

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка проекта совершенствования материально-технической
оснащенности МБУ ДО «Детская школа искусств с. Тамбовка»

Исполнитель студент группы 372-об1	_____	Е.С. Савилова
	(подпись, дата)	
Руководитель доцент, канд.техн.наук	_____	Л.В. Рыбакова
	(подпись, дата)	
Консультант по экономической части доцент, канд.техн.наук	_____	Л.В. Рыбакова
	(подпись, дата)	
Нормоконтроль ассистент	_____	Е.О. Матеишена
	(подпись, дата)	

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева

« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Савилова Евгения Сергеевна

Тема бакалаврской работы: Разработка проекта совершенствования материально-технической оснащенности МБУ ДО «Детская школа искусств с. Тамбовка»

(утверждена приказом от _____ № _____)

Срок сдачи студентом законченной работы _____

Исходные данные к бакалаврской работе: печатные издания, учебные пособия, федеральные законы и постановления главы администрации Тамбовского района.

Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические основы разработки управленческого решения и управления проектами, анализ деятельности МБУ ДО «Детская школа искусств с. Тамбовка», обоснование и создание проекта совершенствования материально-технической оснащенности МБУ ДО «Детская школа искусств с. Тамбовка».

Перечень материалов приложения: Опросный лист; Результаты опроса, Отчет по муниципальному заданию за 2016 год

Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Рыбакова Лина Васильевна

Дата выдачи задания _____

Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент, кандидат технических наук (фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) _____

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 110с., 9 рисунков, 44 таблицы, 50 источников, 3 приложения

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, АЛЬТЕРНАТИВЫ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ ОСНАЩЕННОСТЬ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ, ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Цель исследования – разработка проекта совершенствования материально-технической оснащённости МБУ ДО «Детская школа искусств с. Тамбовка».

Объект исследования – МБУ ДО «Детская школа искусств с. Тамбовка».

Предмет исследования – материально-техническая оснащённость МБУ ДО «Детская школа искусств с. Тамбовка».

Теоретический и методологический материал представлен печатными изданиями, учебными пособиями, федеральными законами и постановлениями главы администрации Тамбовского района.

В результате выполнения бакалаврской работы, поставленные задачи выполнены. Рассмотрены технология разработки управленческого решения по совершенствованию материально-технической оснащённости, разработан механизм реализации управленческого решения.

Проект реализации управленческого решения представлен реализацией долгосрочной целевой программы, располагаемой 7 721 462 руб. с учетом софинансирования по приобретению здания МБУ ДО «Детская школа искусств с. Тамбовка» и переходу на федеральные государственные требования.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки управленческого решения и управления проектами	8
1.1 Технология разработки управленческих решений	8
1.2 Основы проектного менеджмента	12
1.3 Методология оценки рисков и эффективности проектного решения	19
2 Анализ деятельности МБУ ДО «Детская школа искусств с.Тамбовка»	24
2.1 Краткая характеристика учреждения и анализ его внешней среды	24
2.2 Анализ внутренней среды	33
2.3 Характеристика материально-технической оснащённости учреждения	43
3 Проект совершенствования материально-технической оснащённости МБУ ДО «Детская школа искусств с. Тамбовка»	48
3.1 Обоснование необходимости совершенствования материально-технической оснащённости учреждения	48
3.2 Выбор оптимального управленческого решения	64
3.3 Проект реализации принятого управленческого решения	68
3.4 Управление рисками проекта и оценка его эффективности	84
Заключение	95
Библиографический список	100
Приложение А Опросный лист	106
Приложение Б Результаты опроса	108
Приложение В Отчет по муниципальному заданию за 2016 год	110

ВВЕДЕНИЕ

Разработка и принятие управленческого решения это действия руководства, к которым прибегают руководители для решения проблем, возникающих в учреждениях. Обеспечение выбора эффективного варианта из предложенных альтернатив является важным при разработке управленческих решений. Способность учреждений адаптироваться к резко меняющимся условиям определяется также эффективностью принятых управленческих решений.

В настоящее время бюджетные учреждения сталкиваются с переходом новые государственные требования и стандарты. Необходимо уметь грамотно применить управленческие знания и навыки для того, чтобы осуществить переход на новые требования, а также обеспечить поддержание эффективности деятельности учреждения, а также её повышение.

