При системно-ориентированном, ситуационном подходе все методы (модели) можно условно разделить на две группы.

**К первой относится группа моделей**, описывающая поведение системы при выполнении какой-либо функции управления – прогнозирования, бизнес-планирования, контроллинга. Это, в первую очередь, оптимизационные модели и методы исследования операций – задачи распределения, размещения, управления запасами и т.д. К этой же группе относятся модели, разрабатываемые для анализа и совершенствования организационных структур управления, в которых учитывается иерархический принцип построения структур, процессы координации, декомпозиции, агрегирования.

**Вторая группа моделей** основана на рассмотрении процедуры принятия решений менеджментом. При ситуационном подходе принятие стратегических и тактических (оперативных) решений составляет основу функционирования организации. Примерами таких моделей являются Байесовская модель (теория статистических решений), модели, основанные на теории полезности, теории выбора, других теориях динамического программирования.

В задачах принятия решений выбор стратегии, варианта, кандидата осуществляется, как правило, с учетом не одного, а многих факторов, в первую очередь факторов внешней среды. Понятие оптимизации практически не используется, а заменяется понятием рациональности. Принципы классической школы (специализация, единство распорядительства, баланс прав и ответственности, контроль и др.) и ее административные модели (линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные), которые относятся к группе механистических моделей организации как полностью рациональной системы, не исчерпали своих возможностей и считаются широко используемыми и эффективными в практике управления.

Среди основных компонентов проектирования любой организационной структуры управления важное место занимает принцип выделения в функциях организации гомогенных видов управленческой деятельности.

П**одразделения организационной структуры управления могут быть образованы в соответствии:**

- с видом выполняемых функций;

- с характером производимой продукции и услуг;

- с видом производственного процесса;

- с территориальным признаком;

- с характером потребителей;

- с типом реализуемых проектов.

Образование подразделений по **видам функций** является наиболее широко распространенной формой группирования видов деятельности. Создание подразделений по **видам продукции** **(услуг)** имеет место в организациях, выпускающих несколько видов продукции или представляющих несколько видов услуг. Создание подразделений по **видам процесса** осуществляется в тех случаях, когда это дает возможность максимально использовать производственное оборудование и высококвалифицированные кадры. По **территориальному признаку** подразделения образуются в организациях, занимающих обширную территорию. Создание подразделений по **потребителям** происходит в случаях, когда работают с группами потребителей, которые разделены по признакам (возраст, пол, уровень доходов), имеющим существенное значение. По **типу проектов** подразделения создаются в тех случаях, когда формируются специализированные бригады (группы).[[15]](#footnote-15)

Традиционный классический и частично поведенческий подходы к формированию оргструктуры управления предполагают осуществление следующей схемы работ:

- определение целей и установление на основании этих целей спецификации работ, подлежащих выполнению;

- установление необходимых функций по обеспечению эффективного управления производственно-хозяйственной деятельностью, их количества, состава и характеристики каждой;

- разработка нормативов численности персонала для каждой функции управления и расчет необходимой численности работников, их состава по специальностям;

- установление комплексов функций управления и определение количества структурных подразделений, их состава;

- выявление степени централизации и децентрализации выполнения функций управления;

- формирование и разработка организационной структуры управления, должностных инструкций и положений;

- установление правильных взаимоотношений между работниками, с тем чтобы каждый из них знал свое место в процессе производства;

- организация труда непосредственно на рабочих местах в каждом производственном подразделении.

Потребность в координации деятельности различных подразделений организации требует создания оргструктуры управления, состоящей из разных уровней подчинения – высшего, среднего и низового.

**Задачами менеджеров высшего уровня являются**: разработка стратегии организации, тактическое (годовое) планирование, на его основе определение научно-технической политики, бюджетное управление.

**Менеджеры среднего уровня** осуществляют детализацию планов, составленных высшими менеджерами, определяют потребности в ресурсах, осуществляют контроль за их наличием, согласовывают производственную программу между подразделениями, составляют графики и стандарты для оперативного управления.

**Менеджеры низового уровня** занимаются решением оперативных вопросов, связанных с обеспечением выполнения плана-графика производства. В зависимости от числа уровней управления оргструктура может быть вертикальной, когда число уровней управления большое, и горизонтальной, если уровней управления немного. Каждый уровень управления также характеризуется количеством подчиненных (сферой управления). Таким образом, при проектировании оргструктуры управления необходимо определить:

1) сколько подчиненных должен иметь каждый руководитель;

2) какая должна быть структура управления – вертикальной или горизонтальной.

Следует отметить, что горизонтальная оргструктура управления имеет ряд преимуществ перед вертикальной: она экономична, дает возможность установления более тесной связи с менеджерами высшего уровня. Эти преимущества могут проявиться при условии высокой квалификации подчиненных, четкой регламентации обязанностей и норм функционирования, устойчивом характере работы и отлаженных коммуникациях связи. Эффективность вертикальных структур снижается по мере увеличения уровней управления.

В отличие от механистических моделей систем в поведенческих и системно-ориентированных моделях при формировании организационных структур управления углубленно прорабатываются социально-психологические аспекты организационного поведения, связанные с формированием «организационной модели» и созданием социальных механизмов «лидерства».[[16]](#footnote-16)

Ориентация на такие модели обусловлена динамичными изменениями, происходящими во внутренней и внешней среде организаций, использованием компьютерных информационных технологий для автоматизации производства и управления, что требует усиления координации деятельности всех производственных подразделений, комплексной организации управления и контроллинга. Построение гибких динамичных оргструктур управления органического типа обеспечивает быструю реакцию хозяйственной деятельности организации на различные изменения внутренних и внешних условий.

Система управления организаций, использующая органическую структуру, имеет:

- более высокую гибкость, особенно в учете и оценке хозяйственных рисков;

- меньшую связанность правилами и нормами;

- преимущественно групповую (бригадную) организацию труда персонала;

- механизм принятия решения, не базирующийся на авторитете (власти), правилах или традициях, а использующий доверие, убеждение, единую цель организации;

- в своей основе интегрирующие факторы в миссии и стратегии развития;

- творческий подход к работе персонала, основанный на связи результатов деятельности каждого работника с миссией организации;

- постоянную готовность к проведению прогрессивных изменений в ее организации и технологии.

Процесс принятия решения представляет собой сложную многошаговую процедуру, целью которой является выработка управляющего воздействия на изменение поведения объекта управления и организации в целом.

Существует два подхода к принятию управленческих решений:

-первый подход – решение принимается путем накопления опыта менеджерами, подбор талантливых руководителей, обучение на конкретных хозяйственных ситуациях, имеющих место в практике управления.

-второй подход – базируется на успехах, достигнутых в области теории принятия решений, исследований операций, компьютерной обработки, передачи и предоставления информации.

Исследования в области принятия решения показали, что при совершении принятия решения менеджеры стремятся разумно совместить оба подхода путем использования человека – машинных процедур принятия решений. Это позволяет, с одной стороны, максимально использовать опыт, интуицию, знания руководителя, исполнителя, эксперта, а с другой – использовать часть процедур, где формальные методы решений найдены и проверены.

В человеко-машинных процедурах принятия решений функции менеджера и компьютера распределяются следующим образом. Менеджер формулирует цель, ставит задачу, определяет критерии оценки качества решения, исходную информацию для формализованной части процедуры, оценивает полезность различных подходов и их вероятность, сравнивает и выбирает один из рассчитанных вариантов решения.

Несмотря на различие целей и задач, по которым принимаются решения, типов принимаемых решений, их важности в процедурах менеджмента, особенностей лица, принимающего решение, процесс принятия решений всегда включает следующие три взаимовлияющие стадии:

* подготовку решения;
* принятие решения;
* выполнение решения и его корректировку.

По составу выполняемых процедур каждая стадия является сложной. **Так, первая стадия включает в себя реализацию следующих процедур.**

* 1. Определение и анализ мотивов, диктующих необходимость принятия решений.
  2. Изучение ситуации и ее динамики под воздействием факторов организации.
  3. Определение целей или желаемых состояний организации.
  4. Формирование множества вариантов возможных решений.
  5. Определение информации, которую необходимо иметь для оценки каждой альтернативы.
  6. Оценка полезности каждой из рассматриваемых альтернатив.

На этой стадии решения широко сочетаются с опытом, знаниями, интуицией менеджеров, с использованием таких организационных методов управления, как проведение совещаний, заседаний, подготовка докладов экспертами. Собранная информация подвергается, где это возможно и целесообразно, систематической компьютерной обработке.[[17]](#footnote-17)

Выходом первой стадии принятия решения является следующая исходная информация:

* Набор возможных альтернатив;
* Оценки каждой альтернативы по каждому из критериев;
* Сопоставимость критериев по признаку важности при принятии решения, характеризующих альтернативы.

**Вторая стадия принятия решения** – выбор наилучшего варианта решения. Основа выбора – определение решающего правила, на основе которого из имеющегося множества альтернатив выбирается единственная.

**Третья стадия** – реализация решения и корректировка решения.Таким образом, процесс принятия управленческого решения является сложным, и теория решений выделяет следующие составляющие его части:

* Цель, альтернатива, исходы, решающее правило, лицо, принимающее решение, внешние условия.

**Цель** может быть обусловлена как субъектом, принимающим решение, так и внешней средой, например, поставлена руководством или продиктована текущей ситуацией на рынке.

**Альтернатива** представляет собой возможные варианты решений, между которыми, собственно, и необходимо сделать выбор. При отсутствии выбора проблемы принятия решений нет. Одна из альтернатив может быть пустой, т. е. «не принимать никакого решения». При управлении организацией в качестве альтернатив могут выступать варианты распределения ресурсов для выполнения задания, перспективные планы развития, варианты привлечения инвестиций, кандидатуры на занятие должности, планы выхода из кризисных ситуаций и т.п.

**Исходами** называются оценки результатов реализации альтернатив (возможная прибыль, вероятность риска).

**Решающее правило –** это метод, позволяющий выбрать решение, наиболее предпочтительное в каком-либо смысле. В любом случае лицо, принимающее решение – это последняя инстанция, на котором лежит вся полнота ответственности.

**Внешние условия** принятия решений определяют информационную среду, в которой происходит процесс принятия решений. Решения могут приниматься в условиях определенности, риска, неопределенности и противодействия. Функционирование организации возможно исключительно при наличии информации, необходимой для выработки и реализации управленческих решений. Информация в организации образует информационные потоки, которые подразделяются на входную и выходную информацию.

**Входная информация** для системы управления делится на внешнюю и внутреннюю.

* Внешними по отношению к организации являются сведения со стороны окружающей среды, которые включают характеристику потребителей, поставщиков, конкурентов, раскрывают финансово-кредитную политику, социальные и экономические тенденции, тенденции научно технического прогресса.
* Внутренняя информация характеризует производственный потенциал организации и включает сведения о состоянии основных производственных факторов (финансы, рабочая сила, материалы, оборудование, здания и сооружения).

**Выходные данные** могут быть выражены в форме различных управленческих воздействий (решений), направленных на управляемую подсистему (производство), наиболее распространенным инструментом для этих целей является план (бизнес-план).

