

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт физической культуры, спорта и туризма
Кафедра теоретических основ и менеджмента
физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ В.М.Гелецкий

« _____ » _____ 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ НА ПРИМЕРЕ МАУДО
«СДЮСШОР «Красноярск»

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Научный руководитель _____ к.э.н., доцент М.С. Злотников

Выпускник _____ Ю.С. Коробинский

Рецензент _____ к.п.н., доцент С.Л. Садырин

Нормоконтролер _____ К.В. Орел

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Оптимизация управления учреждением на примере МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск» выполнена на 77 страницах, содержит 10 рисунков, 18 таблиц, 59 использованных источников, 1 приложение.

УПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЕМ, АУТСОРСИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ, ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Актуальность исследования определяется необходимостью проведения анализа системы управления для разработки путей ее совершенствования.

Целью работы является разработка путей повышения эффективности управления на примере МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск».

Задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы управления организацией;
2. Уточнить методы и формы управления предприятием;
3. Изучить факторы эффективности управления;
4. Проанализировать деятельность и экономическое состояние организации МАУДО "СДЮСШОР «Красноярск»;
5. Разработать пути улучшения системы управления через внедрение проекта аутсорсинга;
6. Оценить эффективность внедрения.

Проблемы организации заключаются в наличии большого непрофильного функционала. При оптимизации управления при помощи аутсорсинга можно передать непрофильные функции сторонней организации.

Оценка экономической эффективности показала, что внедрение аутсорсинга как передачи части функций по бухгалтерскому учету и уборке помещений является достаточно эффективным проектом, так как позволит экономить учреждению 356148,8 руб. в год.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты управления организацией.....	6
1.1 Состав и структура системы управления организацией.....	6
1.2. Зарубежный опыт управления предприятием и понятие эффективности управления.....	22
2 Организация и методы исследования.....	31
2.1 Информационная карта предприятия.....	31
2.2 Выявление проблемы в работе предприятия.....	38
2.3 Аутсорсинг (попытка внедрения).....	42
3 Оптимизация управления путем внедрения аутсорсинга.....	47
3.1 Анализ структуры предприятия (замена).....	47
3.2. Анализ рынка Аутсорсинга в г. Красноярске.....	48
3.3. Проект замены , стоимость.....	50
3.4. Социально экономическая эффективность.....	55
Заключение.....	62
Список использованных источников.....	64
Приложение А.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Одним из главных аспектов качественной деятельности организации является повышение эффективности управления. В настоящее время применяются несколько основных способов, использующихся для повышения его эффективности. Эти способы ориентированы, как правило, на руководителя, на его профессиональные и личные качества, либо на отдельный элемент управленческой деятельности. Работа, целью которой является повышение эффективности управления, может начинаться с того элемента, модернизация которого представляет наибольшую актуальность. На этом этапе проводимой работы важно не забывать, что между этими элементами имеется четкая взаимосвязь. Одними из самых распространенных путей являются: Работа по совершенствованию структуры управления. Сюда можно отнести действия, целью которых является максимальное упрощение структуры, определение полномочий действующего руководства с учетом личных качеств и квалификации. Также сюда относятся работы по децентрализации большинства основных функций; Работа по созданию и реализации стратегии развития организации. Эта работа проводится на базе результатов исследования слабых и сильных сторон организации. Кроме этого, на данном этапе разрабатывается философия и политика компании, которая охватывала бы все основные функциональные области; Мероприятия по разработке информационной системы организации. Такая система сможет обеспечить эффективной коммуникационной связью между подразделениями и сотрудниками; Работа по формированию системы принятия решений, процедур и правил управления, а также системы стимулирования; Внедрение системы повышения квалификации сотрудников. При этом образовательный процесс может быть построен на основе переподготовки, творчества, развития инициативы.

Таким образом, актуальность исследования определяется необходимостью проведения анализа системы управления для разработки путей ее совершенствования.

Целью работы является разработка путей повышения эффективности управления на примере МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск».

В соответствии с поставленной целью в работе определены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы управления организацией;
2. Уточнить методы и формы управления предприятием;
3. Изучить факторы эффективности управления;
4. Проанализировать деятельность и экономическое состояние организации МАУДО "СДЮСШОР "Красноярск";
5. Разработать пути улучшения системы управления через внедрение проекта аутсорсинга;
6. Оценить эффективность внедрения.

Объектом исследования является система управления МАУДО "СДЮСШОР "Красноярск".

Предметом исследования является сокращение расходов организации.

Теоретической и методологической основой работы стали общие методы научного познания – методы единства анализа и синтеза, методы статистики и экспертных оценок, экономический анализ, метод вторичного маркетингового исследования, анализ внешней среды.

Информационной основой исследования являются данные информационно-аналитических агентств, материалы глобальной сети Интернет, материалы научных и периодических изданий, материалы МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск».

Теоретическая значимость работы заключается в обобщении теоретических аспектов анализа эффективности управления для их практического применения.

Практическая значимость исследования заключается в возможности реализации представленных результатов в МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск».

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цели, задачи, объект, предмет исследования и степень разработанности проблемы, обозначена теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе проведен анализ методов управления организацией, исследован российский и зарубежный опыт управления, изучены возможные оценки и факторы эффективности.

Во второй главе рассмотрены условия функционирования объекта исследования, экономические результаты, проведен анализ системы управления.

В третьей главе разработаны пути повышения эффективности системы управления через внедрение проекта аутсорсинга, а также исследован рынок аутсорсинга г. Красноярска и оценена эффективность проекта.

В заключении изложены основные результаты исследования в виде научных выводов.

1 Теоретические аспекты управления организацией

1.1 Состав и структура системы управления организацией

Управление в организации происходит при помощи ряда основных функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Контроль служит элементом обратной связи, показывающим эффективность управления.

Система управления представляет собой, с одной стороны, совокупность объектов управления, с другой стороны - совокупность реализуемых в отношении этих объектов управленческих функций, взаимосвязь которых представлена на рисунке 1.1.

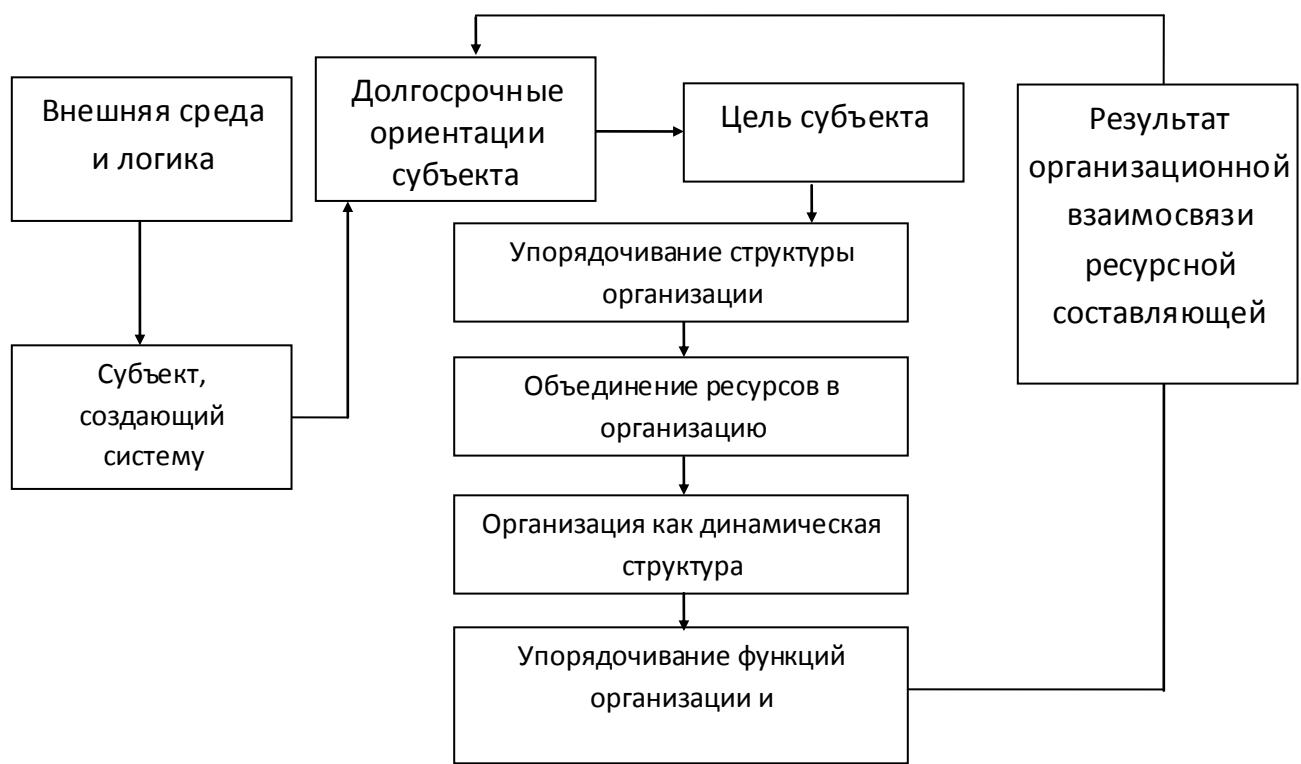


Рисунок 1.1 - Внешняя среда и процессы системы управления организаций

Систему управления организации можно представить в виде совокупности субъекта управления, объекта управления и их взаимосвязей, как представлено на рисунке 1.2 [22].

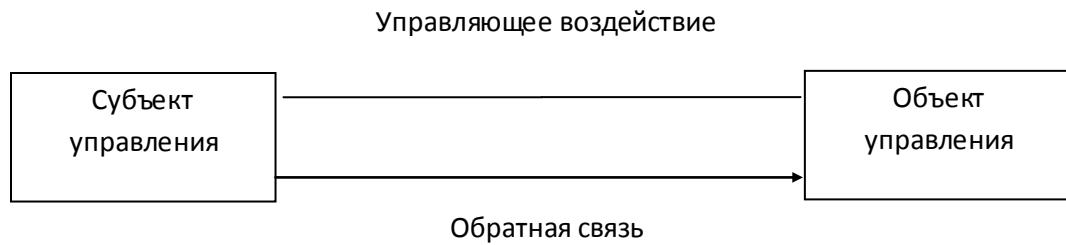


Рисунок 1.2 - Общая схема управления

Управленческие воздействия реализуются с помощью основных функций управления, взаимосвязь и взаимодействие которых образуют замкнутый повторяющийся цикл управления, как представлено на рисунке 1.3.

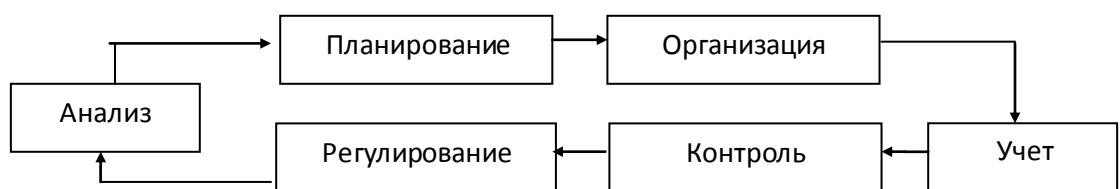


Рисунок 1.3 - Замкнутый цикл управления организацией

Цель управления (менеджмента) – повышение эффективности процессов организации и увеличение прибыли, для тех из них, которые имеют коммерческую направленность.

Задача менеджмента представляет собой подцель, достижаемую посредством одной или нескольких работ, или части работы, которая должна быть выполнена в оговоренные сроки в процессе управления организацией.

Задачи по характеру влияния на эффективность деятельности организации могут быть объединены в следующие четыре группы:

- задачи, влияющие на технологии производства: по разработке инноваций, их коммерциализации;
- задачи, решение которых влияет на действия организации через промежуточные организационные формы. Эта группа охватывает задачи маркетинга предприятия, планирование производства, ресурсное планирование, бюджетирование;

- задачи, решение которых оказывает влияние на решение задач первой или второй группы. В эту группу входят различные задачи учета, анализа, аудита;

- задачи, которые не влияют на производственный процесс и организацию непосредственно, но их выполнение необходимо для нормального функционирования организации, это различные вспомогательные процессы [17].

Система управления состоит из следующих подсистем: структурно-функциональную, информационно-поведенческую и подсистему саморазвития.

Кратко их рассмотрим.

1. Структурно – функциональная подсистема - единство организации, технологии и методов управления.

Подсистема включает в себя:

- совокупность управленческих органов, (подразделений и исполнителей) выполняющих закрепленные за ними функции;

- совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие.

2. Информационно-поведенческая подсистема:

- управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;

- интересы и поведенческие нормативы участников процесса управленческой деятельности;

- информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления.

Информационно–поведенческая подсистема должна включать:

- цели организации;

- управленческую идеологию;

- интересы и критериально-нормативную базу работников управления;

- процедуры и организацию управленческой деятельности.

О.С. Виханский выделяет несколько типов информационно – поведенческих подсистем.

1.Формальная – характеризуется отсутствием вовлеченности в деятельность, регламенты присутствуют формально, не обновляются и не происходит улучшение в соответствии с требованиями среды.

2. Псевдо-вовлеченная:

-отсутствует безразличие, характерное для первого типа, но нет и заинтересованности в реальном повышении эффективности и качества функционирования всего коллектива;

-имеет место недоверие и конфликтность в отношениях;

-свойственно стремление к привнесению изменений за счет других членов либо путем организационных перестроек;

-доминируют собственные цели и интересы, находящиеся за пределами интересов организации (как и в 1 случае);

-имеет место наличие нескольких неформальных (противоборствующих) групп;

-официальная система информирования функционирует плохо;

-низкий уровень доступности информации,

-имеют место необоснованные ограничения на получение информации, искажение информации;

-широко практикуется неформальный сбор и распространение информации, кулуарные обсуждения.