Всесторонняя обоснованность управленческих решений – одно из главных требований, предъявляемых к принятию управленческого решения. Оценка альтернативных вариантов и выбор оптимального управленческого решения должны быть выполнены по системе установленных критериев.

Проблемы, рассматриваемые в выпускной квалификационной работе по совершенствованию материально-технической оснащенности, которая имеет прямую зависимость с эффективностью деятельности учреждения, являются актуальными.

Особое значение имеет выпускная квалификационная работа для объекта исследования учреждения, так как в настоящее время учреждение столкнулось с невозможностью перехода на новые условия осуществления своей деятельности ввиду слабой материально-технической оснащенности. Совершенствование материально-технической оснащенности позволит повысить эффективность деятельности учреждения, а также получить в собственность недвижимое имущество, приобрести опыт участия в долгосрочной целевой

программе.

На решение этих задач направлена бакалаврская работа.

В первой главе рассмотрены основы технологии принятия управленческого решения, проектного менеджмента и оценки рисков и эффективности проекта.

Во второй главе представлен комплексный анализ учреждения. Применены такие методы анализа как PEST-анализ, SWOT-анализ, на основании которых выявлены и обоснованы проблемы, существующие в учреждении.

В третьей главе разработаны альтернативные варианты решения возникшей проблемы в учреждении, выполнен проект реализации выбранного управленческого решения по устранению рассматриваемой проблемы, выполнена оценка рисков и эффективности проекта.

Принятию управленческого решения в проектном менеджменте отводится особая роль. Здесь необходимо следовать всем функциям менеджмента – планированию, мотивации, организации и контролю. Проектный менеджмент также особенен тем, что в большинстве случаев участие в нем принимают группы людей, решение становится не индивидуальным, а групповым, тем самым затрагиваются интересы не только одного лица, принимающего решения, интересы делегируются.

Для того чтобы избежать возникновения неопределенности на различных этапах проекта, необходимо подробно изучать теорию и практику проектного менеджмента.

Основной целью работы является разработка проекта совершенствования материально-технической оснащённости МБУ ДО «ДШИ с. Тамбовка».

Задачами, выделяемыми в соответствии с поставленной целью, являются:

- 1) изучить теоретические аспекты разработки управленческих решений;
- 2) провести всесторонний анализ деятельности учреждения для выявления проблем;

- 3) определить источники возникновения выявленных проблем;
- 4) разработать альтернативные варианты по устранению выявленных проблем;
- 5) принять управленческое решение;
- 6) разработать проект реализации управленческого решения;
- 7) оценить эффективность предложенного проекта.

Объектом исследования бакалаврской работы является Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская школа искусств с. Тамбовка»

Предметом исследования является материально-техническая оснащённость МБУ ДО «ДШИ с. Тамбовка».

Теоретической и методологической основой для решения поставленных задач в ходе выполнения выпускной квалификационной работы, являются печатные издания, учебные пособия, федеральные законы и постановления главы администрации Тамбовского района.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

1.1 Технология разработки управленческих решений

Эффективность функционирования современной организации в любой области деятельности от бизнеса до государственного учреждения в значительной степени определяется тем, насколько эффективно она управляется.

Повысившийся уровень конкуренции в бизнесе и возросшая сложность задач государственного и муниципального управления в быстро изменяющемся мире предъявляют дополнительные требования к профессиональному уровню того, кто осуществляет управление компанией, регионом, государственными структурами.¹

Управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системой и анализа информации о её функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.²

Основные свойства управленческого решения:

- 1) управленческое решение направлено на разрешение проблемы;
- 2) решение снижает напряженность в деятельности учреждения. Оно отвечает на вопрос: что делать?;
- 3) решение позволяет сконцентрировать усилия на разрешении проблемы;
- 4) управленческое решение – организационный фактор совместной деятельности, оно несет упорядочение и ответственность.

Лицо, принимающее управленческое решение (ЛПР) – человек или группа людей, наделенные необходимыми полномочиями для принятия ре-

¹Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения М., 2012. С. 6.

² Пирогова Е.В. Управленческие решения М., 2013. С. 14.

шения и несущие за него ответственность.³

Процесс принятия решений можно охарактеризовать как последовательность действий, направленную на разрешение проблем учреждения, подразумевающую под собой анализ ситуации, генерацию альтернатив, принятие управленческого решения и организацию механизма реализации.