**Обратная связь** пополняет внутреннюю информацию в результате производства и обеспечивает корректировку отклонений от плана в процессе функционирования организации. Система управления обладает свойством, которое заключается в том, что все элементы подсистем реагируют на внутреннюю и внешнюю информацию, строящуюся на основе обратной связи. Таким образом, в современном менеджменте информация становится самостоятельным фактором производства. Этому способствовало развитие повсеместного применения компьютеров для сбора, передачи и хранения информации, что, в конечном счете, привело к появлению информационных – компьютерных технологий.[[18]](#footnote-18)

Широкое применение информационно-компъютерных технологий предоставляет руководителю (менеджменту) организации следующие возможности:

* Ориентироваться на более глубокий анализ ситуаций, в которых руководители принимают решения;
* Рассматривать технологии выработки и принятия решений во всей их полноте;
* Активнее использовать инновационные технологии прогнозирования, стратегического и тактического планирования;
* Повысить внимание к организационной и психологической стороне применения математических и вычислительных средств в процессах принятия решения.

Главная отличительная особенность современного этапа применения информационно–компъютерных технологий заключается в возможности создавать разделенные системы поддержки решений на базе локальных вычислительных сетей и глобальной системы Интернет, обеспечивающих комплексный подход к принятию управленческих решений.

Информационное обеспечение процесса принятия решения состоит из двух этапов: получение фактического материала (данных) и их анализа на основе имеющихся знаний у лица, принимающего решения. Компьютерное обеспечение процедур первого этапа реализуется с помощью информационных технологий.

**Анализ характеристик приведен в таблице.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа информационных технологий | Назначение технологии | Область применения  технологий |
| Базы данных | Сбор, структуризация,  и предварительный анализ данных | На всех уровнях иерархии  управления |
| Телекоммуникации | Доступ к территориально удаленным источникам информации | Внутри организации для создания распределенных баз данных |
| Компъютерная графика | Представление информации в компактном виде, удобном для восприятия лица принимающего решения | Построение графиков, диаграмм; отображение реальных и виртуальных (например, проектируемых) объектов |
| Региональные информационные системы | Соединение баз данных с визуальным (вербальным) представлением о регионе | Управление системами, имеющими пространственное распространение |

Информационно–компьютерные технологии помогают лицу, принимающему решение на этапах сбора, отбора, первоначального анализа информации. Для информационной поддержки на этом этапе используются специальные компьютерные системы, которые называются системами поддержки принятия решений.[[19]](#footnote-19)

**Основные этапы разработки информационно–компъютерной системы поддержки принятия решения в организации состоят в следующем:**

1. Определение основных составляющих и условий ведения хозяйственной деятельности организации.
2. Анализ закономерностей и эмпирических данных о структуре и особенностях научно – технических, экономических, социальных и экологических рисков.
3. Анализ и систематизация источников информации и информационных потоков.
4. Разработка методов принятия решений и математических моделей в условиях неполной информации и при наличии ограничений.
5. Комбинированная оценка опасности принятия не совсем рационального решения в условиях неопределенности.

На практике есть много случаев, когда необходимо принимать решения в короткие сроки и когда трудно, а иногда и невозможно пригласить консультантов, собрать специалистов, провести консилиум или заседания совета. В таких ситуациях компъютерные системы поддержки принятия решений являются не желанной целью, а становятся вынужденным вариантом в условиях ограниченных ресурсов, прежде всего временных ограничений.

**Моделирование управленческих решений**

В основе построения имитационных моделей организации лежит сбор, обработка, анализ и интерпретация информации о количественных характеристиках экономического процесса. Качественные характеристики моделируются только в той мере, в какой они могут быть выражены как показатели вектора, меры какого – либо явления или процесса.

* **Моделирование** – это построение системы знаков (символов, формул, матриц, слов, графиков), которые воспроизводят исследуемый объект и с помощью которых можно выявить его свойства, недоступные при изучении любым другим способом.Таким образом, моделирование позволяет получить информацию о свойствах исследуемого объекта на основе особого рода обработки и представления существующей и доступной информации. Главной проблемой при этом остается проблема обеспечения соответствия структуры и свойства модели структуре и свойствам реального экономического процесса, явления или объекта, т.е. проблема изоморфизма. С помощью моделей можно также исследовать процессы в будущем, формировать варианты стратегии, отбирать из них наиболее эффективный вариант.

I. **Экономическая модель организации** – это комплекс технико-технологических, организационных, финансово – экономических и иных документов, с помощью которых имитируется реальное состояние организации.

К классу экономических моделей относятся:

* паспорт организации;
* бизнес - план;
* прогноз;
* программа;
* балансы.

Следует отметить, что перечисленные группы экономических моделей дают более полную информацию об организации, чем ее натурное изучение. Кроме того, без изучения этих моделей любое натурное исследование организации, а тем более группы организаций мало, что дает для выработки управленческих решений из-за сложности обобщения информации.[[20]](#footnote-20)

Паспорт организации:

**1. Общие сведения об организации.**

1.1. Полное и сокращенное наименование.

1.2. Реквизиты.

1.3. Фамилия, имя, отчество руководителя.

1.4. Год создания.

1.5. Форма собственности.

1.6. Организационно – правовая форма.

1.7. Основная продукция (услуги).

**2. Краткое описание миссии (философии) организации.**

2.1. Цель.

2.2. Направленность (коммерческая, социальная, связанная с государственными интересами).

2.3. Степень согласованности с приоритетами:

- федерального уровня

- субъекта Российской Федерации

- муниципального образования

2.4. Концепция развития.

2.5. Эффективность.

2.6. Ожидаемые рынки и их объемы.

3**. Производственный аппарат.**

3.1.Структура основных фондов (технологическая, воспроизводственная).

3.2. Технико-технологическая база.

3.3. Производственная структура.

3.4. Преимущества и пути их реализации.

**4. Управление.**

4.1. Организационная структура управления.

4.2. Кадры (состав, структура).

**5. Материальные потоки.**

**6. Финансовые потоки:**

доходы

расходы

прибыль.

**7. Экологическая характеристика производства.**

* ПЛАН в зависимости от уровней системы управления организацией может быть стратегическим, инновационным и оперативным (бизнес – план).

**В стратегическом плане** вырабатывается реакция предприятия на изменения во внешней среде, корректируются цели деятельности в соответствии с его миссией, выбирается стратегия поведения на рынке на определенный период времени.

**В инновационном плане (проекте)** реализуется набор целевых установок принятой стратегии, предусматривается адаптация к изменениям во внешней среде, формируются целевые установки для функций деятельности организации.

**В оперативном плане (бизнес – план)** в пределах целевых установок разрабатывается план производственно – хозяйственных и финансовых операций по всем подразделениям организации.В процедурах моделирования при разработке планов участвуют следующие элементы определения системы управления: время, цель, система целей, вероятность цели, оценка цели, ресурсы, последовательность действий, состояние среды.

Модель **«Прогноз»** (индикативный план) отображает действующую систему управления в будущем. Этот тип моделей используется на стратегическом уровне управления организацией.

Модель **«Программа» -** модель задания целей и организационной структуры управления, возможно новой, которая должна достичь поставленную цель.

Модель **«Балансы»**. Наиболее важной из этой группы моделей является «Бухгалтерский баланс», только при помощи бухгалтерского баланса становится возможным осуществить анализ финансово – хозяйственной деятельности организации.[[21]](#footnote-21)

Анализ баланса можно произвести следующими методами:

* без предварительного изменения состава балансовых статей;
* по уплотненному сравнительному аналитическому балансу, в котором агрегированы некоторые однородные по составу элементы балансовых статей;
* путем корректировки баланса на индекс инфляции.

В процессах принятия управленческих решений эффективен метод сравнительного аналитического баланса.

II**. Экономико–математические (исследовательские) модели**

Формируют так называемые неформальные модели, т.е. такие модели, в которых наряду с документально подтвержденной (объективной) информацией может встречаться субъективная информация, полученная исследовательскими путями. Это позволяет повысить эффективность принимаемых управленческих решений и процесса управления в целом.

**Классификация имитационных моделей предприятия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Класс  моделей | Классификационный  признак | Вид моделей |
| Экономические  (управленческие) | Назначение | Паспорт организации  Прогноз (индикативный план)  Бизнес план  Программа  Балансы (материальные, финансовые) |
| Экономико-математические (исследовательские) | Характер модели | Статические  Динамические |
| Степень определенности | Детерминированные  Нечеткие  Комбинированные |
| Количество исследуемых характеристик | Одномерные  Многомерные |
| Характер влияния факторов | Однонаправленные  Разнонаправленные |

**2.2 Анализ системы управления МУ ЦБ КНО (муниципального учреждения «Централизованная бухгалтерия комитета по науке и образованию»)**

**Организационная структура управления** – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Многозначность понятия ОСУ позволяет использовать его не только применительно к организации как целому. В любой организации могут быть выделены несколько структур в зависимости от того, о связях какого типа идет речь: связи между основными элементами, через которые проходят финансовые потоки, дадут нам финансовую структуру; связи между функциональными штабами – функциональную; можно говорить о структуре кадров, производства.

Ключевыми понятиями ОСУ являются: элементы, связи, уровни и полномочия, а также принципы формирования структур.

Элементами являются как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие, выполняющие определенную функцию управления), так и органы управления – отделы и службы, выполняющие определенные функциональные обязанности. В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого разделены функции и задачи управления. С этих позиций ОСУ – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, направленной на достижение цели.

Отношения между элементами поддерживаются с помощью связей**.** В любой организационной структуре работают горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми, вторые – это связи подчинения (властные отношения внутри организации), необходимость в них возникает при наличии различных уровней управления, на каждом из которых – свои цели. При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления и нижние (руководство организации в целом). При трех и более уровнях формируется средний слой, который может состоять из нескольких ступеней.

Организационная структура управления комитетом опирается на основные принципы управления:

* Принцип иерархичности уровней управления – каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
* Принцип целеполагания – ОСУ должна прежде всего отражать цели и задачи организации, быть подчиненной производству товаров и услуг;
* Принцип соответствия – в ОСУ должен реализоваться принцип соответствия полномочий и ответственности работников, с одной стороны, и квалификации и уровня культуры – с другой;
* Принцип разделения труда – ОСУ должна обеспечить оптимальное разделение труда между органами управления и объемом их полномочий;
* Принцип ограничения полномочий – полномочия руководителей ограничивается миссией и целями организации, факторами внешней среды, уровнем культуры, традициями и нормами;
* Принцип адаптации – ОСУ должна быть достаточно гибкой и реагировать на внешние и внутренние изменения; ОСУ должна быть адекватна социально-культурной среде организации.

С помощью ОСУ решаются наиболее значимые задачи управления: ОСУ обеспечивает координацию всех функций руководителя, определяет права и обязанности исполнителей, определяет поведение сотрудников и стиль управления.[[22]](#footnote-22)

**Организационная структура управления МУ ЦБ КНО опирается на основные принципы управления:**

1. каждый сотрудник контролируется вышестоящим сотрудником и подчиняется ему. (Принцип иерархичности уровней управления).
2. организационная структура управления отражает все цели и задачи. (Принцип целеполагания).
3. в администрации соотносятся полномочия и ответственность сотрудников, а так же квалификации и уровень культуры. (Принцип соответствия).
4. в администрации оптимальное разделение между руководителями и объемом их полномочий. (Принцип разделения труда).
5. полномочия руководителей в администрации ограничиваются целями, миссией, факторами внешней среды и т.д. (Принцип ограничения полномочий).
6. администрации старается быть гибкой к изменениям внешней среды. (Принцип адаптации).

**Функции управленцев основных подразделении МУ ЦБ КНО.**

Управление МУ ЦБ КНО осуществляется в соответствии с законодательством РФ и Уставом учреждения.

Высшим должностным лицом является прошедший соответствующую аттестацию начальник, назначаемый и освобождаемый председателем комитета по науке и образованию.

Начальник действует на основе Устава, трудового и коллективного договоров и в соответствии с Законодательством Российской Федерации.