3. Заинтересованная в конечном результате:

- свойственны: заинтересованность в конечных результатах функционирования СУ;

- стратегия сотрудничества в совместной деятельности, доброжелательность в отношениях, стремление к разрешению конфликтных ситуаций;

- направленность на получение больших результатов посредством совершенствования отношений в совместной трудовой деятельности, развития членов организации, качественного улучшения деятельности.

Характерна групповая работа, однако она часто носит формальный характер.

- активность в осуществлении производственной деятельности, творческий подход.

- значимость широкой информированности,
- атмосфера гласности, открытого обсуждения и открытости в высказываниях.

4. Оптимальная:

- баланс личных интересов со стремлением к получению высоких конечных результатов функционирования организации в целом.

- ориентация на конечный результат;
- высокий уровень самоорганизации и саморазвития;
- высокий уровень межличностных отношений;
- адаптивность подсистемы к новым задачам и условиям,
- открытость информации,
- информирование являются элементом функционирования СУ;
- применение современных быстродействующих технических средств для работы с информацией;

Данный тип подсистемы является адекватным базисом саморазвитие системы управления.

Система саморазвития предполагает постоянное улучшение деятельности, в том числе развитие кадрового состава.

Рассмотрим элементы системы управления с другой точки зрения.

Подсистемы (элементы) приведены на рис.1.4.



Рисунок 1.4 – Подсистемы и элементы системы управления организацией

Подсистемы системы управления согласно рис.1.4, по сути укрупненно представляют собой уже перечисленные выше составляющие структурно-функциональной, информационно-поведенческой и подсистемы саморазвития.

К структурно-функциональной относятся методология управления, структура управления. К информационно – поведенческой процесс управления, техника и технология управления. К подсистеме саморазвития в данной классификации можно отнести систему обучения персонала.

Для решения перечисленных групп управленческих задач должны существовать соответствующие технологии и подготовленные люди – менеджеры и специалисты.

Жизнедеятельность организации состоит из трех основных процессов: получение ресурсов из внешнего окружения; изготовление продукта; передача продукта во внешнюю среду,

Менеджмент можно определить, как процесс, который направлен на создание самой организации и ее управлении с помощью постановки целей и формирования способов их достижения. Субъектами менеджмента являются профессионально подготовленные специалисты. Процесс управления, с содержательной стороны, раскрывается в его функциях. Из числа функций менеджмента можно отметить: непосредственно предприятие (как процесс), планирование, координация, мотивация. Реализуя функции, происходит обеспечение условий для эффективной производительности и трудовой деятельности работников, а также результата, который соответствует целям организации.

По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, менеджеры представляют важнейшую роль в деятельности организации. Однако необходимо отметить, что менеджеры занимают разные должности, имеют различные позиции в организации, выполняют различные функции, от чего зависит их вклад в достижение целей организации. Таким образом, можно говорить о различных видах управленческой деятельности.

Однако следует отметить, что универсальной, идеальной системы менеджмента не существует; таковую невозможно создать и разработать, т.к. каждая организация имеет свою уникальность. Поэтому, для достижения эффективности функционирования каждая организация должна искать собственную модель. Укажем те факторы, которые необходимо учитывать при разработке управленческой модели: размер организации, характер продукта, особенности среды, в которой она реализуется.

Являясь субъектом управленческой деятельности, менеджеры играют в организации ряд разнообразных ролей. Можно выделить три роли:

1) принятие решений: менеджер задает направление развития и движения организации, а также распределяет ресурсы;

2) информирование: управляющий осуществляет поиск необходимой информации о внутренней и внешней среде, доносит полученную информацию,

трансформируя ее в нормы и правила, разъясняет политику и основные цели организации;

3) менеджер выступает в роли руководителя, который занимается формированием внешних и внутренних взаимоотношений организации мотивирует сотрудников на достижение целей, координирует их усилия. В зависимости от позиции менеджера в организации данные роли могут реализоваться в различной степени [46].

Маркетинговый менеджмент занимается организацией взаимоотношений с рынком. Данная деятельность выражается в получении информации о рынке, о потребностях, их желаниях, о конкурентах и предлагаемых ими товарах. С другой стороны, в компетенцию маркетингового менеджмента входит управление принятием решений в сфере предоставления товаров и услуг, а также продвижение рекламы.

В сферу деятельности кадрового менеджмента входит ориентация на повышение эффективности работы персонала. Менеджер решает вопросы, которые связаны с организацией поиска, обучения и повышения квалификации и профессионального уровня сотрудников. Далее управляющий занимается разработкой методов стимулирования и вознаграждения персонала, которые будут обуславливать высокую производительность. Управление персоналом - это комплексная и целенаправленная деятельность по воздействию на коллектив и по обеспечению благоприятных условий для творческого, инициативного, сознательного труда, направленного на достижение высокого конечного результата. Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами.

Производственный менеджмент принимает решения, касающиеся оптимизации производственного процесса. В процесс оптимизации входит создание таких условий для производства, в которых организация сможет наиболее эффективно использовать имеющиеся.

Финансовый менеджмент регулирует денежные потоки, что реализуется в составлении бюджета и финансового плана организации, а также проведение

оценки актуального финансового состояния и изучение перспектив его развития.

В задачи стратегического менеджмента входит решение наиболее значимых и глобальных проблем организации. Стратегический менеджмент направлен на регулирование вопросов, связанных с миссией организации, проблемами внешней среды организации, установлением планов и информационными технологиями.

Стратегический менеджмент позволяет найти ответ на такие важные вопросы, как: в каком направлении движется организация, какова цель движения. Планирование, которое позволяет определить цель движения, в менеджменте называют стратегическим, который является ориентиром, позволяющий планировать действия организации и определять конкретные задачи.

Система управления организацией включает такие элементы, как функции управления, организационную структуру управления, персонал управления, технические средства управления, информацию, методы управления, технологию, финансы, управленческие решения.

Организационная структура управления предприятием содержит в себе состав структуры, соотношение элементов структуры, а также расположение взаимосвязанных отдельных подсистем предприятия, при этом создание такой структуры нацелено на эффективное распределение прав и ответственности между всем персоналом предприятия, который так же является частью системы управления и подлежит исследованию.

Управление осуществляется в организации. Организация - это относительно автономная группа людей, деятельность которых направлена на достижение общей цели. Она представляет собой планируемую систему совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять [13].

Организации действуют в определенных границах, которыми служат капитал, численность сотрудников, ресурсы, вид деятельности. Границы деятельности закреплены Уставом, учредительным договором.

Перейдем к другим понятиям.

Организационная структура - это упорядоченная совокупность связанных элементов, распределяющих полномочия и ответственность для достижения целей организации [3].

Конфигурация аппарата управления иначе называется организационной структурой, которая имеет свои законы проектирования.

В основу всей методологии проектирования структур должно быть положена четкая постановка целей организации. Сначала - цели, а затем - механизм их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее движение к достижению основной стратегической цели. Как правило, производится декомпозиция целей в виде дерева целей.

Требования к разработке организационных структур содержат следующие общие правила:

- при формировании структуры должны учитываться функции управления;
- одна и та же функция не может быть закреплена за двумя подразделениями;
- за одним субъектом нельзя закреплять более 7 единиц управления [4].

При проектировании организационной структуры необходимо решение следующих вопросов:

- уровень и документальное оформление формализации управления.
- кем и с какой периодичностью принимаются решения.
- системность организационной структуры.

Согласно Генри Минцбергу структура должна отвечать двум фундаментальным условиям – разделению труда на отдельные задачи и координации действий по их решению.

Типология структур организаций по Минцбергу приведена в таблице 1.1 [34].

Таблица 1.1 – Типология структур организаций по Г. Минцбергу

Структурная конфигурация	Основной координационный механизм	Ключевая часть организации	Тип децентрализации
Простая структура	Прямой контроль	Стратегический апекс	Централизация вертикальная и горизонтальная
Механистическая бюрократия	Стандартизация рабочих операций	Техноструктура	Децентрализация горизонтально ограниченная
Профессиональная бюрократия	Стандартизация по навыкам и знаниям	Операционное ядро	Децентрализация вертикальная и горизонтальная
Дивизиональная структура	Стандартизация по выпуску продукции	Срединная линия	Децентрализация ограничена вертикально
Адхократия	Согласование действий	Вспомогательный персонал	Децентрализация избирательная

Параметры всех конфигураций приведены в таблице 1.2 [34].

Таблица 1.2 – Параметры пяти конфигураций

	Простая структура	Механистическая бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная форма	Адхократия
Основной координационный механизм	Прямой контроль	Стандартизация труда	Стандартизация квалификации	Стандартизация выпуска	Взаимное согласование

Окончание таблицы 1.2

	Простая структура	Механистическая бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная форма	Адхократия
Ключевая часть организации	Стратегич. аспект	Техноструктура	Операционное ядро	Срединная линия	Вспомогательный штат и операционное ядро
Специализация рабочих задач	Незначительная специализация	Значительная горизонтальная и	Незначительная формализация, бюрократическое	Значительная формализация деятельности	Незначительная формализация, органическое управление
Формализация	Незначительная	Значительная	Стандартизация квалификации	Стандартизация выпуска	Взаимное согласование
Особенности поведения, бюрократическое/ органическое	формализация, органическое	формализация, бюрократическое	Операционное ядро	Срединная линия	Вспомогательный штат и операционное ядро
Группирование единиц	Обычное	Обычное	Значительная горизонтальная специализация	Горизонтальная и вертикальная специализация между подразделениями и головным	Значительная горизонтальная специализация
Системы планирования и контроля	Ориентация на планирование и контроль	Планирование действий	Незначительное планирование и контроль	Значительный контроль над исполнением	Ограниченнное планирование действий

Организационная структура организации должна постоянно совершенствоваться соразмерно ее развитию, чему может способствовать персонал управления предприятия, как один из элементов системы управления предприятием, требующий исследования и изучения.

Исследование технических средств управления, как отмечает В.И. Кнорринг, способствует повышению эффективности технологии управления, организации управленческого труда и процесса управления на предприятии,

используя при этом более совершенную технику и грамотное пользование ею руководителем [31].

Методы управления являются одним из основополагающих элементов системы управления, так как именно с их помощью можно проводить как исследование системы управления предприятием, так и достигать цели и решать задачи для предприятия.

Рассмотрим группы методов.

Для административных методов характерно прямое централизованное воздействие. Они нацелены на такие мотивы поведения, как сознательная необходимость соблюдения трудовой дисциплины, чувство долга, желание человека работать в определенной организации, устраивающая корпоративная культура. К группе административных методов относятся:

- организационно-стабилизирующие (существующие федеральные законы, указы, уставы, правила, государственные стандарты и другие руководства, определяющие деятельность персонала в организации.). При определении их состава для конкретной организации руководствуются типом организации, видом ее деятельности;
- методы организационного воздействия (регламентирование, служебные и рабочие инструкции, организационные схемы, нормирование труда, положения), действующие внутри организации и нацелены на организацию рабочего процесса;
- распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства персоналом, для реализации определенных процессов, возложения ответственности, определения сроков;
- дисциплинарные методы. Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (угроза увольнения, штрафы, наложение взысканий, не противоречащих трудовому кодексу).

Необходимо разумное сочетание положительных и негативных стимулов, основанное на традициях, сложившихся в коллективе, взглядов самих работников и руководителей организации.

Административные методы управления персоналом активно используются в тех организациях, где руководство использует авторитарный стиль руководства. Такие методы, как «организационное воздействие», необходимы, так как организационные схемы способствуют более четкой и эффективной организации труда на любом предприятии, а нормирование труда позволяет разработать научно обоснованную систему оплаты труда и социальной защиты работников.

Экономические методы управления персоналом направлены на материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Экономические методы делятся на две группы:

- методы, используемые централизованно - федеральными и региональными органами управления (система налогообложения, кредитно-финансовый механизм страны в целом и регионов);
- методы, используемые конкретной компанией (экономические нормы деятельности фирмы, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале (как правило, для высшего руководства).

Третья группа социально-психологических методов связана с социальными отношениями в коллективе, с моральным и психологическим воздействием на работников. С их помощью регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование и определяется социальная политика в организации.

Социально-психологические методы следующие.

- 1) создание коллективов с учетом типологии личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы;
- 2) личный пример руководителя своим подчиненным. Важен имидж руководителя, который оказывает мотивационное воздействие на сотрудников в плане их самовыражения и причастности к работе в компании с эффективным

руководителем. Кроме этого, на личном примере часто основывается власть руководителя, необходимая для осуществления других функций по управлению персоналом;

3) ориентирующие условия – цели, стоящие перед организацией и ее миссия. Работник должен быть в курсе целей и миссии компании, чтобы понимать для чего работает организация и какова его роль в ней;

4) участие сотрудников в управлении в форме участия в прибылях или в участии представителей трудового коллектива в управлении, например как представители профсоюзов;

5) удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников, то есть предоставление работникам возможности социального общения;

6) установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. В трудовой деятельности все работники должны придерживаться определенных этических норм поведения. В случае, если руководство определяет социальные нормы поведения или они вырабатываются на основе соглашения между членами коллектива и руководством либо на основании выработанных годами традиций, то такое положение вещей способствует повышению социально-нравственного климата в коллективе и является важным мотивирующим фактором. Руководство должно поддерживать такую ситуацию, для этого следует проводить какие-либо мероприятия, например, соревнование по профессии, выявляющее лучших работников коллектива с последующим материальным стимулированием;

7) установление моральных санкций и поощрений – то есть разумное сочетание положительных и негативных стимулов;

8) социальная профилактика и социальная защита работников – бесплатная медицинская помощь, профилактические осмотры, льготы, талоны на питание, бесплатные путевки, компенсации на проезд и другие виды неденежного стимулирования.