Технология принятия управленческих решений рассматривается многими авторами, такими как А.Т. Зуб «Принятие управленческих решений»⁴, Б.Г. Литвак «Разработка управленческих решений»⁵, А.В. Мендель «Модели принятия решений»⁶, Н.Л. Карданская «Основы принятия управленческих решений»⁷, Р.А. Фатхутдинов «Управленческие решения»⁸ и другие.

В данной выпускной квалификационной работе большее внимание уделяется технологии принятия управленческого решения автора учебника «Разработка управленческого решения» Б.Г. Литвака.

Данная технология состоит из восьми последовательных этапов.

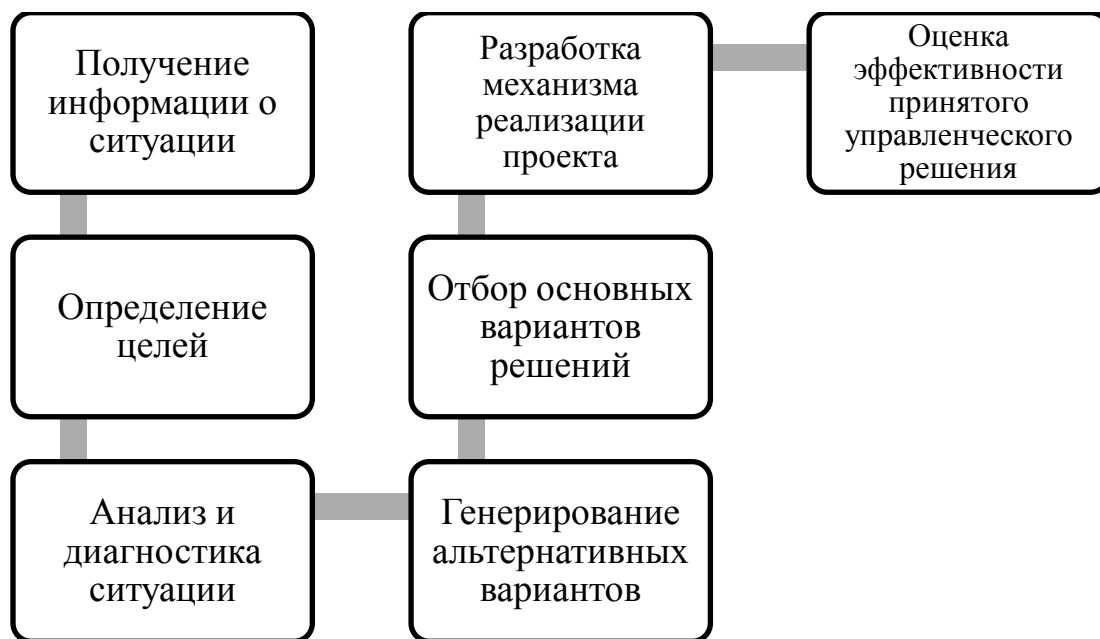


Рисунок 1 – Основные этапы разработки управленческого решения

На этапе *получения информации* о ситуации важно отметить, что досто-

³Фатхутдинов А.З. Методы принятия управленческих решений Новосибирск, 2012. С. 24.

⁴Зуб А.Т. Принятие управленческих решений М.,2014 С. 28.

⁵Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения М.,2012. С.116.

⁶Мендель А.В. Модели принятия решений М., 2012. С. 105.

⁷Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений М., 2013. С. 54.

⁸Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения М.,2012. С.102.

верность и полнота информации играют большую роль при разработке решения. Избыточность информации приводит к возникновению проблем при сборе информации.

В соответствии с *выбранной целью* формируется стратегия и тактика развития учреждения, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты принятия решений.

Проводится содержательный анализ на качественном уровне, устанавливаются основные моменты, позволяющие выявить факторы, к изменению степени и характера воздействия которых ситуация чувствительна.

Задача *диагностики ситуации* состоит в том, что в анализе ситуации выделяются ключевые проблемы, на которые необходимо обратить внимание при управлении процессом.

Существует несколько *способов генерирования альтернативных вариантов* решений – непосредственный и с помощью экспертных процедур. Технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений весьма разнообразны.

При *отборе основных вариантов* управленческих воздействий необходимо учитывать как их достаточно высокую сравнительную оценку, так и отсутствие дублирования, чтобы спектр альтернативных вариантов решений, отобранных для более глубокой проработки, был достаточно полным и в то же время неизбыточным.