Начальник осуществляет текущее руководство деятельностью МУ ЦБ КНО и подотчетен учредителю.

Начальник выполняет следующие функции и обязанности по организации и обеспечению деятельности МУ ЦБ КНО:

- действует без доверенности от имени МУ ЦБ КНО, представляет его интересы в государственных органах, предприятиях, организациях, учреждениях,

- в пределах, установленных трудовым договорам и Уставом, распоряжается имуществом и средствами учреждения, заключает договоры, выдает доверенности,

- открывает расчетные и иные счета организации,

- дает указания, обязательные для всех работников учреждения,

- устанавливает ставки заработной платы и должностные оклады с учетом их трудового вклада, результатов аттестации и действующих нормативов, исходя из оплаты труда в соответствии с утвержденным штатным расписанием,

- проводит подбор заместителей начальника, начальников отделов, определяет их функциональные обязанности, осуществляет набор и расстановку кадров, согласно утвержденному штатному расписанию,

- осуществляет прием и увольнение работников учреждения,

- устанавливает надбавки и доплаты к заработной плате, представляет сотрудников к премированию и награждению,

- определяет доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания или увеличения объема работ, а также за выполнение наряду с основной работой обязанностей временно отсутствующих работников,

- устанавливает персональные надбавки к окладам (ставкам) своим работникам за выполнение особо важной работы на срок ее проведения, а также по результатам аттестации,

- организует, в установленном порядке, рациональное использование выделяемых предприятию бюджетных ассигнований и материальных ресурсов.

* **Начальник материального отдела:**

-осуществлять прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета;

-отражение на счетах бухгалтерского учета операции связанные с движением основных средств, материальных ценностей;

-проведение экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности;

-отчетность к полугодовому и годовому отчету;

-заключение трудовых договоров с материально-ответственными лицами комитета по науке и образованию;

-контроль по списанию материалов МБП и основных средств;

-ежемесячная сверка с материально-ответственными лицами.

* **Начальник планово-экономического отдела.**

-формирование бюджета по учреждениям образования;

-составление тарификационных списков по учреждениям образования;

-составление штатных расписаний по учреждениям образования, контроль за правильным определением ставок по категориям и разрядам педагогических работников, правильным расчетам заработной платы по дошкольным образовательным учреждениям;

-работа с краевыми целевыми программами;

-подготовка проектов приказов председателя комитета по науке и образованию, постановлений и распоряжений главы города и других по финансово-экономической деятельности в системе образования;

-ведение контроля за коммунальными услугами и обработка сведений;

* **Начальник информационного отдела.**

-ведение учета по фонду медицинского страхования сотрудников;

- ведение и хранение базы данных бухгалтерской информации;

-банковские операции (ведение журнала-ордера, шифровка банковских документов, сверка остатков на лицевых счетах, суммарный учет кассовых расходов в разрезе каждого учреждения);

-подготовка документов для сдачи в архив, контроль за сохранностью;

-обеспечение руководителей учреждений достоверной бухгалтерской информацией о состоянии лицевого счета застрахованных лиц.

-подготовка платежных поручений по материальным затратам.

* **Начальник отдела труда и заработной платы.**

-начисление заработной платы по учреждениям;

-прием документов на льготы по подоходному налогу.

-посещение подведомственных учреждений по вопросам заработной платы;

-разноска по лицевым счетам работников учреждений образования сведений из тарификационных списков;

-отчеты по единому социальному налогу и пенсионному фонду.

* **Начальник отдела учета продуктов питания.**

-разработка и осуществление мероприятий, направленных на рациональное использование бюджетных средств;

-анализ посещаемости, выполнения натуральных норм в целях осуществления режима исполнения бюджета;

-учет поступления родительской платы и расчеты с поставщиками за продукты питания с внебюджетного фонда;

* **Начальник одела по контролю**

-оформляет и представляет их в соответствующие инстанции для принятия необходимых мер. Дает оперативные указания руководителям ревизуемого объекта об устранении выявленных нарушений и недостатков, проводит контрольные проверки выполненных работ, контролирует достоверность учета поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств;

-проводит проверку законности расходования материалов, топлива, электроэнергии, денежных средств, соблюдения смет расходов, порядок составления отчетности на основе первичных документов, а также правильности организации и проведения инвентаризации и ведения бухгалтерского учета в учреждениях КНО, централизованной бухгалтерии;

-также контролирует соблюдение сроков перечисления налогов и сборов, выплаты заработной платы;

-принимает участие в разработке и осуществлении мер, направленных на повышение эффективности использования финансовых средств, обеспечения сохранности собственности предприятия и правильности организации бухгалтерского учета и принимает необходимые меры по использованию в работе современных технических средств.

**Осуществление функции планирования руководителями структурных подразделений**

**Функция планирования.** Она предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. По сути это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться. План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Стадии процесса планирования в основном универсальны. Что же касается конкретных методов и стратегии, то они существенно различаются. Обычно организация формирует единый план для управления ее общей деятельностью, но в ее рамках отдельными менеджерами применяются для достижения конкретных целей и задач организации различные методы. Таким образом, составлена карта пути, по которому должна пройти организация за конкретный период времени.[[23]](#footnote-23)

Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии фирмы, т.е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Так, стратегическое планирование (высший уровень) - это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации.

На среднем уровне управления занимаются тактическим планированием, т.е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне организации. Оно называется оперативным планированием. Это - основа основ планирования.

Все три типа планов составляют общую систему, которая называется генеральным, или общим, планом, или бизнес-планом функционирования организации. Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды техники планирования варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, до более сложных - моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования позволяет уменьшать неопределенность, повышает точность прогноза, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияние на план.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать. Поэтому следует помнить, что неопределенность - это одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в условиях неопределенности, более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

Начальник МУ ЦБ КНО осуществляет функцию планирования. Начальник осуществляет текущее руководство деятельностью МУ ЦБ КНО и подотчетен учредителю.

## Осуществление функции организации руководителями структурных подразделений

**Функция организации.** Она состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это - процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

Цель планирования - это разрешить неопределенность. Тем не менее, сколь бы важным ни было планирование - это только начало. Организация, имеющая большое количество разных планов и не имеющая цельной схемы структуры претворения их в жизнь, обречена на неуспех. Дело в том, что функции планирования и организации тесно связаны между собой. В некотором смысле планирование и организация объединяются. Планирование готовит сцену для того, чтобы реализовать цели организации, а организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом которой выступают люди.

Поскольку концепция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача состоит в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность для каждого из них. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технология и персонала. Существует ряд элементов, который необходимо структурировать, чтобы организация смогла выполнить свои планы и тем самым достичь свои цели.

Как видно, в независимости от типов и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функций организации:

1. определение и детализации целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;
2. определение видов деятельности по достижении этих целей;
3. поручение различных задач индивидуумам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
4. координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство, то есть каждый член группы должен знать, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит;
5. единство цели - работает ли каждый член организации на общую цель, то есть никто не должен работать против целей организации;
6. размах контроля или размах менеджмента - отвечает ли каждый менеджер в группе за управляемое им число работников.

Так, высшие руководители контролируют не более, чем десять подчиненных, тогда как руководители низшего уровня управления могут руководить гораздо большим числом сотрудников. В связи с этим можно выделить два важных фактора, определяющих нормы управляемости (количество сотрудников, которыми может управлять один менеджер), - это время и частота. То есть, сколько времени нужно менеджеру проводить с каждым сотрудником и как часто. Естественно, что этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс.

Таким образом, организация - это вторая функция управления. Из всего множества значений термина “организация” в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

1. организация - это структура системы в виде взаимоотношений, прав, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;

2) организация - это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.[[24]](#footnote-24)

**В МУ ЦБ КНО функция организации реализуется двумя путями:**

1.Административно-организационное управление предполагает определение структуры организации, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

2.Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченным планом, и последующей их корректировке. **Осуществление функции мотивации руководителями структурных подразделений.**

**Функция мотивации**. Поведение человека всегда мотивированно. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Во всех случаях следует искать мотив поведения.

**Мотивация** - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Традиционный подход основывается на вере в то, что сотрудники - всего лишь ресурсы, активы, которые нужно заставить эффективно работать.

Человек, получивший в процессе обучения и повышения квалификации, накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удается, тем больше степень удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов. В данном случае сотрудник считает цель организации своими целями. Стремление человека реализовать себя в своем деле бесспорно. Так уж он устроен. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такие возможности, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду - высокими.

Значит, мотивировать сотрудников - это затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности. В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, руководитель должен:

**во-первых**, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Данные критерии, сведенные воедино, формируют личную философию, которая представляет собой основополагающее поведение. Разработав личную философию, менеджеры могут создать такую рабочую среду окружения, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Данная окружающая среда, или организационный климат, окажет существенное влияние на отношение к делу работников, воздействует на сотрудников, которые значительно легче и менее болезненно воспринимают правила и регламент организации;

**во-вторых,** создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;

**в-третьих**, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку, для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе и понимать, чего от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров, но им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его доступности в одинаковой мере для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

**В МУ ЦБ КНО** руководство постоянно мотивирует сотрудников для более эффективной работы в соответствии с поставленными целями. Сотрудников мотивируют премиями, выходными, грамотами и т.д.

## Осуществление функции контроля руководителями структурных подразделений

**Функция контроля.** Итак, составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, - это контроль. Контроль, как правило, ассоциируется с властью, командованием, “поймать”, “улучшить”, “схватить”. Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания контроля.

В самом общем виде контроль означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными. Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации. И тот, кто имеет современные и точные системы контроля, имеет больше шансов выжить. Для менеджмента характерно большое количество не только различных видов планов, но и видов и систем контроля. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи, а именно: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными. В результате устанавливаются отклонения с тем, чтобы либо исправить негативные влияния, либо усилить действие, если результаты позитивные.

Окончательная цель контроля состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента. В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии: Эффективность контроля, эффект влияния на людей, выполнение задач контроля, определение границ контроля .[[25]](#footnote-25)

**Различают следующие виды контроля**

**Предварительный контроль**. Он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. В процессе предварительного контроля можно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет разновидности: диагностический и терапевтический.

**Диагностический контроль** включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

**Терапевтический контроль** позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

**Текущий контроль**. Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объект - сотрудники, а сам он является прерогативой их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Для того, чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями для достижения этих целей.

**Заключительный контроль**. **Цель такого контроля** - помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем - в процессе ее выполнения). Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он,

**во-первых**, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

Контроль хотя и важен, но может быть весьма дорогостоящим. Поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания. В связи с этим при организации и проведении контроля следует учитывать ряд факторов и дать ответ на следующие вопросы:

Понимают ли сотрудники цели организации? Спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения? Представляет ли действующая система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые приспособления и новые достижения, однако базис, на котором они создаются, останется тем же. Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, т.к. каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а более низкого уровня больше заняты подбором кадров, организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Менеджеров на всех уровнях оценивают по двум основным критериям: результативности (т.е. возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь результата с наименьшими затратами).[[26]](#footnote-26)

**Функция контроля в МУ ЦБ КНО осуществляется следующими способами:**

-проводятся плановые и внеплановые проверки хозяйственно-финансовой деятельности учреждения, бухгалтерского учета имущества,

-проверки целевого использования бюджетных средств,

-принятие необходимых мер в случае нарушения.