Объединим методы в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Методы управления персоналом

Группа методов	методы	Мотив использования
административные	Организационно-стабилизационные Организационного воздействия Распорядительные дисциплинарные	сознательная необходимость соблюдения трудовой дисциплины, чувство долга, желание человека работать в определенной организации, устраивающая корпоративная культура.
экономические	Централизованные Экономические системы организаций	Стремление работника улучшить результат за вознаграждение Стремление организации добиться большего финансового результата при помощи стимулирования сотрудников
Социально-психологические	Создание коллектива Формирование социально-психологического климата Удовлетворение культурных потребностей Участие в управлении Социальная защита	Стремление к участию в общем деле, принадлежности к группе, получению социальных благ

На рис.1.7 приведены положительные и отрицательные стороны использования групп методов.

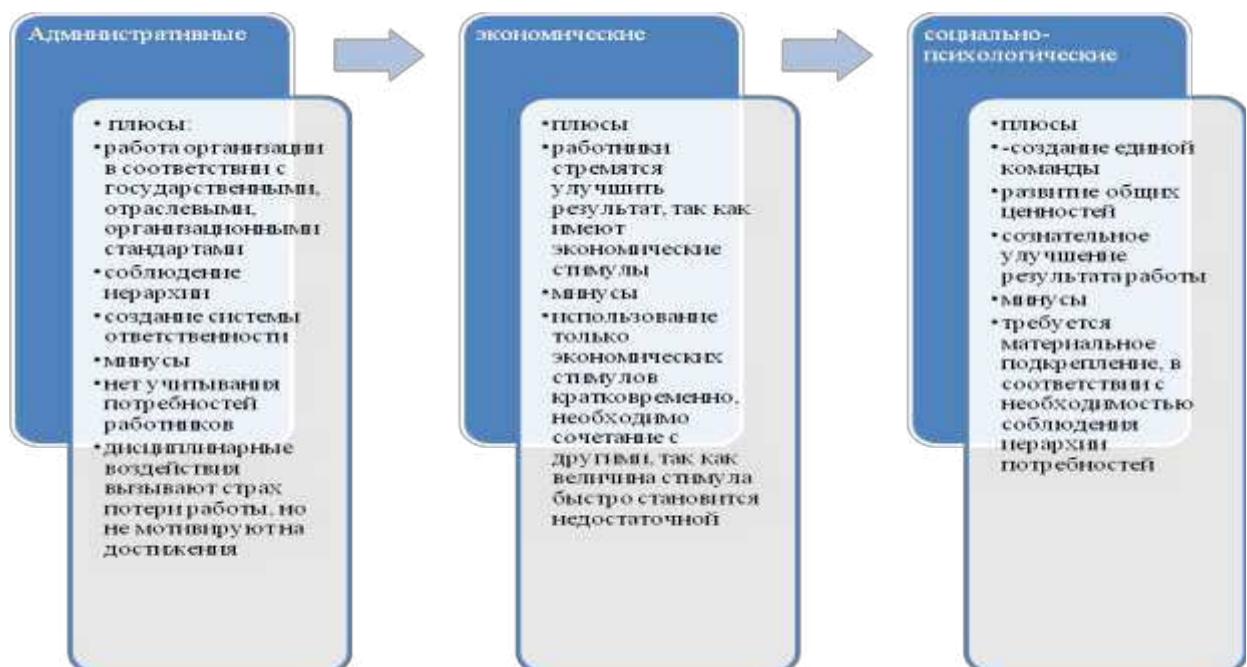


Рисунок 1.7 - Плюсы и минусы методов управления персоналом

Еще одним элементом системы управления предприятия, подлежащим исследованию является технология управления. Технология управления определяется как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, направленных на обоснование, выработку, принятие и выполнение решений управленческих процессов.

Также, исследованию подлежат управленческие решения, принимаемые в сфере системы управления.

1.2 Зарубежный опыт управления предприятием и понятие эффективности управления

Все крупные, средние и малые компании на Западе и в Азии в своей практике управления опираются на систему административного управления — AdministrativeManagementSystem (AMS). В том числе такие известные компании, как TOYOTA, HONDA, FORD, BMW, VOLKSWAGEN, SONY, SAMSUNG, COCA-COLA, McDonald's и другие. Данная система является базисной системой управления. Она значительно упрощает процесс управления и существенно повышает эффективность любых организаций, их конкурентоспособность и прибыльность.

Административный менеджмент зародился в США в начале 20 века. Американский основоположник менеджмента Ф.У.Тейлор опубликовал свою книгу "Принципы научного управления", в которой изложил методы научной организации труда (НОТ). Данные методы быстро вошли в практику управления и позволили осуществить скачок в уровне производительности труда.

Далее на свет появилась классическая административная школа управления. Административная школа, опираясь на методы научной организации труда, начала вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом, стремясь при этом наилучшим образом создать структуру управления, разделив организацию на подразделения с

учетом их специализации, создать рациональную систему документооборота, наладив эффективное взаимодействие между подразделениями. Цель — производить высококачественные товары и услуги с максимально возможной производительностью и минимально возможной себестоимостью.

С начала 20 века в США административный менеджмент быстро набирал обороты. Компании, внедрившие систему, были наделены эффективным организационным механизмом. Они становились высокопроизводительными и конкурентоспособными. Они начинали быстро развиваться и уверенно завоевывать рынки. Остальные компании, чей организационный механизм был неэффективным, проигрывали им в жесткой конкурентной борьбе. Они были обречены на банкротство.

Эффективность системы административного управления стала всем очевидна.

Современной России и отечественным компаниям необходимо идти по тому же пути, который прошли США, Западная Европа и Азия. Другого пути, ведущего компаний и национальные экономики к повышению своей конкурентоспособности, не существует. На самом деле, именно отсутствие системы административного управления на предприятиях России существенно снижает их конкурентоспособность и конкурентоспособность всей экономики.

По производительности труда Россия до 30 раз отстает от Евросоюза, США и Азиатских стран, такие данные приводят в Министерстве экономического развития и торговли РФ. Если сравнивать Россию и Европу в конкретных отраслях, то, например, в судостроении отечественные компании на производство одной тонны конструкции тратят в три раза больше времени, чем в Южной Корее. А производительность труда в "АвтоВАЗ" в 27 раз ниже, чем в компании "Ford". В Министерстве экономического развития уже давно обеспокоены проблемой низкой производительности труда в России...

На самом деле, в России введен рынок - проведена экономическая реформа на уровне макроэкономики. Это необходимое условие для развития, но недостаточное. На уровне микроэкономики (уровне предприятий) до сих пор

управление осуществляется по-старому. Поэтому нет ожидаемого роста, а конкурентоспособность предприятий только снижается. Для того, чтобы переломить эту негативную тенденцию, сделать российские предприятия эффективными и конкурентоспособными необходимо на всех предприятиях провести реформу управления, внедрив целостную систему административного управления. Для этого есть все необходимое — данная система полностью адаптирована к специфике России.

Система административного управления позволяет существенно повысить эффективность любой организации, ее прибыльность и конкурентоспособность. Именно поэтому ее используют в своей практике все западные и азиатские компании. Сегодня эта важнейшая система адаптирована и к российским условиям.

Изначально система административного управления направлена на качественное решение двух основных задач управления. Первая — задача рациональной организации труда на каждом рабочем месте. Вторая — задача мотивации каждого работника организации к производительному и качественному труду.

Исходя из необходимости решить две основные задачи управления, целостная система административного управления состоит из двух взаимосвязанных подсистем:

Подсистема I — Система административного управления организацией или Организационная система управления.

Подсистема II — Система административного управления персоналом или Рациональная модель трудовых отношений, базирующаяся на эффективной системе оплаты труда.

ПОДСИСТЕМА I:

Система административного управления организацией
«Организационная система управления».

Составные части организационной системы:

- прозрачная система планирования и бюджетирования;

- положения о подразделениях и должностные инструкции;
- штатно-должностное расписание;
- маршрутные карты движения документооборота.

Принципы регулирования производственных отношений.

ПОДСИСТЕМА II:

Система административного управления персоналом
«Рациональная модель трудовых отношений».

Составные части Рациональной модели трудовых отношений:

- унифицированная тарифная система;
- унифицированная результирующая система;
- унифицированная система участия персонала в доходах (прибылях).

Рассмотрим общие параметры эффективности управления, применительно ко всем типам организаций.

Под эффективностью подразумевают достижение стратегических целей организации [1].

Эффективность управления в целом относится и к эффективности управления каждого руководителя, так как от этого в совокупности зависит результативность организации.

Сущность проблемы повышения экономической эффективности деятельности организации состоит в необходимости увеличения экономических результатов на единицу затрат в процессе использования имеющихся ресурсов. Повышение эффективности экономической деятельности предприятия может достигаться за счет улучшения использования основных фондов предприятия, ускорении оборачиваемости оборотных средств, роста производительности труда, роста конкурентоспособности и за счет многих других факторов.

Факторы влияющие на эффективность деятельности предприятия представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4-Факторы, которые влияют на эффективность деятельности предприятия

Группа факторов	пояснение
Народнохозяйственные	Научно – техническое развитие страны, тенденции экономики
Отраслевые	Динамика развития отрасли
территориальные	Географическое положение, ресурсы региона
экстенсивные	Рост за счет увеличения использования ресурсов
интенсивные	Рост за счет лучших технологий
Организационно - управленические	Уровень менеджмента, рациональность структуры
особые	Факторы риска и неопределенности

Кроме факторов, существуют критерии эффективности управления, приведенные в таблице 1.5.

Таблица 1.5-Критерии эффективности управления [27]

Факторы эффективности	Характеристика управления	Критерии эффективности
Стратегические цели управления	Результативность	Соотнесение полученных результатов стратегическим целям и задачам предприятия
Рациональность процесса и структуры управления	Эффективность	Сбалансированность функций и целей управления
Потенциал системы	Синергизм (синергия)	Синтез интегрированных систем управления
	Управляемость	Незамедлительная реакция предприятия и его подразделений на принятие нового управленческого решения
	Устойчивость	Стабильное существование организации в течение долгого периода
	Адаптивность	Своевременная реакция системы управления на какие-либо изменения среды
	Иновационность	Повышение конкурентных преимуществ с помощью введения инноваций
Качество организационного поведения	Экономичность	Превышение эффективности функционирования предприятия над затратами на управление
	Информированность (информационное обеспечение)	Обеспечение предприятия полной достоверной и структурированной информацией для принятия управленческих решений

Важное значение, исходя из задач анализа эффективности коммерческой деятельности, имеет деление факторов на внутренние и внешние, которое представлено на рисунке 1.8.

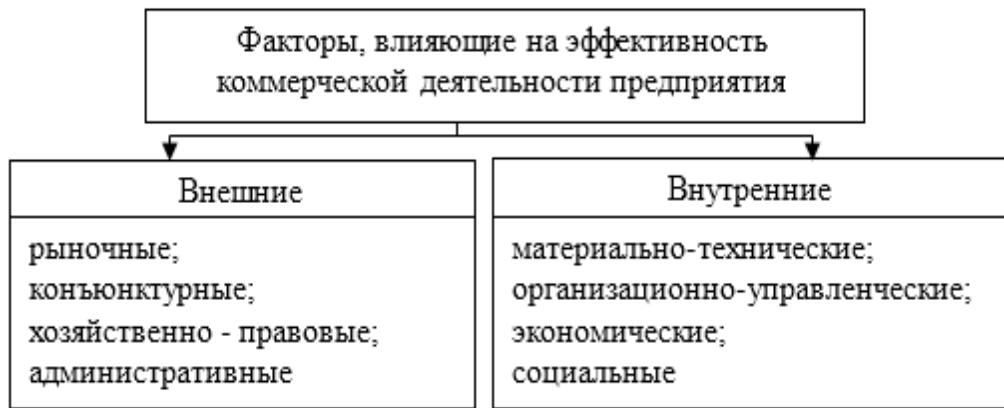


Рисунок 1.8 -Внешние и внутренние факторы эффективности коммерческой деятельности

Деление факторов на объективные и субъективные представлено на рисунке 1.9.

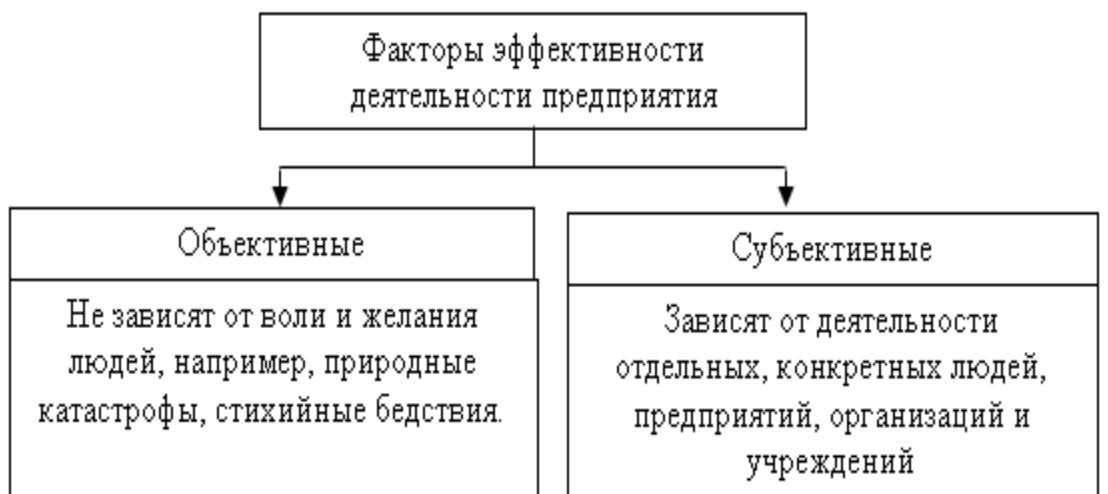


Рисунок 1.9 - Объективные и субъективные факторы эффективности

Важна также эффективность управления кадрами.