Разработка механизма реализации управленческого решения осуществляется особым способом, с определением последовательности в части управления ресурсами, командой, коммуникациями и рисками проекта.

Оценка эффективности управленческих решений на стадии разработки и принятия осуществляется с использованием количественных и качественных показателей, норм и стандартов.

На стадии разработки и принятия управленческого решения можно дать только ориентировочную оценку его эффективности.

Обоснованность управленческих решений является один из важнейших

факторов в формировании управленческих решений. Сущность процесса обоснования состоит в выборе оптимального управленческого решения по системе критериев.

Для обоснования решения используются следующие методы: математические, экспертные, экономические.

Когда ситуация хорошо формализуема, применяются математические методы, они могут быть представлены построением вероятностных и стохастических моделей, имитационных моделей, теорией игр. Данные методы количественные, используются тогда, когда можно количественно оценить результат. Математические методы также представлены статистическими и аналитическими методами. Статистические методы, такие как корреляционно-регрессионный анализ, факторный анализ реализуются путем сбора, обработки и анализа статистических материалов. Аналитические методы представлены графиками, аналитическими таблицами.

Экспертные методы используются, когда не применима количественная оценка. Экспертные оценки бывают индивидуальные и коллективные, они основаны на эмпирическом опыте руководителей. Они включают в себя такие методы как метод сценариев, анкетирование, сравнение и обобщение.

Экономическое обоснование основывается на сопоставлении затрат и результатов в стоимостном выражении.

Принципы экономического обоснования определяют учет времени, рисков, затрат.

Для лица, принимающего управленческое решение, также существует система принципов, на которые оно должно опираться при выборе альтернатив.

Объективность в принятии управленческого решения позволяет принимать решение в выгодном ключе для учреждения, исключая личную заинтересованность других лиц.

Комплексный подход при принятии решения необходим для рассмотрения выбранной альтернативы с различных сторон её действия в системе.

Системный подход помогает получить целостное представление о системе, подсистемам, их взаимосвязях в целом.

Всесторонний анализ изучения проблемы позволяет найти пути разрешения и устранения возникшей проблемы. Данный принцип требует полноты и достоверности предоставляемой информации о проблеме.

Изложенные теоретические положения используются в практической части настоящей работы в части разработки управленческого решения.

1.2 Основы проектного менеджмента

Ведение любой хозяйственно деятельности подразумевает под собой своевременное применение чего-то инновационного, будь то замена самого простого оборудования на производстве или же кардинальное изменение сырья для изготовления продукции.

Внедрение новшеств в деятельность организации должно происходить поэтапно, опираясь на заранее утвержденный план. В более сложных случаях понятие «план» приравнивается к понятию «проект».

Понятие «проект» в науке стало применяться только с середины двадцатого века. Проектирование и планирование научных гипотез стало более широко использоваться с развитием науки.

Деятельность проектного менеджмента расширяет свои границы от строительства и инжиниринга до управления проектами в крупных компаниях, творческих и политических проектах.

Со стороны органов государственной власти растет интерес к проектному менеджменту. Проектно-ориентированные методы применяются как для управления отдельными проектами, так и на уровне целевых программ. Проекты и программы, реализуемые в государственном секторе, обладают рядом особенностей, что предполагает доработку и адаптацию традиционных методов управления проектами.

В ряде стран мира правительство и органы государственного управления увидели в методологии проектного менеджмента важный инструмент обеспечения эффективного государственного развития и заявили о формиро-

вании национального потенциала в области управления проектами.⁹

«Проект – это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией».¹⁰

Проект это комплекс мероприятий, проводимый однократно или регулярно для создания уникальных продуктов или услуг.

В ходе реализации проекта существует начало проекта, а также и завершение проекта, последнее может выступать характеристикой успешности выполнения проекта, то есть определяться достижением поставленной цели, либо пониманием того, что цель не может быть достигнута.

Управление проектами – методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов при помощи современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству.

Под объектами управления проектами понимаются проекты, программы.

Субъектами управления проектами являются менеджеры проекта со стороны заказчика и исполнителя, а также команда проекта.¹¹

Управление работами по проекту преследует рассмотрение основных черт проекта – сроков, объемов, бюджета, ресурсов, рисков.

Потребность во времени определяется сроком начала, продолжительностью, а также сроком окончания работ.