**2.3 Общая оценка структуры и динамики баланса. Вертикальный и горизонтальный анализ за два периода**

*2.3.1 Экономический анализ деятельности организации*

**Баланс**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Актив** | **Код**  **строки** | **На начало года** | | | **На конец отчетного периода** | | |
| **Бюджетные**  **средства** | **внебюджетные**  **средства** | **итого** | **Бюджетные**  **средства** | **внебюджетные**  **средства** | **итого** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| **1.Нефинансовые активы**  Основные средства (первоначальная стоимость) | 010 | 421471232,0 | 10042948,0 | 431514180,0 | 426174913,0 | 11553487,0 | 437728400,0 |
| Амортизация основных средств | 020 | 172660929,0 | 5221813,0 | 177882742,0 | 180391371,0 | 6252046,92 | 186643417,92 |
| Основные средства (остаточная стоимость) | 030 | 248810303,0 | 4821135,0 | 253631438,0 | 245783542,0 | 5301440,08 | 251084982,08 |
| Материальные запасы | 080 | 1690774,0 | 470851,0 | 2161625,0 | 2367439,12 | 927581,50 | 3295020,62 |
| Итого по разделам 1. | 150 | 250501077,0 | 5291986,0 | 255793063,0 | 248150981,12 | 6229021,58 | 254380002,70 |
| **2.Финансовые активы** |  |  |  |  |  |  |  |
| Денежные средства учреждений | 160 |  | 1942387,0 | 1942387,0 |  | 1604919,10 | 1604919,10 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| Денежные средства учреждения на банковских счетах | 161 |  | 1748846,0 | 1748846,0 |  | 1604919,10 | 1604919,10 |
| Денежные средства учреждений в иностранной валюте | 167 |  | 193541,0 | 193541,0 |  |  |  |
| Расчеты с дебиторами по доходам,  в том числе : | 210 | -26449,0 | -152254,0 | -178703,0 | 105571,20 | 179815,80 | 285387,0 |
| Расчеты с дебиторами по доходам от рыночных продаж товаров, работ. услуг | 213 |  | -152254,0 | -152254,0 |  | 174604,77 | 174604,77 |
| Расчеты с дебиторами по прочим доходам | 221 | -26449,0 |  | -26449,0 | 105571,2 | 5211,03 | 110782,23 |
| Расчеты по выданным авансам,  в том числе : | 230 | 54903,0 | 6631,0 | 61534,0 | 339814,62 | 91376,76 | 431191,38 |
| Расчеты по выданным авансам за услуги связи | 231 | 5200,0 | 337,0 | 5537,0 | 33315,0 | 22,0 | 33337,0 |
| Расчеты по выданным авансам за услуги по содержанию имущества | 235 | 49703,0 |  | 49703,0 | 49703,0 |  | 49703,0 |
| Расчеты по выданным авансам за прочие услуги | 236 |  |  |  | 126473,32 |  | 126473,32 |
| Расчеты по выданным авансам за приобретение материальных запасов | 242 |  | 6294,0 | 6294,0 |  | 91354,76 | 91354,76 |
| Расчеты с дебиторами по пособиям по социальной помощи населению | 246 |  |  |  | 130323,30 |  | 130323,30 |
| Расчеты с подотчетными лицами,  в том числе | 280 |  |  |  | 1300,0 |  | 1300,0 |
| Расчеты с подотчетными лицами по оплате прочих услуг | 287 |  |  |  | 1300,0 |  | 1300,0 |
| Расчеты по недостачам,  в том числе | 320 | 97707,0 | 10856,0 | 108563,0 | 111798,03 | 15707,98 | 127506,01 |
| Расчеты по недостачам основных средств | 321 | 90104,0 | 10856,0 | 100960,0 | 105663,27 | 15682,91 | 121346,18 |
| Расчеты по недостачам материальны запасов | 324 | 7603,0 |  | 7603,0 | 6134,76 | 25,07 | 6159,83 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 2 | 350 | 126161,0 | 1807620,0 | 1933781,0 | 558483,85 | 1891819,64 | 2450303,49 |
| **БАЛАНС** | 360 | 250627238,0 | 7099606,0 | 257726844,0 | 248709464,97 | 8120841,22 | 256830306,19 |
| **Пассив** | Код  строки | На начало года | | | На конец отчетного периода | | |
| Бюджетные  средства | внебюджетные  средства | итого | Бюджетные  средства | внебюджетные  средства | итого |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| **3.Обязательства** |  |  |  |  |  |  |  |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками,  в том числе | 373 |  | 23606,0 | 23606,0 |  | 362490,0 | 362490,0 |
| Расчеты по оплате труда | 374 |  |  |  |  | 134335,0 | 134335,0 |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками по оплате услуг по содержанию имущества | 379 |  |  |  |  | 2571,90 | 2571,90 |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками по оплате прочих услуг | 381 |  |  |  |  | 19119,49 | 19119,49 |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками по приобретению основных средств | 392 |  |  |  |  | 9653,0 | 9653,0 |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками по приобретению материальных запасов | 395 |  | 23606,0 | 23606,0 |  | 196810,61 | 196810,61 |
| Расчеты по платежам в бюджете,  в том числе | 420 | -47411,0 | -5186,0 | -52597,0 | 81454,26 | 47933,21 | 129387,47 |
| Расчеты по налогу на доходы физических лиц | 421 |  |  |  |  | 19051,0 | 19051,0 |
| Расчеты по единому социальному налогу и страховым взносам на обязательное пенсионное страхование в РФ | 422 | -81643,0 | -17146,0 | -98789,0 | -80395,84 | 28882,21 | -51513,63 |
| Расчеты по прочим платежам в бюджет | 425 | 34332,0 | 11960,0 | 46192,0 | 161850,10 |  | 161850,10 |
| Прочие расчеты с кредиторами,  в том числе | 440 | 7159,0 | 693,0 | 7852,0 | 171277226,03 | 693,11 | 171277919,14 |
| Расчеты с депонентами | 442 | 7159,0 | 693,0 | 7852,0 | 10547,28 | 693,11 | 11240,39 |
| Расчеты по платежам из бюджета с органами, организующими исполнение бюджета | 445 |  |  |  | 171266678,75 |  | 171266678,75 |
| **ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 3** | 450 | -40252,0 | 19113,0 | -21139,0 | 171358680,29 | 411116,32 | 171769796,61 |
| **4. Финансовый результат** |  |  |  |  |  |  |  |
| Финансовый результат учреждения | 470 | 250667490,0 | 7080493,0 | 257747983,0 | 77350784,68 | 7709724,90 | 85060509,58 |
| Финансовый результат текущей деятельности учреждения,  в том числе | 480 |  |  |  | -173316705,32 | 629231,90 | -172687473,42 |
| Доходы учреждения | 481 |  |  |  | -1528191,99 | 21663117,11 | 20134925,12 |
| Расходы учреждения | 482 |  |  |  | 171788513,33 | 21033885,21 | 192822398,54 |
| Финансовый результат прошлых отчетных периодов | 493 | 250667490,0 | 6780704,0 | 257448194,0 | 250667490,0 | 7080493,0 | 257747983,0 |
| Доходы будущих периодов | 494 |  | 299789,0 | 299789,0 |  |  |  |
| **БАЛАНС** | 500 | 250627238,0 | 7099606,0 | 257726844,0 | 248709464,97 | 8120841,22 | 256830306,19 |

Общая оценка структуры и динамики состава бухгалтерского баланса, в том числе на основную единицу объема работы (баланса исполнения смет расходов и доходов)

**Анализ баланса**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование статей** | **Наличие**  **средств** | | | **структура**  **средств**  **%** | | |
| Начало  года | Конец  года | изменения | Начало  года | Конец года | изменения |
| **Актив**  **1.Нефинансовые активы** |  |  |  |  |  |  |
| Основные средства (остаточная стоимость) | 253631438 | 251084982,08 | -2546456,08 | 98,42 | 97,77 | -0,65 |
| Материальные запасы | 2161625 | 3295020,62 | 1133393,62 | 0,83 | 1,28 | 0,45 |
| Итого по разделам 1. | 255793063 | 254380002,70 | -1413061,70 | 99,25 | 99,05 | -,20 |
| **2.Финансовые активы** |  |  |  |  |  |  |
| Денежные средства учреждений | 1942387 | 1604919,10 | -337467,90 | 0,75 | 0,63 | -0,12 |
| Расчеты с дебиторами по доходам | -178703 | 285387 | 464070 | -0,06 | 0,11 | 0,17 |
| Расчеты по выданным авансам | 61534 | 431191,38 | 369657,38 | 0,02 | 0,16 | 0,14 |
| Расчеты с подотчетными лицами |  | 1300 | 1300 |  | 0,01 | 0,01 |
| Расчеты по недостачам | 108563 | 127506,01 | 18943,01 | 0,04 | 0,04 | - |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 2 | 1933781 | 2450303,49 | 516522,49 | 0,75 | 0,95 | 0,20 |
| БАЛАНС | 257726844 | 256830306,19 | -896537,81 | 100 | 100 | - |
| **ПАССИВ**  **3.Обязательства** |  |  |  |  |  |  |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 23606 | 362490 | 338884 | 0,01 | 0,14 | 0,13 |
| Расчеты по платежам в бюджете | -52597 | 129387,47 | 181984,47 | -0,02 | 0,05 | 0,07 |
| Прочие расчеты с кредиторами | 7852 | 171277919,14 | 171270067,14 | 0,01 | 66,69 | 66,68 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 3 | -21139 | 171769796,61 | 171790935,61 | -0,01 | 66,88 | 66,89 |
| **4.Финансовый результат** |  |  |  |  |  |  |
| Финансовый результат учреждения | 257747983 | 85060509,58 | -172687473,42 | 100,01 | 33,12 | -66,89 |
| **БАЛАНС** | 257726844 | 256830306,19 | -896537,81 | 100 | 100 | - |

**Вывод**: в процессе анализа активов учреждения в первую очередь следует изучить динамику активов, изменения в их составе и структуре и дать им оценку. Горизонтальный анализ активов показывает, что абсолютная их сумма за отчетный год снизилась на 896537,81 руб. или на 0,35 % . Такая ситуация сложилась за счет снижения стоимости нефинансовых активов на 1413061,70 руб. и росте финансовых активов на 516522,49 руб. Причем огромную роль в этом сыграло снижение стоимости основных средств на 2546456,08 руб. Следует отметить, что именно основные средства занимают наибольшую долю в удельном весе баланса.

Вертикальный анализ активов баланса, отражая долю каждой статьи в общей валюте баланса, позволит нам определить значимость изменений по каждому виду активов, Полученные данные показывают, что структура активов анализируемого учреждения изменилась несущественно: уменьшилась доля нефинансовых активов на ,20 %, а финансовых соответственно увеличилась.

Значительный удельный вес в валюте баланса занимают основные средства на начало года 98,42 %, на конец года 97,77 %. За отчетный год произошло снижение удельного веса основных средств на 0,65 % за счет их амортизации, а введение новых единиц основных средств незначительно по сравнению с общим износом. Удельный же вес материальных запасов увеличился на конец года на 0,45 % и составил 1,28 % в общем объеме.

Анализ финансовых активов показывает, что увеличение удельного веса произошло по статьям :расчеты с дебиторами и кредиторами на 0,17 % и составил 0,11 % на конец года ;расчеты по авансам выданным на 0,14 %и их удельный вес на конец года составил 0,16 %. А вот удельный вес денежных средств учреждений уменьшился на 0,12 % и на конец года составил 0,63 % в общей валюте баланса.

Проанализировав пассив баланса, мы видим, что на начало года финансовый результат учреждения занимает весь удельный вес в валюте баланса 100,01 %, а на конец года он сократился на 66,89 % и составил уже всего лишь 33,12 %. Соответственно обязательства учреждений за отчетный год выросли на 66,89 %, составив на конец года 66,88 %, таким образом, их абсолютное значение увеличилось на 171790935,61 руб., хотя на начало года оно было отрицательным - 21139 руб.