Эффективность управления кадрами зависит от многих факторов, которые можно разделить на внешние, оказывающие влияние вне зависимости от интересов предприятия, и внутренние, на которые предприятие может и должно активно влиять. К внешним факторам можно отнести такие, как общекономическая ситуация, политика государства, в том числе налоговое законодательство и прочие.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

-нормативные ограничения;

-ситуация на рынке труда.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми являются следующие факторы: кадровая политика (условия, уровень организации труда, уровень оплаты), корпоративная культура.

Целевой подход к оценке эффективности управления состоит в выявлении целей организации и оценке того, насколько хорошо организация достигает этих целей. В целевом подходе измеряется степень приближения организации к этим целям.

Затратный подход к определению показателей эффективности управления организацией заключается в том, что при их расчете результат соотносится с текущими затратами ресурсов, обеспечившими получение этого результата.

При ресурсном подходе эффективность определяется путем наблюдения за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности.

При подходе внутренних процессов эффективность оценивается с точки зрения непрерывности, рациональности, синхронности и экономичности организации производства. Важным элементом эффективности в данном подходе является то, как организация использует свои ресурсы и возможности, и как это отражается на экономичности [26].

В статье Волковой Н.А. приводятся критерии оценки эффективности управленческих решений – табл.1.6.

Таблица 1.6 – Критерии оценки эффективности управленческих решений

Наименование критерия	Описание
Уровень конкурентоспособности УР	<p>Свойства:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Адресность УР — Своевременность УР — Исполнимость и сроки исполнения. — Технология разработки и практического осуществления УР
Ресурсоемкость	Для разных решений нужны разные ресурсы (временные, информационные, людские, экономические, технические и пр.) и в разном количестве и соотношении.
Экономическая эффективность УР	<p>Эффект управленческих решений в общем виде количественно можно выразить в приросте объема товарооборота, в ускорении товарооборота или в уменьшении объема товарных запасов</p> <p>Ожидаемая прибыль при принятии тех или иных управленческих решений на непроизводственном предприятии</p> <p>Стоимость предприятия</p> <p>Оценка экономической эффективности</p>
Запаса финансовой устойчивости предприятия	<p>Показатель финансовой динамики для кратко-, средне- и долгосрочной задолженности</p> <p>Оценка источников финансирования</p>

В целом, методами, которые используются для оценки эффективности управления являются:

- экономические методы: оценка экономических показателей и финансовых показателей деятельности предприятия в динамике;
- экспертные методы: суждение эксперта о состоянии системы управления на основании полученных данных о работе предприятия и функционирования отдельных систем внутренней среды.

Для выбора способа повышения эффективности управления в организации необходимо предварительно провести анализ системы управления и выявить узкие места.

Выбор методов и инструментов повышения эффективности управления зависит от конкретной ситуации и наличия существующих технологий, которые уже работают в организации [46].

2 Организация и методы исследования

2.1 Информационная карта предприятия

Полное наименование: Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва «Красноярск»
Сокращенное название: МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск».

Дата создания организации: 22.07.2008 г.

Учредители: муниципальное образование город Красноярск

Место нахождения образовательной организации: Россия, 660131, г. Красноярск, ул. Воронова, д. 14 «в» [49].

Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва «Красноярск» (МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск») является преемником МОУДО «ДЮСШ по игровым видам спорта», которая была создана в январе 2001 года комитетом по физической культуре, спорту и туризму администрации города Красноярска.

МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск» является одной из ведущих спортивных школ олимпийского резерва г. Красноярска, осуществляющей свою деятельность в области игровых видов спорта:

- отделение баскетбола (юноши, девушки);
- настольный теннис.

В настоящее время в школе работают 22 тренера-преподавателя, из них: 1 заслуженный тренер РСФСР - Павловский Валерий Леонидович, 16 тренеров-преподавателей по баскетболу, 6 тренеров-преподавателей по настольному теннису и 3 инструктора-методиста. Численность учащихся составляет 604 человека, которые проходят обучение в группах начальной подготовки, учебно-тренировочных группах и группах спортивного совершенствования [46].

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, правовыми актами города и Уставом и строится на принципах единоличия и коллегиальности.

Отдельные функции и полномочия Учредителя в отношении Учреждения, в соответствии с правовыми актами города, осуществляют Красспорт.

Единоличным исполнительным органом Учреждения является директор, к компетенции которого относятся вопросы осуществления текущего руководства деятельностью Учреждения.

Директор осуществляет руководство Учреждением на основе единоличия, за исключением ограничений, установленных настоящим Уставом, и подотчетен Красспорту.

В Учреждении формируются следующие коллегиальные органы управления: Педагогический совет, Тренерский совет, Общее собрание (конференция) работников Учреждения.

Педагогический совет является постоянно действующим коллективным органом управления педагогической деятельностью Учреждения.

В состав Педагогического совета входят: директор (председатель совета), заместитель директора, деятельность которого связана с образовательным процессом (заместитель председателя), председатель тренерского совета.

Тренерский совет является постоянно действующим коллегиальным органом управления тренировочной деятельностью по культивируемым Учреждением видам спорта.

Тренерский совет может создаваться как единый орган по всем культивируемым Учреждением видам спорта, так и по каждому виду спорта отдельно. В состав тренерского совета входят все тренеры-преподаватели (тренеры) по соответствующему виду спорта, возглавляет его председатель тренерского совета, избираемый большинством голосов членов совета.

Для решения важнейших вопросов жизнедеятельности созывается Общее собрание (конференция) работников Учреждения.

Общее собрание (конференция) работников Учреждения является временным органом и собирается по мере необходимости и подготовки вопросов.

Инициаторами Общего собрания (конференции) работников могут являться как коллектив работников Учреждения, так и администрация Учреждения.

Структура школы приведена на рис.2.1.

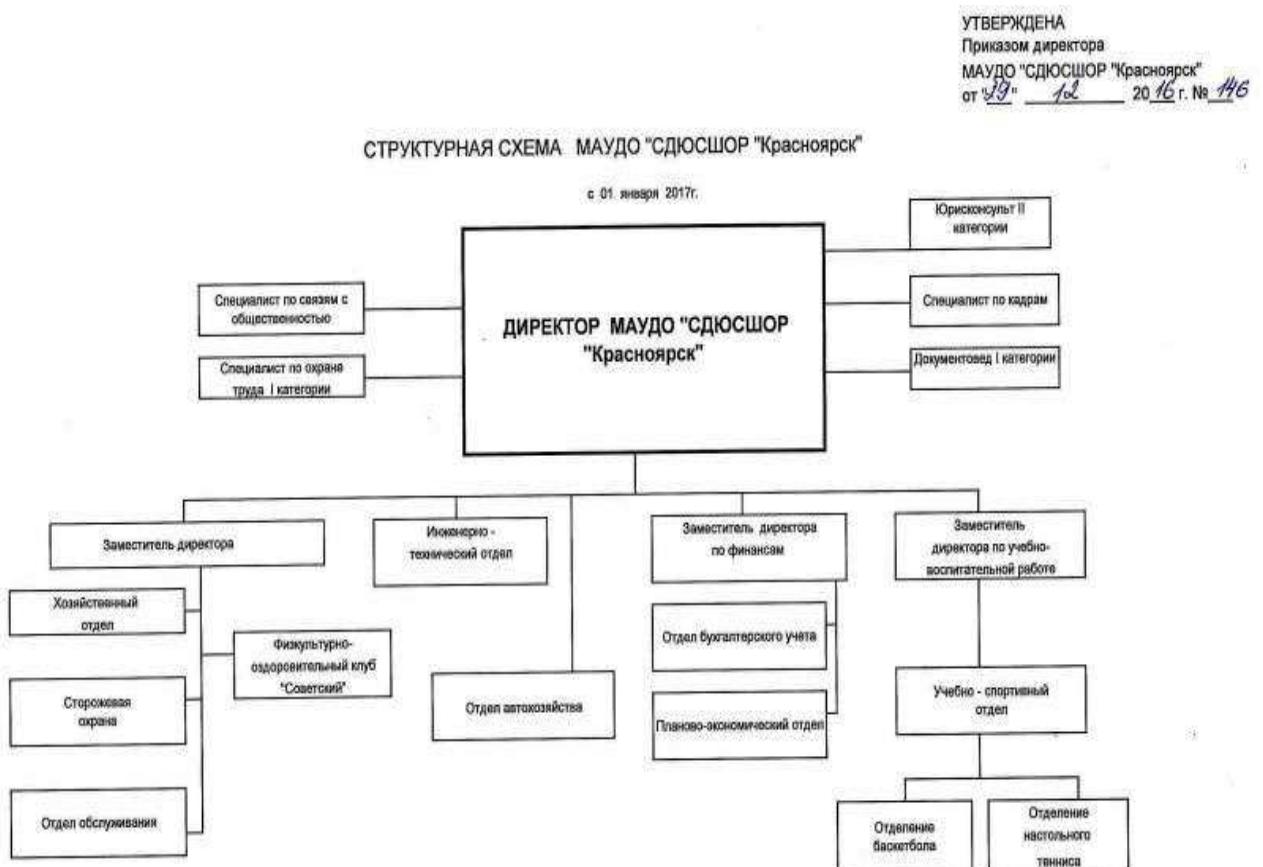


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления

Структура является линейно – функциональной.

Организационная структура имеет три уровня управления. На высшем уровне управления диапазон контроля составляет 4 единицы, на среднем уровне от 2 до 8 единиц. Разными авторами выведены различные величины оптимального диапазона контроля. Так, по В.А.Грейкунасу диапазон контроля

не должен превышать 5 человек, по Р.Дэвису при преобладающем физическом или однотипном труде до 30 человек, при умственном труде до 8 человек. На высшем уровне линейные менеджеры заняты умственным трудом и диапазон контроля равен 4, что входит в норму Р.Дэвиса и В.А.Грейкунаса. На среднем уровне диапазон контроля не превышен.

В организации соблюдается принцип иерархии, где идет подчинение по вертикали. На каждом уровне управления руководитель выполняет все функции управления (организация, планирование, мотивация и контроль), отличающиеся масштабом деятельности. Руководители делегируют подчиненным выполнение определенных задач: например, подготовку анализа, отчетности, расчетных данных в бухгалтерии, экономическом отделе. Стратегические решения не делегируются. Как методы управления применяются административные и экономические. Из-за того, что организация небольшая и коллектив достаточно сплоченный не было необходимости применять социально-психологические методы по урегулированию конфликтов, эти методы применяются только при поощрении сотрудников в устной форме.

Стратегические решения принимаются единолично руководителем, тактические единолично линейными руководителями, если касаются только вверенного подразделения и коллегиально, если касаются работы других отделов [49].

Учреждение осуществляет образовательный процесс на основании Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [51]., приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 29.08.2013 г. № 1008 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам» [54]., приказом Минспорта РФ от 12.09.2013 г. № 730 «Об утверждении федеральных государственных требований к минимуму содержания, структуре, условиям реализации дополнительных предпрофессиональных программ в области физической

культуры и спорта и к срокам обучения по этим программам» [55]., приказом Минспорта РФ от 27.12.2013 г. № 1125 «Об утверждении особенностей организации и осуществления образовательной, тренировочной и методической деятельности в области физической культуры и спорта» [56]., Устава МАУДО «СДЮСШОР «Красноярску» [58]., Федерального закона от 04.12.2007 N 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [52]., Постановления Главного санитарного врача Российской Федерации от 04.07.2014 г. № 41 «Об утверждении СанПин 2.4.4.3172-14 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы образовательных организаций дополнительного образования детей», лицензии на образовательную деятельность [53].

В учреждении создана Программа развития на 2014-2018 годы, направленная на совершенствование деятельности, мероприятия касаются развития массового спорта, улучшения качества подготовки учащихся и развития компетенция педагогического состава, а также улучшения материально-технического состояния учреждения [59].

Система управления учреждением состоит из ряда подсистем: система управления персоналом, система управления финансами; система контроля, система планирования.

Далее рассмотрим перечисленные подсистемы.

1. Анализ системы управления финансами.

К системе управления финансами относится финансового – экономический отдел, который осуществляет управлочные процессы.

Рассмотрим этапы процесса управления в данной системе.

Диагностика.

Для выявления и оценки текущего финансово-экономического состояния предприятия финансово-экономический отдел составляет и анализирует бухгалтерскую и экономическую отчетность, формируются формы отчетности, предусмотренные законодательством и внутренняя промежуточная отчетность организации.

Этап диагностики в системе управления финансами производится в квартальном и годом разрезе. По итогам диагностики формируется отчетность, которая является основой для проведения следующего этапа.

Прогнозирование.

На данном этапе специалисты финансово - экономического отдела составляют прогноз на следующий квартал (по итогам квартала) или на год по итогам года. Прогнозные показатели проходят сверку с планами производства, продаж и бюджетом на следующий год и наступает следующий этап.

Планирование.

Составляется план показателей по поступлениям и выплатам, план показателей финансового состояния, план показателей выплат по расходам на закуп.

Анализ.

По окончании планового периода производится анализ достижения показателей. Производится финансово-экономический анализ, задачами которого являются оценка абсолютных показателей, финансово-экономического состояния организации.

При наличии отклонений выявляются их причины, и производится корректировка плановых показателей.