Объем работ может выражаться в различных величинах - трудоёмкость, продолжительность, стоимость.

В зависимости от того, какие ресурсы и в каких объемах будут использоваться, определяется планируемая потребность в ресурсах.

⁹Алешин А.В. Управление проектами: фундаментальный курс М, 2013 С. 30.

¹⁰Новиков Д.А. Управление проектами: Организационные механизмы М, 2013. С. 8.

¹¹Алешин А.В. Управление проектами: фундаментальный курс М, 2013 С. 49.

Планируемый бюджет проекта определяется на основании планируемой потребности в ресурсах. Бюджет некоторых проектов становится сложно определить из-за неопределенности или изменения ситуации, поэтому в таких случаях планируемая стоимость определяется по нормативам на данные виды работ, или же с результатами прошлого опыта, а также предшествующих экспертных оценок.

Целенаправленность – основная характеристика проекта. Разработка миссии учреждения определяет цели, необходимые для достижения и эффективной деятельности учреждения. Деятельность, необходимая для получения результата проекта называется содержанием проекта. Процессы управления, представляющие содержание проекта это инициирование проекта, планирование содержания, контроль над изменением содержания.

Инициирование является процессом выявления необходимости реализации нового проекта. Результатами инициирования служат:

- 1) комплект документов (контрактов, приказов, постановлений) формально подтверждающих существование проекта. Он должен включать ссылки на другие документы – описание цели, для удовлетворения которой принят проект; назначение руководителя проекта);
- 2) ограничения по срокам реализации проекта, его финансированию и т.д.;
- 3) предположения как элементы, возникающие в результате прогнозирования тех или иных факторов в проекте. В общем случае, предположения несут в себе определенную степень риска.

Планирование содержания проекта включает в себя декомпозицию целей проекта на более мелкие и управляемые компоненты для того, чтобы:

- 1) определить оценки по стоимости, времени и ресурсам проекта;
- 2) создать основу для изменения и контроля хода выполнения проекта;
- 3) распределить права и обязанности по проекту, определить степень ответственности.

Результатом планирования содержания служит структура разбиения

работ проекта, на основе, которой, как расширение, составляется список работ проекта. Он должен содержать описание каждой работы для того, чтобы их исполнители понимали, что от них требуется и каким образом им выполнять свои функции.

В результате анализа разработанной структуры разбиения работ проекта может возникнуть необходимость в корректировке или дополнении целей проекта, что в свою очередь отразится на изменении содержания проекта.¹²

Управление ресурсами проекта включает в себя процессы планирования закупок, поставок, учет и контроль ресурсов.

Контроль над ресурсной реализуемостью лежит на руководителе проекта, требует соответствия календарному плану, а также сопоставления функций наличия и потребности в ресурсах проекта в целом.

Государственные закупки это предложение работ, услуг для государственных и муниципальных учреждений. Согласно Федеральному закону от 05.04.2013 г. №44-ФЗ видами госзакупок являются: электронные аукционы, открытые конкурсы, запросы котировок, закупки у единственного поставщика, открытые аукционы.

В соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» заказчиками осуществляются закупки для обеспечения муниципальных нужд, а именно для достижения целей и реализации мероприятий, предусмотренных государственными программами Российской Федерации.¹³

Процесс проведения, подписания договоров, а также контроль за исполнением регламентируются законодательно. Каждый из поставщиков отправляет заказчику заявку на участие в торгах с указанием стоимости работ, услуг. После проведения торгов рассматриваются все поданные заявки, осуществляется выбор оптимального варианта.

¹²Мазур И.И. Управление проектами М, 2014 С. 277.

¹³ Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624 (дата обращения 25.04.2017).

Вариантами издержек для заказчика государственной услуги могут выступать временные издержки из-за неопределенности, а также при выборе оптимального варианта. Издержками для поставщика могут являться материальные издержки ввиду подтверждения серьезности намерения участия в госзакупках.

Невыполнение условий госзакупок влечет за собой систему штрафов, применяемую как к поставщику, так и к государственному заказчику.

Существует ряд правил, контролирующих коррупционные схемы в области госзакупок. Так, заказчик не может нарушать установленный порядок и сроки проведения аукционов. Информация и доступ должны быть полными, доступными для каждого из участников аукциона.

Управление командой проекта определяет формирование команды проекта и организацию эффективной работы команды.