Анализ 3 раздела: обязательства учреждений показывает, что наибольшие изменения произошли по статье прочие расчеты с кредиторами. Их абсолютное значение на конец года выросло на 171270067,14 или на 66,68 %. Незначительно увеличились расчеты с поставщиками и подрядчиками на сумму 338884 руб. или на 0,13 %.

**2.4 Анализ состава и структуры основных фондов. Анализ обеспеченности основными фондами**

*2.4.1 Анализ состава и структуры основных фондов (коэффициенты износа, выбытия, обновления основных фондов). МУ ЦБ КНО*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | На начало года | | Поступило за год  Тыс. руб. | Выбыло за год  Тыс. руб. | Наличие на конец года | |
| Тыс. руб. | Доля % | Тыс. руб. | Доля % |
| Здания | 355 700 | 84.1 | 3108 | - | 358 808 | 81.90 |
| Сооружения | 26 033 | 6.17 | 1033 | - | 27 066 | 6.28 |
| Машины и оборудование | 26 842 | 6.36 | - | 270 | 26 572 | 6.17 |
| Транспортные средства | 6 248 | 1.18 | - | 509 | 5 739 | 1.41 |
| Хозяйственный инвентарь | 7 372 | 1.24 | - | 206 | 7 166 | 1.83 |
| Библиотечный фонд | 3 696 | 0.28 | 2022 | 178 | 5 510 | 1.15 |
| Прочие основные средства | 4 419,768 | 0.67 | 2876,432 | 428.8 | 6 867,4 | 1.26 |
| Всего основных фондов | 421 471,232 | 100 | 9039.432 | 1591.8 | 437 728,4 | 100 |

Как видно из таблицы, за отчетный период произошли несущественные изменения в наличии и структуре основных средств. Их сумма возросла на 16257,168 тыс.руб. или на 4 % по сравнению с началом года. Наибольший удельный вес в общей стоимости основных средств занимают здания: на начало года 84,1 %, на конец года 81,90 %.

На конец года удельный вес всех показателей изменился. Наибольшие изменения произошли по показателям :

- библиотечные фонды ( их удельный вес увеличился на 0,87 % или на 1814 тыс.руб.),

- прочие основные средства (их удельный вес увеличился на 0,69 % или на 2447,632 тыс. руб.).

Всего за отчетный период поступило основных средств на сумму 9039,432 тыс. руб., а выбыло 1591,80 тыс.руб.

Для того, чтобы проанализировать движение и техническое состояние основных производственных фондов необходимо рассчитать следующие показатели:

К (износа) **=** Сумма износа основных фондов **:** первоначальная стоимость основных фондов на соответствующую дату = 186 643 417,92 **:** 437 728 400 = 0,43

К (обновления)= Стоимость основных поступивших средств : Стоимость основных средств на конец года = 90 394 432 : 437 728 400 = 0,21

К (выбытия)= Стоимость выбывших основных средств: стоимость основных средств на начало периода=1 591 800:421 471 232= 0,004

К (прироста) = Сумма прироста основных средств : стоимость их на начало периода = 7447,632 : 421471,232=0,018

Срок обновления основных фондов: Т обн.= 421471,232 : 9039,432 = 46,6 лет

**б) Анализ обеспеченности основными фондами**

Показатель общей фондовооруженности труда за 2004-2005г. = среднегодовая стоимость основных фондов: среднесписочная стоимость рабочих = 429 599 816 : 1960=219183,57 руб.

Показатель общей фондовооруженности труда за 2003-2004г. = среднегодовая стоимость основных фондов: среднесписочная стоимость рабочих **=** 375 567 755**:** 1932= 194393,24 руб.

**Вывод:** фондовооруженность труда увеличилась на 24790,34 руб.

*2.4.3 Анализ оборотных средств организации (МУ ЦБ КНО)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид оборотных активов | Наличие  средств | | |
| Начало  года | Конец  года | изменения |
| Общая сумма оборотных активов  Из них: | 4095406 | 5745324,11 | 1649918,11 |
| Материальные запасы | 2161625 | 3295020,62 | 1133393,62 |
| Денежные средства учреждений | 1942387 | 1604919,10 | -337467,90 |
| Расчеты с дебиторами по доходам | -178703 | 285387 | 464070 |
| Расчеты по выданным авансам | 61534 | 431191,38 | 369657,38 |
| Расчеты с подотчетными лицами |  | 1300 | 1300 |
| Расчеты по недостачам | 108563 | 127506,01 | 18943,01 |

**Вывод:** анализ показывает, что на конец года общая сумма оборотных активов увеличилась на 1649918,11 руб. Стоимость материальных запасов увеличилась на 1133393, 62 руб. Денежные средства учреждений сократились на 337467,9 руб. Положительной оценки заслуживает увеличение расчетов с дебиторами на 464070 руб. Значительно возросли расчеты по выданным авансам, что составило 369657,38 руб. Расчеты с подотчетными лицами увеличились на 1300 руб. Увеличились расчеты по недостачам на 18943, 01 руб.

**Анализ бюджетного финансирования.**(МУ ЦБ КНО)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Бюджетное финансирование**  **2004 год** | **Бюджетное финансирование**  **2005 год** | **Изменение** |
| Заработная плата | 71701634,31 | 88008670,28 | 16307035,97 |
| Прочие выплаты |  | 1477030,25 |  |
| Начисления на оплату труда | 24547980,05 | 22130374,04 | -2417606,01 |
| Услуги связи | 466736,02 | 607906,54 | 141170,52 |
| Транспортные услуги | 471345 | 518810,69 | 47465,69 |
| Коммунальные услуги | 12540396,42 | 12575400,49 | 35004,07 |
| Услуги по содержанию имущества | 7265465,67 | 7523237,45 | 257771,78 |
| Прочие услуги | 7254778,96 | 7871969,05 | 617190,09 |
| Прочие расходы | 413456,65 | 416746,82 | 3290,17 |
| Увеличение стоимости основных средств | 6276543.76 | 7003817,70 | 727273,94 |
| Увеличение стоимости материальных запасов | 20020650.55 | 13128699,69 | 20020650,55 |
| Компенсационные выплаты на питание | 6156645,77 | 6511015,75 | 354369,98 |
| Опекунское пособие | 2625099,08 | 2711000,00 | 85900,92 |
| ВСЕГО | 159 740 732,24 | 170 484 678,75 | 10 743 946,51 |

**Вывод:** практически по всем статьям бюджетное финансирование учреждений увеличилось, финансирование статьи «Начисления на оплату труда» уменьшилось из-за сокращения процента начисления на оплату труда: в 2004 году - 35,8 % от фонда оплаты труда, в 2005 году – 26,2 % от фонда оплаты труда.

**Анализ труда и использования рабочего времени**

Данные о труде и использовании рабочего времени мне не предоставили.

**Анализ оплаты труда и материального стимулирования**

Оплата труда работников образовательных учреждений производится на основе Единой Тарифной Сетки. Нарастание тарифных коэффициентов от разряда к разряду, когда наибольший прирост (30%) предусмотрен на начальных разрядах, а наименьший (11%) - на высших, объясняется необходимостью социальной защиты наименее квалифицированных (а, следовательно, и низко оплачиваемых в прошлом) групп работников по сравнению с высококвалифицированными специалистами и руководителями.

Нарастание ставок по разрядам оплаты труда по мере возрастания сложности призвано обеспечить материальную заинтересованность работника в повышении квалификации.

**Заработная плата работников образовательных учреждений включает в себя:**

- оплату труда, исходя из ставок заработной платы, установленных в соответствии с разрядами ЕТС,

- доплаты, надбавки и другие выплаты, предусмотренные действующим законодательством.

Перед началом каждого учебного года в учреждениях образования проводится тарификация работников, в ходе которой каждому работнику определяется фактический размер заработка в месяц с учетом основного оклада и всех повышений, доплат, надбавок. Деятельность образовательного учреждения осуществляется на основании смет, согласуемых в установленном порядке с финансирующими органами.

Расходы на заработную плату формируются на основании штатной численности учреждения.

Штатное расписание содержит перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы.

Численность работников зависит от числа классов - комплектов, открытых в образовательном учреждении и определяется по данным типовых штатов.

Тарификационные списки дают возможность определить общее количество педагогических ставок в образовательных учреждениях и общую сумму фонда заработной платы за один месяц.

Разряды оплаты ЕТС отражают, как правило, только сложность выполняемых работ, Они не учитывают условий труда, значимости тех или иных профессий, индивидуальных качеств работника, различия в интенсивности труда и загрузке.

Для осуществления материального стимулирования в образовательном учреждении при планировании расходов на оплату труда определяется фонд компенсационных доплат и надбавок и фонд поощрительных доплат.

Учреждения образования Комитета по науке, образованию и делам молодежи принадлежат к бюджетным учреждениям. Они практически не имеют собственных доходов, и все средства для покрытия своих расходов получают из краевого и местного бюджета.[[27]](#footnote-27)

Для того, чтобы улучшить положение работников учреждений КНОДМ по решению главы города для них ежегодно к 1 сентября и ко Дню учителя выделяется материальная помощь в размере тарифной ставки.

Статья " Оплата труда " по учреждениям КНОДМ выполняется практически ежегодно на 100 %

Из года в год идет увеличение фонда оплаты труда в связи с повышением тарифных ставок. В 2006 году уже дважды повышались тарифные ставки:

Тарифные коэффициенты и тарифные ставки Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы на 1 мая 2006 года. См. приложение 2

Тарифные коэффициенты Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы на 1 октября 2006 года. См приложение 3.

Введенная в бюджетных отраслях ЕТС призвана обеспечивать равный подход к оценке квалификации работников( сложности выполняемых ими работ) и означает переход от отраслевого к межотраслевому принципу организации заработной платы работников образования.

Все профессии и должности работников образования в ЕТС сгруппированы по признаку общности выполняемых работ( функций).

Разряды оплаты ЕТС отражают, как правило, только сложность выполняемых работ(функций). Они не учитывают условий труда, значимости тех или иных профессий (должностей) и каких-либо других факторов.

**Главное направление совершенствования практики применения доплат,** **надбавок и поощрений работников образования** - это их ориентация на учет индивидуальных качеств работника, обеспечивающих высокую личную результативность его работы, при этом должны быть сохранены те виды доплат и надбавок, которые связаны с различиями в интенсивности труда и загрузке работников при равном должностном наименовании (например, доплаты за классное руководство в школе, за ведение делопроизводства и бухгалтерского учета, когда это не входит в основную работу).

Должны быть во всех случаях сохранены надбавки к заработной плате, выплачиваемые за вредные, тяжелые и опасные условия труда.

В условиях напряженности с бюджетными средствами возможны определенные колебания размеров выделяемых учреждениям ассигнований на их деятельность. Поэтому все виды стимулирующих доплат и поощрений устанавливать на определенный срок ( 3 - 6 месяцев ). Такой подход к тому же целесообразен с позиций постоянного поддержания у работника стремления не только сохранять достигнутые результаты, но и повышать их.

Размеры доплат, надбавок и поощрений должны быть увязаны с величиной средств по фонду заработной платы и степенью превышения личных результатов по сравнению с теми, которые характерны для большинства работников.

Поэтому при установлении и планировании расходов на оплату труда должно быть установлено процентное соотношение тарифного и надтарифного фонда оплаты труда.