2. Анализ системы контроля

Принята концепция контроля – система. На этапе диагностики производится ежегодный внутренний аудит, а также проводится текущий, периодический, заключительный контроль. Контрольными документами является отчетность, ее сбор производится с периодичностью раз в месяц, в квартал, год. Отчеты, существующие на предприятии:

- бухгалтерская отчетность в соответствии с порядком бухгалтерского учета;
- финансовая отчетность по нормативам.

Формы контроля - финансовый, контроль качества образовательных услуг.

Задачи финансового контроля - обеспечение целостности финансовой

информации, касающейся деятельности предприятия и его активов; мониторинг и измерение ключевых показателей деятельности; инициализация корректирующих действий. Также происходит ежемесячная сверка плана-факта, составляются планы корректирующих мероприятий.

3. Анализ системы планирования.

Планирование подразделяется на стратегическое и тактическое. Стратегическим планированием занимается руководитель на основе нормативно-правовых документов, задач, обозначенных в планах развития, результатов деятельности отчетного периода. Тактическим планированием занимаются линейные руководители.

4. Анализ системы управления персоналом.

Отвечает за функционирование системы управления персоналом специалист по кадрам. Этапы процесса управления:

а) Диагностика. На данном этапе производится исследование существующих проблем в области управления персоналом по обращениям руководителей, по результатам отчетности.

б) Прогнозирование. На основании стратегии, перспективных планов организации производится прогнозирование численности персонала в разрезе необходимых специальностей и должностей.

в) Планирование.

Прогноз служит основой для планирования на год. Составляется план штатного расписания, бюджет в разрезе затрат. Планы набора, планы аттестации персонала.

г) контроль. На этом этапе ведется сверка плановых и фактических показателей по итогам года.

д) коррекция плана производится на следующий год с учетом результатов отчетного.

2.2 Выявление проблемы в работе предприятия

Проблемы предприятия связаны с наличием широкого непрофильного функционала с большим штатом, что приводит к росту издержек на его содержание.

Доходы и расходы учреждения состоят из двух разделов: доходы и расходы по выполнению муниципального задания и доходы, и расходы по приносящей доход деятельности. В таблице 2.1 приведены результаты за 2016 год.

Таблица 2.1 – Доходы и расходы организации за 2016 год, руб.

показатель	план	факт
Доходы по исполнению муниципального задания	31272050,00	31868178,38
Расходы по исполнению муниципального задания	31272050,00	31868178,38
Доходы по предоставлению платных услуг	5559147,65	5771694,99
Расходы по предоставлению платных услуг	70870054,80	6914415,94
Итого доходы	37309341,70	38603493,20
Итого расходы	38837248,85	39757476,61
Остаток средств на начало года	1527907,15	15279007,15
Остаток средств на конец года	0	373653,74

Выполнение муниципального задания полностью субсидируется из бюджета. Бюджет дефицитен, в связи с этим предполагается попытка передать часть непрофильных функций учреждения для сокращения расходов.

Штатное расписание организации приведено в Приложении.

При оптимизации управления при помощи аутсорсинга можно передать непрофильные функции сторонней организации. Непрофильными для МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск» являются организация бухгалтерского учета, уборка учреждения, услуги автохозяйства, ремонт. Далее приведем штатное расписание только по основным функциям.

В таблице 2.2 приведем сокращенное штатное расписание сотрудников, осуществляющих непрофильные функции.

Таблица 2.2 – Сокращенное штатное расписание сотрудников, осуществляющих непрофильные функции (бюджетное финансирование)

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия) разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	районный и северный коэф-т (60%)	Всего, руб. (гр.5+гр.6+гр.7+гр.8+гр.9+гр.10+гр.11+гр.12+гр.13) х гр.4	Примечание (ФОТ на 12 месяцев)	
Наименование	код							
Отдел бухгалтерского учета	4	Главный бухгалтер	1	9 882,00	5 929,20	15 811,20	189 734,40	
		Заместитель главного бухгалтера	1	5 897,00	3 538,20	9 435,20	113 222,40	
		Бухгалтер I категории	2	4 202,00	2 521,20	13 446,40	161 356,80	
		Бухгалтер II категории	1	3 828,00	2 296,80	6 124,80	73 497,60	
ИТОГО ПО ОТДЕЛУ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА		5	28 011,00	16 806,60		44 817,60	537 811,20	
Отдел автозаяйства	6	Механик	1	4 831,00	2 898,60	7 729,60	92 755,20	
		Водитель автомобиля	2	2 857,00	2 142,75	11 428,00	137 136,00	
		Водитель автомобиля	1	2 857,00	1 885,62	5 028,32	60 339,84	
		Водитель автомобиля	3	2 857,00	1 714,20	13 713,60	164 563,20	
ИТОГО ПО ОТДЕЛУ АВТОХОЗЯЙСТВА		7	21 973,00	14 212,32		37 899,52	454 794,24	
		Уборщик служебных помещений	16	2 454,00	1 649,09	70 361,09	844 333,08	
		Уборщик территорий	1	2 454,00	1 649,09	4 397,57	52 770,84	
ИТОГО ПО ХОЗЯЙСТВЕННОМУ ОТДЕЛУ		24	61 882,00	40 132,90		107 021,06	897 103,92	
ИТОГО ПЛАННЫЙ ФОНД по данным категориям сотрудников:		106,5	481 283,50	309 544,27		825 451,39	1 889 709,36	

В таблице 2.3 приведем штатное расписание и ФОТ сотрудников, исполняющих непрофильные функции, финансируемых из внебюджетных источников.

Таблица 2.3 - Штатное расписание и ФОТ сотрудников, исполняющих непрофильные функции, финансируемых из внебюджетных источников

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия) разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	районный и северный коэф-т (60%)	Всего, руб. (гр. 5+гр.6+гр.7+гр.8+гр.9+гр.10+гр.11+гр.12+гр.13) x гр.4	Примечание (ФОТ на 12 месяцев) *(ФОТ на 2 месяца)
Наименование	код						
Отдел бухгалтерского учета	4	Бухгалтер II категории	0,5	3 828,00	2 296,80	3 062,40	36 748,80
		Кассир	3	2 857,00	1 714,20	13 713,60	164 563,20
ИТОГО ПО ОТДЕЛУ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА		3,5	10 485,00	6 291,00		16 776,00	201 312,00

На аутсорсинг можно передать функции бухгалтерского обслуживания в ограниченном объеме, кассир также должен присутствовать на рабочем месте.

Также на аутсорсинг можно передать функции уборки помещений, в штате 16 сотрудников, это большая нагрузка на учреждение.

Функции автохозяйства на аутсорсинг передать затруднительно из-за низкого фонда заработной платы, полноценно заменить этих сотрудников не удастся.

В целом, на аутсорсинг можно передать функции бухгалтерского учета и уборки помещений. При этом в штате целесообразно оставить главного бухгалтера и его заместителя для контроля исполнения услуг аутсорсером и взаимодействия с контролирующими органами, а также кассиров ввиду необходимости их присутствия на рабочем месте.

В целом, общий ФОТ, который можно использовать при оплате услуг аутсорсинга составляет по функции уборки помещений – 844333,08 руб. без учета отчислений, по функции бухгалтерского учета – 271603,2 руб. без учета отчислений.

2.3 Аутсорсинг (попытка внедрения)

Рассмотрим порядок и проблемы внедрения аутсорсинга в бюджетном учреждении, сделав акцент на бухгалтерском учете из-за малого практического опыта его передачи на аутсорсинг бюджетными организациями.

В настоящее время, все большее число бюджетных учреждений отдают предпочтение в выполнении ряда возложенных на них функций аутсорсерам. При этом, если раньше, привлечение аутсорсинговых компаний для выполнения доли процессов в бюджетной сфере была связана главным образом с техническим обслуживанием, охраной или уборкой, то на сегодняшний день предпочтение все больше отдается обеспечению финансово-хозяйственной деятельности бюджетных учреждений. Это связано, прежде всего, с тем, что налоговый и бухгалтерский учет в казенных, бюджетных и автономных организациях имеет свои отличительные особенности, происходящие из норм законодательства о бюджетном устройстве и бюджетном процессе, инструкций по бухгалтерскому учету в учреждениях, финансируемых из государственного бюджета, и другими нормативными документами по учету и отчетности. Вовторых, это низкое качество отчетных данных, при котором затрудняется эффективное управление подведомственными учреждениями.

К характерным особенностям бюджетного учета можно отнести:

- строгое соответствие учета и отчетности требованиям нормативных документов;
- организацию учета в разрезе статей бюджетной классификации.

Аутсорсинг финансово-хозяйственной деятельности бюджетных учреждений - это передача учетно-финансовых процессов, к которым относятся

бухгалтерский и налоговый учет, а также выполнение требований бюджетного учета, на обеспечение профессиональной бухгалтерской компании.ст.7 Федерального закона от 6 декабря 2011г. «О бухгалтерском учете» закреплено право использовать всем учреждением услуги аутсорсинговых компаний, в которой говорится в частности, что руководители вправе на договорных началах передавать ведение бухгалтерского учета централизованной бухгалтерии.

Привлечение работников аудиторских компаний по предоставлению бухгалтерских услуг, в частности учетного обслуживания, в бюджетные структуры использовались и ранее, но были осложнены рядом обстоятельств:

- специфика бюджетного учета, с точки зрения правил ведения учетных процессов и небольшое число компаний, которые имеют необходимый компетентный штатом специалистов;
- особый порядок привлечения подрядных организаций к обслуживанию государственных учреждений и финансирование услуг сторонних компаний;
- отсутствие доверия у руководителей бюджетных организаций к организациям коммерческого сектора.

В наши дни ситуация начинает меняться, и все большее число бюджетных учреждений передают учетно-финансовые процессы аутсорсинг-провайдерам, тем не менее, все еще существует ряд обстоятельств, существенно ограничивающих возможность передачи функций:

- организационно-правовая форма бюджетного учреждения запрещает передачу на аутсорсинг управлеченческих функций;
- величина заработной платы в коммерческих организациях и бюджетных учреждениях отличается, в результате чего использование аутсорсинговых услуг является нерентабельным.

В общем виде аутсорсинговой компании передаются следующие учетно-финансовые функции:

- в целом ведение бухгалтерского учета;
- учет заработной платы работников;

- подготовка платежных документов и взаимодействие с казначейством и банками;
- ведение налогового учета;
- сдача бухгалтерской, налоговой, статистической и иной отчетности.
- взаимодействие с налоговой инспекцией, внебюджетными фондами, учредителем учреждения, контролирующими органами.

Применение аутсорсинга в области учетно-финансовых процессов поможет учреждениям бюджетной сферы во-первых, увеличить качество учетных процессов. Так как, профессиональный провайдер имеет необходимый штат бухгалтеров, имеющих нужную квалификацию, что позволит качественно выполнять процесс бухгалтерского обслуживания.

Во-вторых, исчезнет необходимость технического обслуживания учетных процессов непосредственно самим учреждением, так как все функции модернизации, обновлению программных продуктов, а также настройке в случаях каких-либо изменений выполняются провайдером, и он же обеспечивает техническое обслуживание серверного, сетевого и другого оборудования.

В-третьих, снижается риски, например, финансовые и административные. Поскольку, предоставляя аудиторской организации ведение бухгалтерского и налогового учета, учреждение возлагает на него ответственность за качество обслуживания, что закрепляется условиями договора.

Еще одно значительное преимущество использования аутсорсинга – это сокращение затрат на обеспечение и ведение учета. Практика показывает, что при привлечении профессионального внешнего бухгалтера можно достичь сокращения затрат на 10-15%.

Если говорить о преимуществах аутсорсинговых услуг, необходимо отметить, что его эффективность зависит от правильного выбора организации.

К ключевым критериям оценки возможных поставщиков услуг относят: продолжительность работы компании на рынке, профориентацию бизнеса по оказанию услуг аутсорсинга, ясность договорных отношений, наличие

страхования профессиональной ответственности, и, конечно, рекомендации и отзывы клиентов. Также, необходимо оценить наличие необходимого количества специалистов, их компетентность и технические ресурсы организации.

Кроме того, выбор аутсорсинговой компании необходимо делать опираясь и на цену услуг, которая может варьироваться в зависимости от состава и порядка оказания услуг.

Стоимость услуг аутсорсинга не должна превышать затрат учреждения на выполнение бухгалтерских функций, а именно затраты на заработную плату бухгалтеров, страховые взносы, затраты на учетную и электронную системы, а также накладные расходы, включающие затраты на канцелярские товары, коммунальные расходы, амортизацию рабочего места бухгалтера и т.д.

Именно правильный выбор аутсорсинговых организаций имеет главное значение для успешной реализации услуг и получения учреждением-заказчиком максимально возможной выгоды. Поэтому руководству учреждения необходимо весьма ответственно подходить к процессу выбора потенциальных партнеров.

Рассматривая преимущества работы с аутсорсерами, нельзя не отметить и возможные риски:

- увеличение затрат, связанных с контролем функций, выведенных на аутсорсинг;
- рост транзакционных издержек, связанных с увеличением времени на согласование вопросов между заказчиком и аутсорсером, и, как следствие, замедление реакции компании-заказчика на изменения внешней и внутренней среды;
- необходимость приспособления структуры организации-заказчика к работе с аутсорсером (изменение порядка документооборота, должностных функций и полномочий и т.д.);
- опасность «утечки» информации;

- меньший контроль со стороны руководства, нежели чем за штатными сотрудниками.

В целом, МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск» это бюджетное учреждение, которое осуществляет образовательные услуги на бюджетной и платной основе. Деятельность по предоставлению муниципальных образовательных услуг субсидируется, деятельность по оказанию платных услуг финансируется их заказчиками.

Проблемы организации заключаются в наличии большого непрофильного функционала.