Команда проекта состоит из отдельных лиц учреждения, привлеченных к выполнению мероприятий проекта и подчиненных руководителю проекта.

Состав команды проекта определяется количеством мероприятий, требуемых для реализации проекта. При формировании состава команды подробно рассматриваются характеристики каждого участника проекта (квалификация, на каком этапе требуется участие, уровень внутренней мотивации, способности, умения, навыки).

Для проекта составляется своя организационная структура, в состав которой входит команда проекта, участники проекта и управляющие командой проекта. Немаловажно выбрать соответствующий тип организационной структуры, который будет отвечать специфике проекта.

При планировании персонала проекта требуется официальное оформление документации (штатно-должностной расписание, матрица ответственности).

Развитие команды проекта предусматривает повышение квалификации членов команды проекта и укрепление взаимодействия между ними для повышения эффективности исполнения проекта.

В качестве примеров повышения эффективности работы команды можно привести взаимопомощь в случае разбалансированности объемов работ, осуществление коммуникаций наиболее удобным образом, обмен информацией и ресурсами.

Повышение квалификации членов команды может проводиться двумя путями: профессиональное обучение в традиционных формах, управленческие тренинги.

Укрепление сплоченности и доверия членов команды друг к другу происходит в процессе совместной работы и подчиняется закономерностям социальной психологии.¹⁴

Управление коммуникациями проекта– управленческая функция, направленная на обеспечение своевременного сбора, генерации, распределения и сохранения необходимой проектной информации.¹⁵

Сбор, обработка и распределение, как исходных данных, так и обработанные данные применяются в ходе реализации проекта на различных этапах его жизненного цикла.

Планирование системы коммуникации включает в себя план сбора информации, план распределения информации, детальное описание каждого документа, план ввода в действие тех или иных видов коммуникаций, методы обновления и совершенствования плана коммуникаций.

Информация должна быть вовремя распространена, то есть, доведена до сведения к должному моменту каждому участнику проекта. Сбор информации о проекте может быть как внешним, так и внутренним. По распространению информация может быть неавтоматизированной и автоматизированной (современные средства связи).

Критериями оценки коммуникативных сетей в учреждении являются надежность, скорость прохождения информации, коэффициент искажения или потерь информации в цепи, характер связи элементов.

¹⁴Боронина Л.Н. Основы управления проектами Ростов-на-Дону, 2015. С. 68

¹⁵Мазур И.И. Управление проектами М, 2014. С. 391

Менеджмент качества проекта это гарантия того, что проект осуществляется в соответствии с требованиями. Качество относится как к управлению проектом, так и продукту проекта.

Под качественным управлением проекта формируется и качественный продукт проекта.

В ходе выполнения проекта обеспечивается эффективная работа системы качества за счет проведения регулярной проверки отклонений системы от заданных стандартов.

Процесс управления качеством это планирование качества, для этого требуется информация о разных аспектах качества в проекте. Необходима информация самых подробных документов, регламентирующих систему качества в проекте, содержание проекта, конкретных спецификаций, стандартов в области услуг.

Обеспечение качества достигается регулярными проверками, исходя из заранее утвержденного плана качества, а также результатов проверочных испытаний.

Методом проверки качества является аудит системы. Аудит - системное независимое исследование, проводящееся для установления соответствия деятельности в области качества по принятому плану, насколько деятельность является эффективной и приведет ли к запланированным целям.

Управление в условиях риска – это сплошная неопределенность, прежде всего неопределенность достижения результата, целей (задач).

Неопределенность информации всегда опасна и за нее приходится платить рискуя.¹⁶

Управление рисками – совокупность методов анализа и нейтрализации рисков, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих действий.

Оценка рисков может проводиться как качественными, так и количественными способами. Качественная оценка определяет виды рисков, которые

¹⁶ Рыбакова Л.В. Конспект лекций по курсу «Разработка управленческих решений» АмГУ, 2013. С. 105.

могут возникнуть. Количественная оценка определяется вероятностью возникновения риска, при чем как вероятностью того, что полученный результат окажется меньше требуемого значения, так и вероятностью ожидаемого ущерба от возникшего риска. Также количественная оценка риска производится с помощью метода экспертной оценки, методов имитационного моделирования, а также комбинированных методов.

Основными результатами анализа рисков являются – выявление конкретных рисков проекта и их причин, анализ и стоимостной эквивалент последствий возникновения рисков.