**Тарифный фонд** - фонд на оплату труда работников по штатному расписанию и по тарификации с учетом компенсационных (обязательных) выплат за условия труда, отклоняющихся от нормальных, повышения ставок (окладов) за работу в сельской местности, за работу в учреждениях для детей с отклонением в развитии или нуждающихся в длительном лечении, доплат за вредные условия труда, за работу в ночное время, в выходные и праздничные дни и т.п.

Надтарифный фонд (дополнительный) - установление надбавок за высокую результативность работы, успешное выполнение наиболее сложных работ, высокое качество работы, напряженность, интенсивность труда, а также на оплату дополнительных видов работ, т.е. доплат за классное руководство, проверку письменных работ, заведование учебными кабинетами и другую дополнительную работу, непосредственно не входящую в круг должностных обязанностей работника, который не должен превышать 25% фонда оплаты труда.

Для осуществления материального стимулирования в организации при планировании расходов на оплату труда определяется фонд компенсационных доплат и надбавок и фонд поощрительных доплат.

Компенсационные доплаты и повышения ставок заработной платы (должностных окладов) утверждены специальными нормативно-правовыми актами, поэтому включение их в схему финансирования учреждения является обязательным.

Перечень компенсационных выплат содержится в приложении к письму Минобразовария России от 12 января 1993 года № 10/32-Т.

Например, доплаты - за работу в ночное время выплачивается 35 % от ставки (оклада), за работу в выходные и праздничные производится двойная оплата труда дни.

Кроме доплат к компенсационным выплатам относится повышение ставок заработной платы:

-за работу в специальных (коррекционных) образовательных учреждениях (классах, группах) для обучающихся (воспитанников, детей) с отклонениями в развитии, с задержкой психического развития - ставка повышается на 15-20%.

- за работу в школах-интернатах - интернатах общего типа - на 15%,

- учителям за индивидуальное обучение на дому больных детей-хроников (при наличии соответствующего медицинского заключения ) - на 20%,

- учителям на индивидуальное и групповое обучение детей, находящихся на длительном лечении в детских больницах (клиниках) и детских отделениях больниц для взрослых - на 20 % . и т.д.

дополнительно к федеральному уровню работникам образовательных учреждений могут устанавливаться дополнительно следующие виды доплат и надбавок:

- надбавки в размере 50% к месячному окладу ( ставке ),

- доплаты и надбавки стимулирующего характера за работу, не входящую в круг основных обязанностей (за классное руководство, проверку письменных работ, руководство кружками и др.),

- доплаты в размере от 20 до 40 % от ставки (оклада) молодым специалистам, а имеющим диплом с отличием - в размере 50% в течение трех лет работы,

- надбавки в размере до 50% от должностного оклада руководящим работникам учреждений образования по решению вышестоящего органа образования,

- доплаты в размере 50% от ставки (оклада) педагогическим работникам, удостоенным почетных званий "Народный учитель", "Заслуженный работник культуры Российской Федерации", " Заслуженный работник физической культуры РФ", а также лауреатам различных премий в области образования.[[28]](#footnote-28)

**Перечень основных форм финансово-экономической и статистической отчетности**

МАТЕРИАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

**Форма № П-2, утверждена Постановление Росстата от 01.08.2005 №54**

* + Основная информация, содержащаяся в форме № П-2 сведения об инвестициях.
  + Пользователи информации – юридические лица (кроме субъектов малого предпринимательства) средняя численность работников которых превышает 15 человек, включая работающих по совместительству и договорам гражданско-правового характера, их обособленные подразделения территориальному органу Росстата в субъекте РФ по указанному адресу, органу, осуществляющему государственное регулирование в соответствующей сфере деятельности, - органу регулирования естественных монополий в соответствующей сфере деятельности.
  + Периодичность составления – квартал (не позднее 25 числа после отчетного периода).
  + Ответственные за составление – начальник материального отдела.
  + Источники информации – учреждения образования.

**Форма № 3- информ, постановлением Росстата от 01.08.2005 № 55.**

* + Основная информация, содержащаяся в форме – сведения об использовании информационных технологий и производстве связанной с ними продукции (работ, услуг).
  + Пользователи информации – юридические лица, их обособленные подразделения (кроме субъектов малого предпринимательства), (по перечню установленному территориальными органами Росстата: территориальному органу Росстата в субъекте РФ по установленному адресу.
  + Периодичность составления – год.
  + Ответственный за составление – начальник материального отдела.
  + Источники информации – учреждения образования.

**Форма № 11 (краткая) утверждена Постановление Росстата от01.08.2005 № 51.**

* + Основная информация, содержащаяся в форме-сведения о наличии и движении основных фондов некоммерческих учреждений.
  + Пользователи информации – юридические лица, их обособленные подразделения – некоммерческие организации: - территориальному органу Росстата в субъекте РФ по установленному им адресу.
  + Периодичность составления – год.
  + Ответственный за составление – начальник материального отдела.
  + Источники информации – учреждения образования.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

**Форма № П-1. Утверждена Постановлением Федеральной службы государственной статистики от 27.07.2004 № 34.**

* Основная информация, содержащаяся в форме – сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг
* Пользователи информации – юридические лица (кроме субъектов малого предпринимательства), средняя численность которых превышает 15 человек, включая работающих по совместительству и договорам гражданско-правового характера, их обособленные подразделения:

- территориальному органу Федеральной службы государственной статистики в субъекте РФ по указанному адресу,

- органу, осуществляющему государственное регулирование в соответствующей сфере деятельности,

- органу регулирования естественных монополий в соответствующей сфере деятельности.

* Периодичности составления – месяц (не позднее 4 числа после отчетного периода).
* Ответственный за составление – начальник экономического отдела.
* Источник информации – учреждения образования.

**Форма П-1 (ОКВЭД). Утверждена Постановлением Госкомстата России от 04.01.2003 № 1.**

* Основная информация, содержащаяся в форме – сведения о финансовом состоянии организации.
* Пользователи информации – юридические лица (кроме субъектов малого предпринимательства, бюджетных организаций, банков, страховых и прочих финансово-кредитных организаций), их обособленные подразделения: органу государственной статистики по месту, установленному территориальным органом Госкомстата России в республике, крае, области, городе федерального значения, - органу, осуществляющему государственное регулирование в соответствующей отрасли экономики.
* Периодичность составления – квартал (не позднее 15 числа после отчетного периода).
* Ответственные за составление – начальник экономического отдела.
* Источники информации – учреждения образования.

**Форма № П-3. Утверждена Постановлением Госкомстата России от 27.07.2004 № 34.**

* Основная информация, содержащаяся в форме – сведения о финансовом состоянии организации.
* Пользователи информации – юридические лица (кроме субъектов малого предпринимательства, бюджетных организаций, банков, страховых и прочих финансово-кредитных организаций), средняя численность работников которых превышает 15 человек, включая работающих по совместительству и договорам гражданско- правового характера, их обособленные подразделения территориальному органу Федеральной службы государственной статистики в субъекте РФ по указанному адресу,

- органу, осуществляющему государственное регулирование в соответствующей сфере деятельности,

- органу регулирования естественных монополий в соответствующей сфере деятельности.

* Периодичность составления – месяц (не позднее 28 числа после отчетного периода).
* Ответственный за составление – начальник экономического отдела.
* Источник информации – учреждения образования.

**Форма № П-2. Утверждена Постановлением Госкомстата России от 27.07.2004 № 34.**

* Пользователи информации – юридические лица (кроме субъектов малого предпринимательства, бюджетных организаций, банков, страховых и прочих финансово-кредитных организаций), средняя численность работников которых превышает 15 человек, включая работающих по совместительству и договорам гражданско-правового характера, их обособленные подразделения:

- территориальному органу Федеральной службы государственной статистики в субъекте РФ по указанному адресу,

- органу, осуществляющему государственное регулирование в соответствующей сфере деятельности,

- органу регулирования естественных монополий в соответствующей сфере деятельности.

* Периодичность составления – квартал (не позднее 25 числа после отчетного периода).
* Ответственный за составление – начальник экономического отдела.
* Источник информации – учреждения образования.

РАСЧЕТНЫЙ ОТДЕЛ

**Форма № 1-КД. Утверждена Постановлением Росстата от 19.11.2005 № 83.**

* Основная информация, содержащаяся в форме – сведения о заключении коллективных договоров.
* Пользователи информации – юридические лица, их обособленные подразделения (кроме субъектов малого предпринимательства), их обособленные подразделения:

- территориальному органу Росстата в субъекте РФ по установленному адресу.

* Периодичность составления – год (15 февраля после отчетного периода).
* Ответственный за составление – начальник расчетного отдела.
* Источники информации – учреждения образования.

**Форма 1-Т. Утверждена Постановление Росстата от 01.08.2005 № 51.**

* Основная информация, содержащаяся в форме – сведения о численности и заработной плате по видам деятельности.
* Пользователи информации – юридические лица, их обособленные подразделения (по перечню, установленному территориальным органом Росстата):

- территориальному органу Росстата в субъекте РФ по установленному им адресу.

* Периодичность составления – год (20 января после отчетного периода)
* Ответственный за составление – ведущий бухгалтер расчетного отдела.
* Источник информации – учреждения образования.

**Форма П-4. утверждена Постановлением Росстата от 27.07.2004 № 34.**

* Основная информация, содержащаяся в форме – сведения о численности и заработной плате и движении работников.
* Пользователи информации – юридические лица (кроме субъектов малого предпринимательства), средняя численность работников которых превышает 15 человек, включая работающих по совместительству и договорам гражданско–правового характера, их обособленные подразделения:

- территориальному органу Росстата в субъекте РФ по указанному адресу, осуществляющему государственное регулирование в соответствующей сфере деятельности,

- органу регулирования естественных монополий в соответствующей сфере деятельности.

* Периодичность составления – месяц (не позднее 15 числа после отчетного периода).
* Ответственный за составление – ведущий бухгалтер расчетного отдела
* Источники информации – учреждения образования.

**Баланс**

* Основная информация, содержащаяся в форме – содержит информацию о финансово – хозяйственной деятельности предприятия.
* Периодичность составления – ежеквартально.
* Ответственный за составление – начальник ЦБ.

Отчет об исполнении сметы доходов и расходов по бюджетным средствам форма № 127.

* Основная информация, содержащаяся в форме – утвержденные ассигнования на отчетный период по учреждениям образования, сколько профинансировано, кассовые и фактические расходы, остаток средств на отчетный период по бюджетным статьям экономической классификации.
* Периодичность составления – ежеквартально.
* Ответственный за составление – главный бухгалтер.

**Перечень выполняемых работ.**

1. Оприходование основных средств по счетам-фактурам поставщиков.
2. Выписка инвентарных карточек по основным средствам на каждую единицу.
3. Внесение данных по основным средствам в программу 1 С-Предприятие.
4. Анализ целевого использования бюджетных средств по статьям бюджетной классификации по детскому саду № 1.
5. Анализ целевого использования бюджетных средств по статьям бюджетной классификации по средней школе № 4.
6. Проведение тарификации по ДОУ № 1.
7. Проведение тарификации по СОШ № 4.
8. Проверка перечня товарно-материальных ценностей, выставленных поставщиками ДОУ № 4 по расшифровке сметы расходов учреждения.
9. Начисление заработной платы по табелю учета использования рабочего времени и штатному расписанию по СОШ № 7.
10. Расчет доплаты стимулирующего порядка за работу не входящую в круг основных обязанностей по ДОУ № 9 согласно приказу руководителя.
11. Расчет постоянных доплат за совмещение должностей и увеличения зоны обслуживания по ДОУ № 9 согласно приказу руководителя.