3 Оптимизация управления путем внедрения аутсорсинга

3.1 Анализ структуры предприятия (замена)

В структуре предприятия, при замене ряда сотрудников на услуги компании-аутсорсера, произойдут изменения в двух подразделениях.

В отделе бухгалтерского учета произойдет сокращение трех сотрудников, в хозяйственном отделе- 16 сотрудников.

На рис.3.1 приведена измененная структура отдела бухгалтерского учета.



Рисунок 3.1 – Измененная структура отдела бухгалтерского учета

На рис.3.2 приведена измененная структура хозяйственного отдела.



Рисунок 3.2- Измененная структура хозяйственного отдела

В общей структуре предприятия на уровне линейных руководителей изменений не произойдет.

3.2 Анализ рынка Аутсорсинга в г. Красноярске

Аутсорсинг в услугах различной направленности завоёвывает всё большую популярность на рынке, особенно в Красноярске и других крупных городах, открытых для бизнеса. В частности бухгалтерский аутсорсинг помогает решить множество проблем не только бизнеса, но и бюджетных учреждений.

Рассмотрим преимущества бухгалтерских услуг, оказываемых на аутсорсинге.

Бухгалтерский аутсорсинг ничуть не уступает полноценному бухгалтеру в штате, а также во многих аспектах является более выгодным предложением. Компания, предоставляющая услуги по бухгалтерскому аутсорсингу, будет их оказывать вне зависимости от личных обстоятельств конкретных сотрудников.

Всё большее распространение в Красноярске получает практика, когда компания, предоставляющая бухгалтерский аутсорсинг, страхует свою ответственность на случай случайных ошибок собственных сотрудников.

Услуги по аутсорсингу в бухгалтерии зачастую всегда на отличном уровне. Ведь подобные компании умеют отбирать себе профессионалов и постоянно повышают их квалификацию. Такие бухгалтеры – специалисты в самых различных сферах и им чужда узконаправленность.

Поскольку для рассматриваемой организации бухгалтерский аутсорсинг необходим, рассмотрим ряд компаний, предоставляющих данные услуги и их расценки в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Компании, предоставляющие услуги бухгалтерского аутсорсинга

Наименование компании	Стоимость услуг в месяц, руб.
Бизнес-Импульс	5000
Бизнес-Центр Консалтинг	13000
Реноме	10000
24.бух.ру	12000

На сегодняшний день можно назвать несколько компаний, занимающихся ИТ-аутсорсингом в Красноярске как дополнительным видом бизнеса: «КРИС», СИНТЕЗ-Н, «Интербит». Кроме них в Красноярске работают филиалы московских и новосибирских компаний: НЭТА, «Айти», «Сибинтек». Определенную часть рынка забирают мелкие (из 3–6 сотрудников) фирмы и частные предприниматели, в основном бывшие специалисты ИТ-компаний, выбравшие аутсорсинг как основной вид бизнеса. Клиентами этих организаций чаще всего становятся небольшие предприятия, которым невыгодно содержать в штате технических специалистов [48].

ИТ-аусорсинг будет перспективен в будущем для рассматриваемого учреждения.

Рассмотрим компании, которые предоставляют услуги клининга – уборки помещений.

Таблица 3.2 – Компании, предоставляющие услуги клининга

Наименование компании	Стоимость услуг за кв. м
Госта	12
Ротекс	13
Альтернатива	16

3.3 Проект замены, стоимость

В процессе внедрения аутсорсинга в бизнес-структуру предприятия выделено четыре этапа, краткое описание которых представлено в таблице 3.3 [30].

Таблица 3.3 – Этапы внедрения аутсорсинга в структуру предприятия

Этап	Цель реализации этапа
1. Формирование аутсорсинг-заказа	Идентификация функций, подлежащих передаче на аутсорсинг
2. Выбор аутсорсера	Выявление провайдера, соответствующего потребностям компании-заказчика
3. Заключение аутсорсинг-соглашений	Разработка и согласование условий контракта, направленных на обеспечение выполнения функций на уровне ожиданий клиента
4. Управление реализацией аутсорсинга	Контроль над ходом осуществления функций, оценка эффективности применения аутсорсинга и совершенствование процесса выполнения функций

Внедрение аутсорсинга в деятельность организации начинается с определения требуемого объема и структуры услуг. Основными действиями данного этапа являются:

- определение бизнес-процессов компании (например, закупка, предпродажная подготовка; реализация; административное направление; общехозяйственное направление);
- деление бизнес-процессов на совокупность осуществляемых в рамках каждого процесса функций;
- проведение бенчмаркинга с целью выявления позиций компании на рынке в отношении выполнения выделенных функций;
- принятие решения о передаче ряда функций на аутсорсинг либо о стратегической значимости осуществления определенных задач собственными силами.

В п.2.2 нами проведена идентификация функций, подлежащих передаче на аутсорсинг – это функция бухгалтерского учета и функция уборки помещений. Таким образом, формируется аутсорсинг-заказ. Необходимо выбрать аутсорсера. Выбор будет производиться на примере выше рассмотренных компаний в соответствии с балльной шкалой оценки (см.табл.8). и по формуле 1.

Для получения общего значения по выбору компании-аутсорсера необходимо сложить полученные экспертно значения показателей.

$$P = p_1 + p_2 + p_3 + p_4 + \dots + p_{10} \quad (1)$$

где, P – оценка выбора аутсорсера

p1 – значение показателя «уровень владения ключевыми компетенциями»,
 p2 – значение показателя «наличие у аутсорсера практического опыта в данной сфере»,

p3 – значение показателя «Размер бизнеса и финансовая стабильность аутсорсинговой компании»,

p4 – значение показателя «качество продукции (услуги) аутсорсера»,
 p5 – значение показателя «надежность обслуживания продукции (услуги) аутсорсера»,

p6 – значение показателя «месторасположение организации аутсорсера относительно месторасположения организации потребителя»,
 p7 – значение показателя «сроки выполнения текущей и экстренной работы»,
 p8 – значение показателя «наличие у аутсорсера резервных мощностей»,
 p9 – значение показателя «организация и наличие системы управления качеством у аутсорсера»,
 p10 – значение показателя «психологический климат в трудовом коллективе аутсорсера».

В таблице 3.4 проведем оценку предполагаемых аутсорсеров бухгалтерских услуг по ряду показателей.

Таблица 3.4 – Оценка аутсорсеров бухгалтерских услуг

показатель	Бизнес-Импульс	Реноме	24.бух.ру
уровень владения ключевыми компетенциями	10	8	7
наличие у аутсорсера практического опыта в данной сфере	8	6	4
Размер бизнеса и финансовая стабильность аутсорсинговой компании	9	9	5
качество продукции (услуги) аутсорсера	10	6	8
надежность обслуживания продукции (услуги) аутсорсера	9	6	7

Окончание таблицы 3.4

показатель	Бизнес-Импульс	Реноме	24.бух.ру
месторасположение организации аутсорсера относительно месторасположения организации потребителя	8	7	9
сроки выполнения текущей и экстренной работы	10	8	8
организация и наличие системы управления качеством услуг аутсорсера	9	8	6

Р Бизнес-Импульс=73

Р Реноме=58

Р 24. бух. ру=54.

По итогам оценки выбираем компанию Бизнес-Импульс и согласно таблице 3.3 осуществляем этап 2.

Теперь проведем оценку компаний, предоставляющих услуги клининга.

Таблица 3.5 – Оценка аутсорсеров услуг клининга

показатель	Госта	Ротекс	Альтернатива
уровень владения ключевыми компетенциями	10	8	7
наличие у аутсорсера практического опыта в данной сфере	8	6	4
Размер бизнеса и финансовая стабильность аутсорсинговой компании	9	9	5
качество продукции (услуги) аутсорсера	10	10	8

Окончание таблицы 3.5

показатель	Госта	Ротекс	Альтернатива
надежность обслуживания продукции (услуг) аутсорсера	9	6	7
месторасположение организации аутсорсера относительно месторасположения организации потребителя	8	7	9
сроки выполнения текущей и экстренной работы	10	8	8
организация и наличие системы управления качеством у аутсорсера	9	8	6

Р Госта=73

Р Ротекс=60

Р Альтернатива=54.

По итогам оценки выбираем компанию Госта и согласно таблице 3.3 осуществляем этап 2.

На этапе 3 необходимо заключить соглашение.

В отечественной практике процесс оказания услуг аутсорсинга регламентируется теми нормами ГК РФ, которым соответствует фактическое содержание взаимоотношений между заказчиком и фирмой-аутсорсером. Во многих случаях оказание услуг аутсорсинга регулируется нормами гл. 39 «Возмездное оказание услуг» ГК РФ. По договору возмездного оказания услуг исполнитель (фирма-аутсорсер) обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги (п. 1 ст. 779 ГК РФ). В

некоторых случаях могут быть заключены договоры о техническом или абонентском обслуживании заказчика.

Отдельные виды аутсорсинга включают комплекс сервисных услуг, в связи с чем должны оформляться смешанными договорами, содержащими максимум договорных условий, регулирующих все возможные аспекты взаимоотношений между заказчиком и аутсорсером. Поскольку услуги также включают работы, в рассматриваемом договоре оказывается и много других общих с подрядом особенностей. По этой причине ст. 783 допускает применение общих положений ГК РФ о подряде к договору возмездного оказания услуг и соответственно аутсорсингу, если это не противоречит нормам гл. 39 ГК РФ, а также специфике предмета договора возмездного оказания услуг.

При этом отношения между работником и организацией-услугодателем регулируются законодательством о труде, отношения между организацией-пользователем и организацией-услугодателем – гражданско-правовым договором, а отношения «организация-пользователь – работник» формально не регулируются ни гражданским, ни трудовым законодательством [50].

С выбранной компанией необходимо заключить договор.

На 4 этапе необходимо осуществить оценку проекта передачи функций бухгалтерского учета и уборки помещений на аутсорсинг.

3.4 Социально экономическая эффективность

Экономической эффективностью в данном случае будет экономия затрат учреждения.

Как было выявлено ранее, общий ФОТ, который можно использовать при оплате услуг аутсорсинга составляет по функции уборки помещений – 844333,08 руб. без учета отчислений, по функции бухгалтерского учета – 271603,2 руб. без учета отчислений.

С отчислениями ФОТ по уборке помещений составляет – 1099321,6 руб., по бухгалтерскому учету – 353627,2 руб. в год.

Стоимость услуг выбранной компании Бизнес-Импульс по предоставлению услуг бухгалтерского учета в год составляет 60000 руб. Экономия за счет разницы в затратах на ФОТ и стоимостью услуг аутсорсинга составляет 293627,2 руб.

Стоимость услуг по уборке помещений в год будет составлять 1036800 руб. Экономия составила 62521,6 руб.

Общая экономия при внедрении аутсорсинга может составить 356148,8 руб. в год.

По направлению оценки рисков также используется метод рейтинговой оценки. Максимально в данном случае предприятие также может набрать 100 баллов. Отличительной особенностью данного направления показателей является то, что при их оценке используется обратная шкала оценки рейтинговых показателей. Это исходит из того, что рассматриваемые в данном направлении показатели несут отрицательное влияние на деятельность предприятия в целом и на внедрение механизмов аутсорсинга в частности. Шкала оценки в данном случае представляется следующим образом (таблица 3.5) [45].

Таблица 3.5 – Балльная шкала оценки по направлению «Оценка рисков»

	Изменение исследуемого показателя после внедрения механизма аутсорсинга		
	Значительное	Незначительное	Отсутствует
Рейтинговая оценка показателя	0,00	6,25	12,50

Для получения общего значения по данному направлению необходимо сложить полученные значения показателей.

$$R = r_1 + r_2 + r_3 + r_4 + \dots + r_8, \quad (2)$$

где, R – оценка рисков

r₁ – значение показателя «утечка информации»,

r₂ – значение показателя «удлинение бизнес-процессов»,

r₃ – значение показателя «потеря контроля над частью бизнес-процессов»,

r₄ – значение показателя «Увеличение стоимости, передаваемых бизнес-процессов на аутсорсинг (затратные риски, скачкообразный рост бюджета компании)»,

r₅ – значение показателя «опасения менеджеров и сотрудников компании-клиента за свое место и карьерные перспективы при использовании аутсорсинга»,

r₆ – значение показателя «возможное навязывание аутсорсером правил игр»,

r₇ – значение показателя «ценовой шантаж поставщика»,

r₈ – значение показателя «падение уровня качества обслуживания аутсорсером».

Продолжим оценку в соответствии с таблицей 3.6 и формулой 2.

Шкала оценки в данном случае представляется следующим образом (таблица 3.6) [45].

Таблица 3.6 – Балльная шкала оценки по направлению «Оценка рисков»

	Изменение исследуемого показателя после внедрения механизма аутсорсинга		
	Значительное	Незначительное	Отсутствует
Рейтинговая оценка показателя	0,00	6,25	12,50

Таблица 3.7 – Балльная шкала оценки по направлению «Оценка рисков»

Показатель	оценка
утечка информации	6,25
удлинение бизнес-процессов	12,5
потеря контроля над частью бизнес-процессов	6,25
Увеличение стоимости, передаваемых бизнес-процессов на аутсорсинг (затратные риски, скачкообразный рост бюджета компании)	12,5
опасения руководства и сотрудников компании-клиента за свое место и карьерные перспективы при использовании аутсорсинга	0
возможное навязывание аутсорсером правил игр	0
ценовой шантаж поставщика	0
падение уровня качества обслуживания аутсорсером	6,25

Общее значение R =43,75.