В целях профилактики рисков используются методы снижения рисков и организация работ по управлению рисками.

Выявление рисков проекта первоначальный этап в управлении рисками проекта, необходимо также своевременно принять решение о снижении рисков, осуществлять управление рисками на каждом этапе проекта, задокументировать риски для дальнейшей практики управления проектами.

1.3 Методология оценки рисков и эффективности проектного решения

Управление риском – это искусство и формальные методы определения, анализа, оценки, предупреждение возникновения, принятия мер по снижению степени риска на протяжении жизни проекта и распределения возможного ущерба от риска между участниками проекта.¹⁷

Проектные риски – это неблагоприятные ситуации, которые возникли в ходе реализации проекта, а также последствия от возникновения неблагоприятных ситуаций.

Для предотвращения, минимизации рисков необходимо планирование управления рисками. Планирование рисков это планирование процессов управления, обеспечивающее анализ и прогноз возникновения различных типов рисков и внедрение различных методов предотвращения рисков (выделение дополнительного количества времени, выделение дополнительных ре-

¹⁷Толстихина Т.Б. Управление проектами М, 2012. С. 97

сурсов).

Методами и средствами идентификации рисков являются: анализ документов, SWOT-анализ, мозговой штурм, экспертный метод, метод Дельфи, контрольные таблицы, опросные листы, диаграммы, построение карты рисков.

Управление рисками осуществляется на всех этапах жизненного цикла проекта. Выделяют 4 этапа, в которых определяются риски проекта.

На первом этапе формулировки проекта и его обоснования проводится анализ рисков в процессе предварительной экспертизы проекта. На данном этапе проводится идентификация и анализ рынков.

Второй этап – планирование проекта подразумевает под собой составление сметы и бюджета проекта. На данном этапе производится корректировка дерева решений, определение структуры и объема резервирования средств, учет рисков в финансовом плане проекта.

На третьем этапе, реализация проекта, ведется мониторинг, в ходе которого ведется работа с рисками. На данном этапе формируется рабочий бюджет проекта, страхование рисков, контроль за использованием средств на непредвиденные расходы, корректировка бюджета.

Четвертый этап, завершение проекта, находит применение итоговой экспертизы проекта. На данном этапе производится анализ использования средств на непредвиденные расходы, анализ и обобщение фактических проявлений рисков и неопределенности по результатам проекта.

Одним из методов оценки рисков, примененных в выпускной бакалаврской работе, является метод построения карты рисков.

Сущность данной методики состоит в том, чтобы наглядно показать, в какой «зоне» находится тот или иной риск, насколько он опасен и чем грозит осуществление риска для реализации проекта.

Диапазон вероятности возникновения риска представлен по шкале от 0 до 1. Вероятность возникновения риска делится на три группы, представлена на карте рисков по оси у.

По оси х на карте рисков представлена доля потерь, предполагаемая от возникновения риска. Потери представлены в диапазоне от 0 до 1.

Для определения степени важности рисков, карта риска разделена на три «зоны», каждая из зон показывает, насколько подводит под угрозу реализацию проекта тот или иной риск.

«Зеленая зона» риска определяется значениями вероятности от 0 до 0,25 включительно и значениями потерь от 0 до 0,35 включительно.

«Желтая зона» риска определяется значениями вероятности от 0,26 до 0,7 включительно и значениями потерь от 0,36 до 0,6 включительно.

«Красная зона» риска определяется значениями вероятности от 0,71 по 1 включительно и значениями потерь от 0,61 до 1 включительно.

Применение метода карты рисков в проектном менеджменте позволяет грамотно расставить приоритеты и своевременно минимизировать риски.

Оценка эффективности в бюджетном учреждении производится исходя из процента выполнения муниципального задания по отчету по муниципальному заданию за текущий год, а также по количеству внебюджетных поступлений от приносящей доход деятельности и оказания платных услуг.

Для того чтобы представить оценку эффективности учреждения после реализации проекта необходимо сформировать прогнозные значения с учетом нововведений на предстоящие несколько лет, а также спрогнозировать количество внебюджетных поступлений, с учетом пересчета стоимости от оказания платных услуг.