**2.6 Формирование принятия решения по совершенствованию управления в МУ ЦБ КНО**

При принятии решения по совершенствованию управления в МУ ЦБ КНО первое, что я должна буду сделать, это провести мероприятия по подготовке решения. Для этих целей я должна изучить организационно -штатную структуру МУ ЦБ КНО.

**I.Общие сведения об организации**

1.Полное наименование и адрес организации.

2.Организационно-правовая форма, тип организации. Учредитель.

3.Дата создания организации.

**II.Описание особенностей организации**

1.Основные нормативно-правовые акты.

2.а) Сфера деятельности организации.

б) Перечень основных видов услуг.

3.а) Анализ организационной структуры управления.

б) Функции основных подразделений.

**III.Экономический анализ деятельности организации**

1.Общая оценка структуры и динамики баланса.

2.а) Анализ состава и структуры основных фондов.

б) Анализ обеспеченности основными фондами.

3. Анализ оборотных средств организации.

4. Анализ бюджетного финансирования.

5. Анализ труда и использования рабочего времени.

6. Анализ оплаты труда и материального стимулирования работников.

7. Перечень основных форм финансово-экономической и статистической отчетности организации.

**2.Описание особенностей организации.**

**1).** Основные нормативно правовые акты, регулирующие деятельность организации - Устав муниципального учреждения «Централизованная бухгалтерия комитета по науке и образованию» и коллективный договор.

**2).** **а)** Основная цель деятельности Учреждения – ведение бухгалтерского учета исполнения смет расходов учреждения образования города Туапсе (школы, интернаты, детские дошкольные учреждения, учреждения детского дополнительного образования), управления по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям, Туапсинского горсовета и комитета по науке и образованию.[[29]](#footnote-29)

**б) Перечень основных видов услуг**

- контроль за правильным экономным и эффективным расходованием средств в соответствии с выделенными ассигнованиями;

- проверка правильности оформления документов и законности совершаемых операций;

- своевременное проведение расчетов, возникающих в процессе исполнения смет с предприятиями, учреждениями и отдельными лицами;

- своевременное начисление и выплата заработной платы работникам обслуживаемых учреждений;

- сохранность денежных средств, контроль за сохранностью и правильным использованием основных средств, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, материалов, продуктов питания и других материальных ценностей, принадлежащих обслуживаемым организациям;

- составление и представление в установленные сроки соответствующим органам бухгалтерской и статистической отчетности;

- проведение в установленные сроки инвентаризации денежных средств и расчетов, а также имущественно-материальных ценностей, находящихся в обслуживаемых учреждениях

- проведение инструктажа материально-ответственных лиц обслуживаемых учреждений в части учета и сохранности ценностей находящихся в этих учреждениях;

- составление совместно с руководителями обслуживаемых организаций смет и расчетов к ним;

- хранение бухгалтерских документов и регистров учета, смет расходов и расчетов к ним, а также других документов.

**3.а) Структура основных подразделений: МУ ЦБ КНО**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальник ЦБ | | | | | | | |
| Заместитель начальника ЦБ | | | | | | | |
| Главный бухгалтер | | | | | | | |
| Заместитель главного бухгалтера по финансам | | | Заместитель главного бухгалтера по финансам | | | Заместитель главного бухгалтера по работе с казначейством | |
| Начальник отдела по контролю | Начальник отдела учета труда и заработной платы | Начальник материального отдела | | Начальник отдела учета продуктов питания | Начальник планово-экономического отдела | | Начальник информационного отдела | |
| 2  ведущих бухгалтера | 1  ведущий бухгалтер | 1  ведущий  бухгалтер | | 1 ведущий бухгалтер | 1  ведущий экономист | | 3  ведущий бухгалтера | |
|  | 6 бухгалтеров 1 категории | 4  бухгалтера  1 категории | | 4  бухгалтера  1  категории | 3 экономиста  1 категории | | 4 бухгалтера  1 категории | |
| Программист | | | | | | | | |
| Кассир | | | | | | | | |
| водитель | | | | | | | | |
| Уборщик служебных помещений | | | | | | | | |

**Функции основных подразделений**

* **Материальный отдел:**

-составлять необходимую отчетность;

-выполнение работы по ведению бухгалтерского учета имущества

-осуществлять прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета;

-отражение на счетах бухгалтерского учета операции связанные с движением основных средств, материальных ценностей;

-проведение экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности;

-проведение инвентаризации основных средств, материальных ценностей;

-подготовка данных по соответствующим участкам бухгалтерского учета для составления отчетности;

-ведение счета 170 (Хищение товарно-материальных ценностей передача материалов в следственные и судебные органы);

-отчетность к полугодовому и годовому отчету;

-заключение трудовых договоров с материально-ответственными лицами комитета по науке и образованию;

-контроль по списанию материалов МБП и основных средств;

-ежемесячная сверка с материально-ответственными лицами.

* **Планово-экономический отдел**

-своевременное и обоснованное представление проектов смет расходов и заявок на формирование бюджета по учреждениям образования;

-формирование бюджета по учреждениям образования;

-подготовка сводных проектных данных и формирование бюджета, составление бюджетной росписи; уведомлений; ассигнований в целом по комитету науки и образованию;

-подготовка проектных данных и формирование бюджета по Администрации г.Туапсе; Городскому Совету народных депутатов; Управлению ГО и ЧС;

-составление тарификационных списков по учреждениям образования;

-составление штатных расписаний по учреждениям образования, контроль за правильным определением ставок по категориям и разрядам педагогических работников, правильным расчетам заработной платы по дошкольным образовательным учреждениям;

-составления приказов и справок к тарификации по учреждениям образования;

-исполнение смет и расходов по учреждениям образования;

-проведение расчетов по сети, штаты и контингенты по учреждениям образования;

-подготовка и оформление документов на военно-полевые сборы

-подготовка данных для перемещения бюджетных средств, изменений расшифровок;

-работа с краевыми целевыми программами;

-подготовка проектов приказов председателя комитета по науке и образованию, постановлений и распоряжений главы города и других по финансово-экономической деятельности в системе образования;

-ведение контроля за коммунальными услугами и обработка сведений;

-подготовка и оформление документации на закупки товаров, работ и услуг.

* **Информационный отдел**

-ведение учета по фонду медицинского страхования сотрудников;

-ведение учета путевок для сотрудников и их детей, полученных из фонда социального страхования;

-обработка данных для отчета по Администрации;

-ведение отчета хозяйственного фонда в разрезе каждого из обслуживаемых ЦБ КНО учреждения и в отношении каждого застрахованного лица;

-прием и контроль входной информации, подготовка исходных данных обработка информации, выпуск исходящей документации;

- ведение и хранение базы данных бухгалтерской информации;

- проведение тестовых проверок с целью своевременного обнаружения неисправности в технике;

-обеспечение необходимым материалом (канц.товары, лента, бумага, запчасти к оргтехнике);

-участие в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей;

-банковские операции (ведение журнала-ордера, шифровка банковских документов, сверка остатков на лицевых счетах, суммарный учет кассовых расходов в разрезе каждого учреждения);

-подготовка документов для сдачи в архив, контроль за сохранностью;

-ежеквартальный ввод бюджетных ассигнований;

-получение чековых книжек, выписка чеков;

-ежедневное составление кассового отчета;

-участие в инвентаризации;

-оформление денежных переводов на алименты;

-обеспечение руководителей учреждений достоверной бухгалтерской информацией о состоянии лицевого счета застрахованных лиц.

-подготовка платежных поручений по материальным затратам.

* **Отдел труда и заработной платы.**

-начисление заработной платы по учреждениям;

-подготовка платежных поручений по заработной плате на оплату по СОШ, ТМКШИ.

-обработка табелей учета рабочего времени, приказов, больничных листов;

-прием документов на льготы по подоходному налогу.

-обработка приказов о предоставлении отпуска;

-посещение подведомственных учреждений по вопросам заработной платы;

-разноска по лицевым счетам работников учреждений образования сведений из тарификационных списков;

-участие в инвентаризациях, внутриведомственных проверках;

-отчеты по единому социальному налогу и пенсионному фонду.

* **Отдел учета продуктов питания.**

-выполнение работы по ведению бухгалтерского учета, товарно-материальных ценностей (продуктов питания);

-разработка и осуществление мероприятий направленных на рациональное использование бюджетных средств;

-инвентаризация продуктов питания;

-оформление актов сверки с поставщиками;

-составление платежных документов по обслуживаемым учреждениям;

-анализ посещаемости, выполнения натуральных норм в целях осуществления режима исполнения бюджета;

-составление статистических отчетов;

-учет поступления родительской платы и расчеты с поставщиками за продукты питания с внебюджетного фонда;

* **Одел по контролю.[[30]](#footnote-30)**

-осуществляет плановые и по специальным заданиям документальные ревизии хозяйственно-финансовой деятельности, бухгалтерского учета имущества учета имущества учреждений КНО, находящихся на самостоятельном балансе, а также их подразделений, осуществляет проверки целевого использования бюджетных средств;

-оформляет и представляет их в соответствующие инстанции для принятия необходимых мер. Дает оперативные указания руководителям ревизуемого объекта об устранении выявленных нарушений и недостатков, проводит контрольные проверки выполненных работ, контролирует достоверность учета поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств;

-проводит проверку законности расходования материалов, топлива, электроэнергии, денежных средств, соблюдения смет расходов, порядок составления отчетности на основе первичных документов, а также правильности организации и проведения инвентаризации и ведения бухгалтерского учета в учреждениях КНО, централизованной бухгалтерии;

-так же контролирует соблюдение сроков перечисления налогов и сборов, выплаты заработной платы;

-принимает участие в разработке и осуществлении мер, направленных на повышение эффективности использования финансовых средств по обеспечению сохранности собственности предприятия и правильности организации бухгалтерского учета и принимает необходимые меры по использовании в работе современных технических средств.