Таблица 3.8 – Способы устранения риска

Организация-заказчик	
Риск	Способ устранения
1. Отсутствие опыта работы с аутсорсинговыми компаниями	Сбор предварительной информации об исполнителе, рекомендации.
2. Декларируемый опыт у исполнителя, которого на самом деле нет	Перед заключением аутсорсингового соглашения необходимо провести небольшие практические испытания для исполнителя.
Организация-заказчик	
3. Отсутствие единых стандартов при выборе поставщика	Желательно заключать договор с описанием поэтапного выполнения работ, чтобы его можно было прервать, если уровень предоставляемых услуг будет не соответствовать заявленным.
4. Отстраненность от процесса работы	В контракте прописывается ответственность исполнителя за успешное выполнение работ.
5. Желание получить невероятные результаты	Должны быть четко сформулированы цели
6. Неудачное исполнение проекта	Требуется предварительная подготовка компании к внедрению проекта, определение «подводных камней».
7. Утечка конфиденциальной информации. Риск разглашения данных	Тщательный выбор поставщика услуг по различным критериям с отсеиванием на разных этапах отбора Мерой сведения к минимуму неблагоприятных последствий риска разглашения коммерческой тайны, может явиться внесение в договор условия о штрафе за разглашение конфиденциальной информации в размере, покрывающем возможные убытки заказчика.
8. Отсутствие опыта в процедурах соответствия	Наличие контролера в компании для контроля процесса предоставления услуг, который проследит за привязкой аутсорсинговых услуг к общей стратегии предприятия, и оценить эффективность работы

Окончание таблицы 3.8

Организация-заказчик	
9. Негативная реакция персонала и как следствие – снижение производительности труда	Необходима предварительная подготовка персонала при переходе на аутсорсинг, которую нельзя игнорировать
10. Банкротство аутсорсинговой компании	Грамотно составленный контракт с исполнителем, в котором необходимо предусмотреть подобный момент
11. Внеплановые затраты	Прежде чем принимать положительное решение в пользу аутсорсинга, необходимо просчитать все дополнительные расходы
12. Налоговые риски	Определение способов подтверждения экономических выгод с аутсорсером до заключения соглашения, консультация налоговых специалистов
13. Риск стратегии ухода	Мерой сведения к минимуму последствий риска «стратегии ухода» должно явиться качественное стратегическое планирование на случай непредвиденных ситуаций: должны быть отдельно разработаны определенные планы действий при непредвиденных обстоятельствах отдельно для каждого контракта аутсорсинга. Вместе с тем, дабы покрыть возможные расходы на поиск нового поставщика аутсорсинговых услуг, необходимо заключить соглашение о выплате неустойки в случае нарушения нынешним поставщиком услуг своих обязательств по договору.
Риск искажения информации при передаче	В качестве меры предупреждения наступления неблагоприятных последствий этого риска можно предложить периодическое проведение выборочного мониторинга формирования документации аутсорсером со стороны заказчика, позиционируя данный мониторинг как неотъемлемый элемент технологии двустороннего взаимодействия.

После проведения оценки по двум направлениям, необходимо рассчитать итоговый показатель – индекс эффективности и результативности реализации механизма аутсорсинга.

$$I_{out} = C+R+P, \quad (3)$$

Данный индекс является суммой оценки всех направлений анализа.

Полученный индекс дает возможность определить результат внедренного механизма аутсорсинга и показывает, какое направление развития в дальнейшем нам следует придерживаться.

Рассчитаем индекс, $I_{out} = 43,75 + 73 = 116,75$.

В случае если полученный индекс соответствует 2 диапазону (от 100 до 199), внедрение механизма аутсорсинга на данном предприятии можно считать условно удовлетворительным.

В данном случае внедрение можно считать удовлетворительным.

Социальная эффективность при передаче функций на аутсорсинг не рассматривается, так как персонал организации сокращается и для этого конкретного персонала аутсорсинг является ненужным нововведением.

По итогам третьей главы можно сделать вывод, что внедрение аутсорсинга как передачи части функций по бухгалтерскому учету и уборке помещений является достаточно эффективным проектом, так как позволит экономить учреждению 356148,8 руб. в год.

Проект маломасштабный, но в условиях общей тенденции и необходимости снижения издержек внедрение его представляется целесообразным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. В первой главе проведен анализ методов управления организацией, исследован российский и зарубежный опыт управления, изучены возможные оценки и факторы эффективности.

2. Выбор методов и инструментов повышения эффективности управления зависит от конкретной ситуации и наличия существующих технологий, которые уже существуют в организации. Перед внедрением любых изменений необходимо провести анализ организации.

В целом, методами, которые используются для оценки эффективности управления являются:

-экономические методы: оценка экономических показателей и финансовых показателей деятельности предприятия в динамике;

-экспертные методы: суждение эксперта о состоянии системы управления на основании полученных данных о работе предприятия и функционирования отдельных систем внутренней среды.

3. Процесс управления, с содержательной стороны, раскрывается в его функциях. Из числа функций менеджмента можно отметить: непосредственно предприятие (как процесс), планирование, координация, мотивация. Реализуя функции, происходит обеспечение условий для эффективной производительности и трудовой деятельности работников, а также результата, который соответствует целям организации.

4. МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск» является бюджетным учреждением, спортивной школой, находится в г. Красноярске.

Деятельность по предоставлению муниципальных образовательных услуг субсидируется из бюджета, бюджет дефицитен.

Проблемы организации заключаются в наличии большого непрофильного функционала. При оптимизации управления с помощью аутсорсинга можно передать непрофильные функции сторонней организации. Непрофильными для

МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск» являются организация бухгалтерского учета, уборка учреждения, услуги автохозяйства, ремонт.

5. На аутсорсинг можно передать функции бухгалтерского обслуживания в ограниченном объеме, кассир должен присутствовать на рабочем месте.

Также на аутсорсинг можно передать функции уборки помещений, в штате 16 сотрудников, это большая нагрузка на учреждение.

Функции автохозяйства на аутсорсинг передать затруднительно из-за низкого фонда заработной платы, полноценно заменить этих сотрудников не удастся.

Функции ремонта также пока передавать нецелесообразно, этому должна предшествовать большая подготовительная работа по выявлению необходимого объема работ на перспективу.

В целом, на аутсорсинг можно передать функции бухгалтерского учета и уборки помещений. При этом в штате целесообразно оставить главного бухгалтера и его заместителя для контроля исполнения услуг аутсорсером и взаимодействия с контролирующими органами, а также кассиров ввиду необходимости их присутствия на рабочем месте.

В работе исследованы организации г. Красноярска, оказывающие услуги аутсорсинга бухгалтерского учета и клининга, выбраны наиболее подходящие по всем параметрам оценки.

Внедрение проекта аутсорсинга должно проходить поэтапно, в работе данные этапы исследованы:

-формирование заказа на аутсорсинг – это выбор тех функций, которые необходимо передать;

-выбор аутсорсера, это выбор компании, способной оказать необходимый объем услуг надлежащего качества;

-заключение договора с аутсорсером происходит после согласования всех условий;

-последний этап это ведение самого процесса аутсорсинга, контроль его выполнения.

6. Оценка экономической эффективности показала, что внедрение аутсорсинга как передачи части функций по бухгалтерскому учету и уборке помещений является достаточно эффективным проектом, так как позволит экономить учреждению 356148,8 руб. в год.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абчук, В.А. Менеджмент / В.А Абчук. – СПб: Союз, 2012. – 463 с.
2. Адаев, Ю.В. Анализ эффективности хозяйственной деятельности предприятий в условиях рынка / Ю.В. Алаев. - М.: Финансы и статистика, 2012. – 26 с.
3. Аммельбург, Г. Предприятие будущего: структура, методы и стили руководства; пер. с нем. В.А. Чекмарева. / Г. Аммельбург. – М.: Международные отношения, 2012. – 416 с.
4. Агиевич, Т.Г., Даева, Т.А. Особенности выбора критериев оценки эффективности системы управления / Т.Г. Агиевич // Дискуссия. – 2014. №4. – С.56.
5. Афанасьев, В.Я. Теория менеджмента. / В.Я. Афанасьев. – М.: Юрайт, 2015. – 672 с.
6. Бабич, А.М., Государственные и муниципальные финансы. / А.М. Бабич, Павлова Л.Н. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 687 с.
7. Баканов, М.И. Основы менеджмента / М.И.Баканов, А.Д. Шеремет. – М: Финансы и статистика. 2010. – 416 с.
8. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов. / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2012. – 368 с.
9. Балашов, А.И. Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии: учебное пособие / А.И. Балашов. – СПб. : Питер, 2009. – 159 с.
10. Бобров, Н.В Менеджмент / Н.Бобров // Молодежный научно-технический вестник – 2012. – № 2. – С.83-87.
11. Бондаренко В.В. Менеджмент организации / В.В. Бондаренко. – М.: КноРус, 2014. – 222 с.
12. Бурганова, Л.А. Теория управления / Л.А.Бурганова. —М.: Инфра-М, 2014. — 160 с.

13. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков. – СПб: Питер, 2012. – С.15
14. Вандина, О.Г. Качественная модель системы внутреннего контроля на предприятии / О.Г. Вандина // Экономические и гуманитарные науки. – 2012. – № 5.– С. 61-65.
15. Вавилов, П.В. Подбор персонала: важнейшее мероприятие / В. В. Платунов // Эксперт. – 2015. – №5. – С. 54.
16. Ван Хорн, Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ./ гл. ред. серии Я.В.Соколов - М.: «Финансы и статистика», 2008.- 800 с.
17. Вершигора, Е.Е. Менеджмент / Е.Е. Вершигора. - М.: Инфра-М, 2011. – 256 с.
18. Волкова, Н.А. Анализ методов оценки корпоративного управления / Н.А. Волкова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – №11. – С. 11-15.
19. Волкова, М.М. Маркетинговые исследования в области образовательных услуг / М.М. Волкова, А.Б. Звездова // Маркетинг в России за рубежом. – 2009. – № 6 (14). – С. 27–34.
20. Герчикова, И. Менеджмент / И.Герчикова. - М.: Юнити, 2012. – 501 с.
21. Гордиенко, В.Н. Менеджмент / В.Н.Гордиенко. – М.: Бином, 2011. – 302 с.
22. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению / Л.Д. Гительман. – М.: Дело, 2012. – 87 с.
23. Давыдовский, Ф.Н. Краткое изложение метода построения матрицы управленческих инноваций в сфере управления персоналом и социально-трудовых отношений / Ф.Н Давыдовский. – СПб: НИУ ИТМО, 2014. – 93с.
24. Ефремов, А. Проблемы организации менеджмента на предприятии/ А.Ефремов // Экономист. – 2010. – № 4. – С. 57-60.

25. Кальницкая, И.В. Анализ эффективности управления организацией / И.В. Кальницкая // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – №4. – С. 186–190
26. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: БГЭУ, 2010. – 285 с.
27. Кузина, Е.Л. Аутсорсинг учетно-финансовых процессов в бюджетных учреждениях // Материалы III Международной научно-практической конференции. Издательство: Коломенский институт (филиал) Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ)» (Коломна), 2016.– С.268-272
28. Комаров, В.Ф. Постановка функции организационного развития на предприятии / В.Ф. Комаров // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2012. – №4. – С. 164–179.
29. Ксендзова, Г.Ф. Организация менеджмента в дошкольном образовательном учреждении в условиях рыночной экономики. дисс. канд. пед. наук: 13.00.01 / Ксендзова Галина Федоровна. – Якутск, 2007. – 160 с.
30. Кутуева, Д.З. Организационно-экономические аспекты развития бизнес-процессов торговли на основе аутсорсинга: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Кутуева Динара Зарифовна. – Санкт-Петербург, 2011. – 11 с.
31. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления. / В.И. Кнорринг. – М.: Издательство НОРМА, 2011. – 528 с.
32. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. – Москва – Новосибирск: «ИНФРА – М», 2012. – 264 с.
33. Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. - М.: Дело, 2012. – С. 305.
34. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. / Г. Минцберг Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.