**3. Экономический анализ деятельности организации**

**Баланс (МУ ЦБ КНО)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | Код  строки | На начало года | | | На конец отчетного периода | | |
| Бюджетные  средства | внебюджетные  средства | итого | Бюджетные  средства | внебюджетные  средства | итого |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| **1.Нефинансовые активы**  Основные средства (первоначальная стоимость) | 010 | 421471232,0 | 10042948,0 | 431514180,0 | 426174913,0 | 11553487,0 | 437728400,0 |
| Амортизация основных средств | 020 | 172660929,0 | 5221813,0 | 177882742,0 | 180391371,0 | 6252046,92 | 186643417,92 |
| Основные средства (остаточная стоимость) | 030 | 248810303,0 | 4821135,0 | 253631438,0 | 245783542,0 | 5301440,08 | 251084982,08 |
| Материальные запасы | 080 | 1690774,0 | 470851,0 | 2161625,0 | 2367439,12 | 927581,50 | 3295020,62 |
| Итого по разделам 1. | 150 | 250501077,0 | 5291986,0 | 255793063,0 | 248150981,12 | 6229021,58 | 254380002,70 |
| **2.Финансовые активы** |  |  |  |  |  |  |  |
| Денежные средства учреждений | 160 |  | 1942387,0 | 1942387,0 |  | 1604919,10 | 1604919,10 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| Денежные средства учреждения на банковских счетах | 161 |  | 1748846,0 | 1748846,0 |  | 1604919,10 | 1604919,10 |
| Денежные средства учреждений в иностранной валюте | 167 |  | 193541,0 | 193541,0 |  |  |  |
| Расчеты с дебиторами по доходам,  в том числе : | 210 | -26449,0 | -152254,0 | -178703,0 | 105571,20 | 179815,80 | 285387,0 |
| Расчеты с дебиторами по доходам от рыночных продаж товаров, работ. услуг | 213 |  | -152254,0 | -152254,0 |  | 174604,77 | 174604,77 |
| Расчеты с дебиторами по прочим доходам | 221 | -26449,0 |  | -26449,0 | 105571,2 | 5211,03 | 110782,23 |
| Расчеты по выданным авансам,  в том числе : | 230 | 54903,0 | 6631,0 | 61534,0 | 339814,62 | 91376,76 | 431191,38 |
| Расчеты по выданным авансам за услуги связи | 231 | 5200,0 | 337,0 | 5537,0 | 33315,0 | 22,0 | 33337,0 |
| Расчеты по выданным авансам за услуги по содержанию имущества | 235 | 49703,0 |  | 49703,0 | 49703,0 |  | 49703,0 |
| Расчеты по выданным авансам за прочие услуги | 236 |  |  |  | 126473,32 |  | 126473,32 |
| Расчеты по выданным авансам за приобретение материальных запасов | 242 |  | 6294,0 | 6294,0 |  | 91354,76 | 91354,76 |
| Расчеты с дебиторами по пособиям по социальной помощи населению | 246 |  |  |  | 130323,30 |  | 130323,30 |
| Расчеты с подотчетными лицами,  в том числе | 280 |  |  |  | 1300,0 |  | 1300,0 |
| Расчеты с подотчетными лицами по оплате прочих услуг | 287 |  |  |  | 1300,0 |  | 1300,0 |
| Расчеты по недостачам,  в том числе | 320 | 97707,0 | 10856,0 | 108563,0 | 111798,03 | 15707,98 | 127506,01 |
| Расчеты по недостачам основных средств | 321 | 90104,0 | 10856,0 | 100960,0 | 105663,27 | 15682,91 | 121346,18 |
| Расчеты по недостачам материальны запасов | 324 | 7603,0 |  | 7603,0 | 6134,76 | 25,07 | 6159,83 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 2 | 350 | 126161,0 | 1807620,0 | 1933781,0 | 558483,85 | 1891819,64 | 2450303,49 |
| БАЛАНС | 360 | 250627238,0 | 7099606,0 | 257726844,0 | 248709464,97 | 8120841,22 | 256830306,19 |
| Пассив | Код  строки | На начало года | | | На конец отчетного периода | | |
| Бюджетные  средства | внебюджетные  средства | итого | Бюджетные  средства | внебюджетные  средства | итого |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| **3.Обязательства** |  |  |  |  |  |  |  |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками,  в том числе | 373 |  | 23606,0 | 23606,0 |  | 362490,0 | 362490,0 |
| Расчеты по оплате труда | 374 |  |  |  |  | 134335,0 | 134335,0 |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками по оплате услуг по содержанию имущества | 379 |  |  |  |  | 2571,90 | 2571,90 |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками по оплате прочих услуг | 381 |  |  |  |  | 19119,49 | 19119,49 |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками по приобретению основных средств | 392 |  |  |  |  | 9653,0 | 9653,0 |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками по приобретению материальных запасов | 395 |  | 23606,0 | 23606,0 |  | 196810,61 | 196810,61 |
| Расчеты по платежам в бюджете,  в том числе | 420 | -47411,0 | -5186,0 | -52597,0 | 81454,26 | 47933,21 | 129387,47 |
| Расчеты по налогу на доходы физических лиц | 421 |  |  |  |  | 19051,0 | 19051,0 |
| Расчеты по единому социальному налогу и страховым взносам на обязательное пенсионное страхование в РФ | 422 | -81643,0 | -17146,0 | -98789,0 | -80395,84 | 28882,21 | -51513,63 |
| Расчеты по прочим платежам в бюджет | 425 | 34332,0 | 11960,0 | 46192,0 | 161850,10 |  | 161850,10 |
| Прочие расчеты с кредиторами,  в том числе | 440 | 7159,0 | 693,0 | 7852,0 | 171277226,03 | 693,11 | 171277919,14 |
| Расчеты с депонентами | 442 | 7159,0 | 693,0 | 7852,0 | 10547,28 | 693,11 | 11240,39 |
| Расчеты по платежам из бюджета с органами, организующими исполнение бюджета | 445 |  |  |  | 171266678,75 |  | 171266678,75 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 3 | 450 | -40252,0 | 19113,0 | -21139,0 | 171358680,29 | 411116,32 | 171769796,61 |
| **4. Финансовый результат** |  |  |  |  |  |  |  |
| Финансовый результат учреждения | 470 | 250667490,0 | 7080493,0 | 257747983,0 | 77350784,68 | 7709724,90 | 85060509,58 |
| Финансовый результат текущей деятельности учреждения,  в том числе | 480 |  |  |  | -173316705,32 | 629231,90 | -172687473,42 |
| Доходы учреждения | 481 |  |  |  | -1528191,99 | 21663117,11 | 20134925,12 |
| Расходы учреждения | 482 |  |  |  | 171788513,33 | 21033885,21 | 192822398,54 |
| Финансовый результат прошлых отчетных периодов | 493 | 250667490,0 | 6780704,0 | 257448194,0 | 250667490,0 | 7080493,0 | 257747983,0 |
| Доходы будущих периодов | 494 |  | 299789,0 | 299789,0 |  |  |  |
| БАЛАНС | 500 | 250627238,0 | 7099606,0 | 257726844,0 | 248709464,97 | 8120841,22 | 256830306,19 |

**На основании имеющегося материала по МУ ЦБ КНО в целях улучшения работы в целом, я готова принять следующие решения:**

1. Изменить организационно-штатную структуру организации (уменьшить численность работников аппарата управления).

2. Перевести штатную единицу бухгалтера непосредственно в объекты подчинения МУ ЦБ КНО.

3. Повысить уровень подготовки и переквалификации специалистов.

4. Отойти от командно – бюрократического метода руководства организацией, использовать современную методику руководства

5. Создать условия для быстрого карьерного роста служащих организации и смене руководства на молодое поколение.

6. Усилить ответственность исполнителей за их неэффективные действия.

7. Усилить контроль за целевым распределением денежных средств в обслуживаемые организации.

**Заключение**

Из представленного в данной работе материала видно, что на современном этапе экономического развития России огромное внимание уделяется становлению ее экономики в целом и тех процессов, которые стоят за этим.

Россия становится на путь стабильности и формирования условий для поступательного экономического и социального развития, прочно входит в международное экономическое и правовое пространство, необходимым условием достижения успеха на этом пути является результативное осуществление в полном соответствии с нормами закона решения обширного комплекса познавательных задач. На основании изучения и анализа научной экономической литературы, материалов статистической отчетности, организационно – штатной структуры организации (МУ ЦБ КНО) можно сделать следующие выводы:

1. Для экономического роста и стабильности предприятия (организации) необходима команда, которая будет заниматься управлением и координацией работы предприятия (менеджмент).

2. Подбор руководителя (менеджера) организации, способного влиять и управлять своими подчиненными таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

3. Создание в организации таких условий работы, которые бы привлекали самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду.

При воплощении в практику указанных предложений, по моему мнению, повысится эффективность управления организацией, повысится качество принятых решений для стабильного роста организации.

И в заключении хотелось бы выразить надежду на то, что со временем руководитель предприятия в своей работе по управлению персоналом и принятию решений будет руководствоваться строго научным подходом в этой области.

**Список литературы**

1. Устав МУ ЦБ КНО.
2. Коллективный договор.
3. Виханский О.С. – Стратегическое управление, М. Гардарика, 1999 г. Гончаров В.В.Руководство для высшего управленческого персонала в поисках совершенства управления. - МНИИПУ, 1997.
4. Босс, №9 - 09.09.2000 г. Климов А. - Внешняя среда и стратегическое управление, с. 58-61
5. Менар, Клод - Экономика организаций. - М. Инфра-М, 1996 г.
6. Мескон М., Основы менеджмента М.: Дело, 2001 г.
7. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса М.: Дело, 2000 г.
8. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера.- М.: Финансы и статистика, 2002 г.
9. Румянцева З.П. Менеджмент организации – М.: Инфра-М, 2005 г.

1. Л.И. Абалкин. Доклад на научной конференции Института Экономики РАН. С.25 2007 г. [↑](#footnote-ref-1)
2. И.М. Хужокова Муниципальное право в РФ М. 2007 г. С.77 [↑](#footnote-ref-2)
3. Коренев А.П. Административное право ч.1 с.128. [↑](#footnote-ref-3)
4. В.В. Пиляева «Гражданское право» М. 2002 г. С. [↑](#footnote-ref-4)
5. ФЗ №131 2003 г. [↑](#footnote-ref-5)
6. М.П.Переверзев «Менеджмент» М.2007 г. С.15 [↑](#footnote-ref-6)
7. Уткин А.И. Уроки Рузвельта:// Как бедных сделать богатыми// Рос. Газ. 2007 г. 6 марта. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ф.Тейлор «Принципы научного управления» С.25-26. [↑](#footnote-ref-8)
9. А.Файоль «Общее и промышленное управление» С.85. [↑](#footnote-ref-9)
10. Д.Мак-Клелланда «Теория потребностей» С.15. [↑](#footnote-ref-10)
11. «Закон и право» №1 2008 г. С.92. [↑](#footnote-ref-11)
12. Н.А.Шайденко «Менеджмент» М. 2007 г. С. 206. [↑](#footnote-ref-12)
13. В.И. Данилова «Бегство к рынку» [↑](#footnote-ref-13)
14. Аганбегян А.Г.,Раппопорт В.С. «Опыт программно- целевого управления предприятия М. Экономика,1989 г. [↑](#footnote-ref-14)
15. В.Краснова и А.Привалова «Семь нот менеджмента» М.; «Журнал

    Эксперт» 2007 г. С.50. [↑](#footnote-ref-15)
16. Ю.Ю.Петрушин «Этика бизнеса» М.: Дело,2000 С.56. [↑](#footnote-ref-16)
17. Э.Майлер «Контролинг как система мышления и управления» Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика,1993 г С203 [↑](#footnote-ref-17)
18. У.Черчмен «Введение в исследование операций» М.: Наука, 2005 г. С.25 [↑](#footnote-ref-18)
19. М.П.Переверзев «Менеджмент» М.: Инфра-М 2007 г. С.134. [↑](#footnote-ref-19)
20. А.М.Чалова «Реорганизация Юридических лиц» [↑](#footnote-ref-20)
21. М.П.Переверзев «Менеджмент» М.: Инфра-М 2007 г. С.140. [↑](#footnote-ref-21)
22. Комплексная система управления предприятием (объединением) Тула: Приокс.кн.изд-во, 2006 г. С.65. [↑](#footnote-ref-22)
23. Р.Акофф «Планирование в больших экономических системах» Пер. с англ.- М.: Прогресс 2002 г. С.265. [↑](#footnote-ref-23)
24. В.М. «Настольная книга мереджера» М.:Финаисы и статистика,1992 г. [↑](#footnote-ref-24)
25. М.П.Переверзев «Менеджмент» М.: Инфра-М 2007 г. С.167-169. [↑](#footnote-ref-25)
26. С.С.Шаталин «Переход к рынку. Концепция и Программа» 1990 г. [↑](#footnote-ref-26)
27. Министерство образования РФ №52 от 21.07.1995 г. «Об организации платных дополнительных образовательных услуг». [↑](#footnote-ref-27)
28. Приложение к письму Минобразования России от 12 января 1993 года № 10/32-Т. [↑](#footnote-ref-28)
29. Устав МУ ЦБ КНО [↑](#footnote-ref-29)
30. Должностные обязанности МУ ЦБ КНО [↑](#footnote-ref-30)