35. Панферова, Н.Н. Об управлении учреждениями образования. / Н.Н. Панферова // Известия ТулГУ. Тула: Изд-во ТулГУ. – 2009. – № 2. – С. 108-114.
36. Панферова, Н.Н. Финансирование системы образования. / Н.Н. Панферова. // Известия ТулГУ. Тула: Изд-во ТулГУ. – 2009. – № 2. – С. 108-114.
37. Попов, Е.Н. Услуги образования и рынок / Е.Н. Попов // Российский экономический журнал. – 2008. – №6. – С.43-49.
38. Пригожин, А.И. Методы развития организаций. / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2009. – 271 с.
39. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации. / И.И. Переверзин. – М.: « Физкультура и спорт», 2006. – 464 с.
40. Солянникова, С. П. Оценка эффективности финансового обеспечения государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации / С. П. Солянникова // Oeconomia, aerarium, jus. – 2012. – № 4-5. – С.36-41
41. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управленческие решения (методы принятия и реализации): – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011, 190 с.
42. Финогенов, П.Н. Анализ исполнения сметы расходов бюджетного учреждения. Учебник. – М.: Юнити, 2009. – 168с.
43. Харитонов, Д.Я., Утяшова, О.В. Финансирование системы образования / Д.Я. Харитонов, О.В. Утяшова // Финансы и кредит. – 2010. – №27 – С. 35-39.
44. Чернова, А.В. Инновации в системе управления // Философия и культура. - 2012. - 5. - С. 91 - 95
45. Яшина, М.Н. Развитие организационно-экономического процесса аутсорсинга: автореф.дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Яшина Марина Николаевна. – Саратов, 2010. – 16 с.
46. Волкова Н.А. анализ методов оценки корпоративного управления. [Электронный ресурс]: журнал. – Режим доступа: <http://research>

journal.org/2016/analiz-metodov-ocenki-korporativnogo-upravleniya-predpriyatiya-v-rossijskoj-praktike/

47. Костригин, А.А. Характеристики менеджмента и организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://e-notabene.ru/pp/article_13878.html
48. Лейнзон, А.А. Проблемы российского ИТ- аутсорсинга на примере г. Красноярска [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://elibrary.ru/download/elibrary_22600995_19509713.pdf
49. МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск»– [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <http://www.krasbasket.ru/>
50. Перекладываем работу на чужие плечи: Договор аутсорсинга [Электронный ресурс]: статья. Режим доступа:http://www.hrmaximum.ru/articles/labor_law/documents/349/
51. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
52. О физической культуре и спорте в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
53. Об утверждении СанПин 2.4.4.3172-14 Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы образовательных организаций дополнительного образования детей [Электронный ресурс]: постановление главного санитарного врача Российской Федерации от 04.07.2014 г. № 41 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
54. Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам [Электронный ресурс]: приказ министерства образования и науки

Российской Федерации от 29.08.2013 г. № 1008 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

55. Об утверждении федеральных государственных требований к минимуму содержания, структуре, условиям реализации дополнительных предпрофессиональных программ в области физической культуры и спорта и к срокам обучения по этим программам [Электронный ресурс]: приказ министерства спорта РФ от 12.09.2013 г. № 730 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

56. Об утверждении особенностей организации и осуществления образовательной, тренировочной и методической деятельности в области физической культуры и спорта [Электронный ресурс]: приказ министерства спорта РФ от 27.12.2013 г. № 1125 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

57. Созинов, В.А., Масленникова С.Г. Исследование систем управления. [Электронный ресурс]: устав. – Режим доступа: http://abc.vvsu.ru/Books/issled_sist_upr/page0044.asp

58. Устав МАУДО «СДЮСШОР «Красноярск» [Электронный ресурс]: устав. – Режим доступа: http://www.krasbasket.ru/uploads/doc/ustav-maudo-sdjusshor-krasnojarsk-ot-17.11_.2015_.pdf

59. Утвержденная программа развития на 2014-2018 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krasbasket.ru/uploads/doc/programma-razvitiya-maoudod-sdjusshor-krasnojarsk-na-2014-2018-gody.pdf>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

за счет бюджетного финансирования

Структурное подразделение		Наименование	код	Должность (специальность, профессия) разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Стимулирующие выплаты			Компенсационные выплаты			Всего, руб. (гр.5+гр.6+гр.7+гр.8+гр.9 +гр.10+гр.11+гр.12+гр.13) х гр.4	Примечан ие (ФОТ на 12 месяцев)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Административно-управленческий персонал	1	Директор	1	14 117,00		1 058, 78						9 105,47	24 281,25	291 375,00
		Заместитель директора	1	9 882,00								5 929,20	15 811,20	189 734,40
		Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	1	9 882,00								5 929,20	15 811,20	189 734,40
		Заместитель директора по финансам	1	9 882,00								5 929,20	15 811,20	189 734,40
		Юрисконсульт II категории	1	3 828,00								2 296,80	6 124,80	73 497,60
		Специалист по кадрам	1	3 484,00								2 090,40	5 574,40	66 892,80
		Специалист по связям с общественностью	1	3 484,00								2 090,40	5 574,40	66 892,80

		Специалист по охране труда I категории	1	4 202,00							2 521,20	6 723,20	80 678,40	
		Документовед I категории	1	4 202,00							2 521,20	6 723,20	80 678,40	
ИТОГО ПО АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ ПЕРСОНАЛУ				9	62 963,00		1 058, 78				38 413,07	102 434,85	1 229 218,20	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Отдел обслуживания	2	Начальник отдела обслуживания	1	6 338,00								3 802,80	10 140,80	121 689,60
		Менеджер	1	3 484,00								2 090,40	5 574,40	66 892,80
		Администратор	2, 5	3 170,00							121,5 9	1 974,95	13 166,35	157 996,20
		Дежурный по спортивному залу	2	3 170,00								1 902,00	10 144,00	121 728,00
		Врач по спортивной медицине	1	6 336,00							243,0 2	3 947,41	10 526,43	126 317,16
		Медицинская сестра	2	4 611,00							176,8 6	2 872,72	15 321,16	183 853,92
		Медецинский брат по массажу	1	4 611,00								2 766,60	7 377,60	88 531,20
ИТОГО ПО ОТДЕЛУ ОБСЛУЖИВАНИЯ				10 ,5	44 256,00						900,7 2	27 094,03	72 250,74	867 008,88
Планово-экономический отдел	3	Начальник планово-экономического отдела	1	6 338,00								3 802,80	10 140,80	121 689,60
		Ведущий экономист	1	5 051,00								3 030,60	8 081,60	96 979,20
		Экономист	1	3 484,00			1 742, 00					3 135,60	8 361,60	100 339,20
		Специалист по закупкам	1	5 051,00								3 030,60	8 081,60	96 979,20
ИТОГО ПО ПЛАНОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОМУ ОТДЕЛУ				4	19 924,00		1 742,				12 999,60	34 665,60	415 987,20	

					00								
Отдел бухгалтерского учета	4	Главный бухгалтер	1	9 882,00						5 929,20	15 811,20	189 734,40	
		Заместитель главного бухгалтера	1	5 897,00						3 538,20	9 435,20	113 222,40	
		Бухгалтер I категории	2	4 202,00						2 521,20	13 446,40	161 356,80	
		Бухгалтер II категории	1	3 828,00						2 296,80	6 124,80	73 497,60	
ИТОГО ПО ОТДЕЛУ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА			5	28 011,00						16 806,60	44 817,60	537 811,20	
Инженерно-технический отдел	5	Начальник инженерно-технического отдела	1	6 338,00						3 802,80	10 140,80	121 689,60	
		Инженер-электроник I категории	1	4 202,00						2 521,20	6 723,20	80 678,40	
		Инженер I категории	1	4 202,00						2 521,20	6 723,20	80 678,40	
		Техник I категории	1	3 828,00						2 296,80	6 124,80	73 497,60	
		Электрогазосварщик	0,5	2 857,00						1 714,20	2 285,60	27 427,20	
		Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования	2	3 828,00						2 296,80	12 249,60	146 995,20	
		Слесарь-сантехник	1	3 484,00						2 090,40	5 574,40	66 892,80	
ИТОГО ПО ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКОМУ ОТДЕЛУ			7, 5	31 138,50						18 683,10	49 821,60	597 859,20	
Отдел автоХозяйства	6	Механик	1	4 831,00						2 898,60	7 729,60	92 755,20	
		Водитель автомобиля	2	2 857,00	714,2 5					2 142,75	11 428,00	137 136,00	
		Водитель автомобиля	1	2 857,00	285,7 0					1 885,62	5 028,32	60 339,84	

		Водитель автомобиля	3	2 857,00							1 714,20	13 713,60	164 563,20	
ИТОГО ПО ОТДЕЛУ АВТОХОЗЯЙСТВА			7	21 973,00	1 714,2 0						14 212,32	37 899,52	454 794,24	
Сторожевая охрана	7	Сторож (вахтер)	4, 5	2 454,00						428,4 6	1 729,47	20 753,69	249 044,28	
ИТОГО ПО СТОРОЖЕВОЙ ОХРАНЕ			4, 5	11 043,00						1 928,0 6	7 782,63	20 753,69	249 044,28	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Хозяйственный отдел	8	Начальник хозяйственного отдела	1	3 828,00							2 296,80	6 124,80	73 497,60	
		Кладовщик	1	2 454,00							1 472,40	3 926,40	47 116,80	
		Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий	4	2 857,00							1 714,20	18 284,80	219 417,60	
		Ремонтировщик плоскостных спортивных сооружений	1	2 454,00							1 472,40	3 926,40	47 116,80	
		Уборщик служебных помещений	16	2 454,00					294,4 8		1 649,09	70 361,09	844 333,08	
		Уборщик территорий	1	2 454,00					294,4 8		1 649,09	4 397,57	52 770,84	
ИТОГО ПО ХОЗЯЙСТВЕННОМУ ОТДЕЛУ			24	61 882,00					5 006,1 6		40 132,90	107 021,06	1 284 252,72	
спортивный	9	Старший инструктор-методист	1	6 031,00				904, 65		723,7 2		4 595,62	12 254,99	137 217,31
		Инструктор-методист	2	5 590,00				838, 50				3 857,10	20 571,20	246 854,40
		Инструктор-методист	1	5 590,00			2 795,	838, 50				5 534,10	14 757,60	177 091,20

					00							
Педагог-психолог	1	6 031,00							3 618,60	9 649,60	115 795,20	
Старший тренер-преподаватель	1	6 031,00	603,1 0	1 206, 20					4 704,18	12 544,48	150 533,76	
Старший тренер-преподаватель	1	6 031,00	603,1 0						3 980,46	10 614,56	127 374,72	
Тренер-преподаватель	10	5 590,00							3 354,00	89 440,00	1 073 280,00	
Тренер-преподаватель	2	5 590,00	559,0 0						3 689,40	19 676,80	236 121,60	
Тренер-преподаватель	1	5 590,00	475,1 5						3 639,09	9 704,24	116 450,88	
Тренер-преподаватель	1	5 590,00		1 118, 00					4 024,80	10 732,80	128 793,60	
Тренер-преподаватель	2	5 590,00			2 795, 00				5 031,00	26 832,00	321 984,00	
Тренер-преподаватель	1	5 590,00			2 795, 00				5 031,00	13 416,00	134 160,00	
ИТОГО ПО ОТДЕЛЕНИЮ БАСКЕТБОЛА			24	135 924,00	2 799,3 5	2 324, 20	11 180, 00	3 420, 15	723,7 2	93 822,85	250 194,27	2 965 656,67
Отделение настольного тенниса	1 0	Инструктор-методист	1	5 590,00			838, 50			3 857,10	10 285,60	123 427,20
		Старший тренер-преподаватель	1	6 031,00	512,6 4					3 926,18	10 469,82	125 637,84
		Тренер-преподаватель	4	5 590,00						3 354,00	35 776,00	429 312,00
		Тренер-преподаватель	1	5 590,00						3 354,00	8 944,00	107 328,00
		Тренер-преподаватель	1	5 590,00	475,1 5					3 639,09	9 704,24	116 450,88

	ИТОГО ПО ОТДЕЛЕНИЮ НАСТОЛЬНОГО ТЕННИСА			8	45 161,00	987,7 9			838, 50				28 192,37	75 179,66	902 155,92
	ВСЕГО ПО УЧЕБНО-СПОРТИВНОМУ ОТДЕЛУ			32	181 085,00	3 787,1 4	2 324, 20	11 180, 00	4 258, 65		723,7 2		122 015,22	325 373,93	3 867 812,59
Физкультурно-оздоровительный клуб "Советский"	1 1	Инструктор по спорту	3	6 336,00								3 801,60	30 412,80	364 953,60	
ИТОГО ПО ФИЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОМУ КЛУБУ "СОВЕТСКИЙ"			3	19 008,00								11 404,80	30 412,80	364 953,60	
ИТОГО ПЛАНОВЫЙ ФОНД:			10 6, 5	481 283,50	5 501,3 4	3 382, 98	12 922, 00	4 258, 65	0,00	5 729,8 8	2 828,7 7	309 544,27	825 451,39	9 868 742,11	

за счет в небюджетного финансирования

Структурное подразделение		Наименование	к о д	Должность (специальность, профессия) разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Стимулирующие выплаты				Компенсационные выплаты			Всего, руб. (гр.5+гр.6+гр.7+гр.8+гр.9 +гр.10+гр.11+гр.12+гр.13) х гр.4	Примечание (ФОТ на 12 месяцев) *(ФОТ на 2 месяца)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Отдел обслуживания	2	Инструктор по спорту	4	6 336,00								3 801,60	40 550,40	486 604,80	
		Дежурный по спортивному залу	2	3 170,00								1 902,00	10 144,00	121 728,00	
		Приемщик пункта проката	2	2 454,00								1 472,40	7 852,80	94 233,60	
		Контролер билетов*	1	3 169,00								1 901,40	5 070,40	10 140,80	
		Заточник*	1	2 454,00								1 472,40	3 926,40	7 852,80	

	Буфетчик	2	2 857,00							1 714,20	9 142,40	109 708,80	
ИТОГО ПО ОТДЕЛУ ОБСЛУЖИВАНИЮ			12	47 929,00						28 757,40	76 686,40	830 268,80	
Отдел бухгалтерского учета	4	Бухгалтер II категории	0, 5	3 828,00						2 296,80	3 062,40	36 748,80	
		Кассир	3	2 857,00						1 714,20	13 713,60	164 563,20	
ИТОГО ПО ОТДЕЛУ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА			3, 5	10 485,00						6 291,00	16 776,00	201 312,00	
ИТОГО ПЛАНОВЫЙ ФОНД:			15 ,5	58 414,00						35 048,40	93 462,40	1 031 580,80	

ВСЕГО ПО УЧРЕЖДЕНИЮ ПЛАНОВЫЙ ФОНД:	12 2, 0	539 697,50	5 4	501,3 98	3 98	382, 98	12 00	922, 65	4 65	258, 0,00	0,00	729,8 8	828,7 7	344 592,67	918 913,79	10 900 322,91
---	---------------	---------------	--------	-------------	---------	------------	----------	------------	---------	--------------	------	------------	------------	---------------	------------	------------------

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт физической культуры, спорта и туризма
Кафедра теоретических основ и менеджмента
физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Гелецкий В.М.Гелецкий

« 7 » 06 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ НА ПРИМЕРЕ МАУДО
«СДЮСШОР «Красноярск»

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Научный руководитель

Зло-2-

к.э.н., доцент М.С. Злотников

Выпускник

Ю

Ю.С. Коробинский

Рецензент

С

к.п.н., доцент С.Л. Садырин

Нормоконтролер

О

К.В. Орел

Красноярск 2017