Расчет затрат на оказание образовательных услуг производится расчетно-аналитическим методом, который позволяет рассчитать затраты на оказание платных услуг на основе анализа фактических затрат учреждения в предшествующий период. В основе расчета лежит расчет средней стоимости единицы времени учреждения (человеко-часа) и оценка количества единиц времени (человеко-часов), необходимых для оказания услуг. Метод применяется потому, что в оказании образовательной услуги задействован в равной степени весь основной персонал учреждения и все материальные ресурсы.

Для прогноза поступлений денежных средств от приносящей доход деятельности, был произведен прогноз по методу аналитического выравнивания. Сущность метода аналитического выравнивания заключается в построении уравнения регрессии, характеризующего зависимость уровней ряда от временной переменной.

Для использования метода необходимы исходные данные за предыдущие несколько лет по внебюджетным поступлениям. На основании этих данных производятся расчеты параметров для построения уравнения регрессии.

Прогноз на основании метода аналитического выравнивания производится с применением исходных данных уравнения регрессии.

Оценка эффективности проекта по вступлению в долгосрочную программу характеризует его приспособленность давать требуемые результаты в ходе реализации или по завершении проекта. Данная оценка осуществляется путем сопоставления реально достигнутых значений показателей из перечня показателей, определенных в качестве базовых при инициализации проекта, с их контрольными значениями, которые должны быть достигнуты по условиям реализации проекта.

Оценка проекта по вступлению в долгосрочную целевую программу проводится ежегодно на основе показателей по приоритетным направлениям программы. Оценка текущей эффективности реализации проводится путем сравнения фактически достигнутых значений за соответствующий период реализации проекта. Эффективность реализации проекта оценивается как значения целевых индикаторов, достигнутые в ходе реализации проекта, деленное на значения целевых индикаторов, утвержденные программой.

Данная оценка эффективности производится по показателям, утвержденным в календарном плане-графике на соответствие сравнения текущего состояния ситуации с планируемой.

Применительно к учреждениям дополнительного образования нередко говорят об экономической, социальной и социально-экономической эффективности.

Экономическая эффективность определяет количество полученных доходов к затраченным ресурсам.

Социальная эффективность включает в себя такие понятия как «уровень жизни», «качество жизни населения». Предполагается, что экономическое решение принимается, прежде всего, на основе социальных целей. Учреждение может функционировать как для удовлетворения целей общества, так и отдельного человека.

Экономическая и социальная эффективности находятся в тесной связи между собой и взаимно влияют друг на друга.

Социально-экономическая эффективность определяется отношением полученного социального эффекта и затрат, направленных на его достижение.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были изучены теоретические основы проектного менеджмента. Разработка проекта реализации управленческого решения подразумевает рассмотрение таких институциональных подсистем управления, как работы по проекту, ресурсы проекта, команда проекта, коммуникации проекта, менеджмент качества проекта и управление в условиях риска. Принятое управленческое решение будет эффективным и целесообразным, если следовать технологии разработки управленческого решения.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МБУ ДО «ДЕТСКАЯ ШКОЛА ИСКУССТВ С. ТАМБОВКА»

2.1 Краткая характеристика учреждения и анализ его внешней среды

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская школа искусств с. Тамбовка» является некоммерческой организацией, созданной в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», Федеральным Законом Российской Федерации «О некоммерческих организациях», в соответствии с нормативно-правовыми актами Администрации Тамбовского района для реализации гарантированного гражданам РФ права на получение дополнительного образования.

Учреждение реализует дополнительные общеобразовательные программы, в том числе дополнительные предпрофессиональные общеобразовательные программы в области искусств, разработанные учреждением самостоятельно на основе федеральных государственных требований, дополнительные общеразвивающие программы в области искусств, разработанные учреждением самостоятельно на основе Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 августа 2013 г.

Организационно-правовая форма – муниципальное учреждение.

Тип – бюджетное учреждение дополнительного образования.

Вид – детская школа искусств.

Год открытия учреждения – 1962.

Полное наименование учреждения: Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская школа искусств с. Тамбовка».

Сокращенное наименование: МБУ ДО «ДШИ с. Тамбовка».

Местонахождение учреждения: Российская Федерация, 676950, Амурская область, Тамбовский район, с. Тамбовка, улица Ленинская, 87.каб.20.

Учредителем и собственником имущества учреждения является Тамбовский район. Функции и полномочия учредителя учреждения осуществляет Администрация Тамбовского района.

Проведение анализа внешней среды учреждения предусматривает рассмотрение её основных составляющих. Структура внешней среды представлена на рисунке.

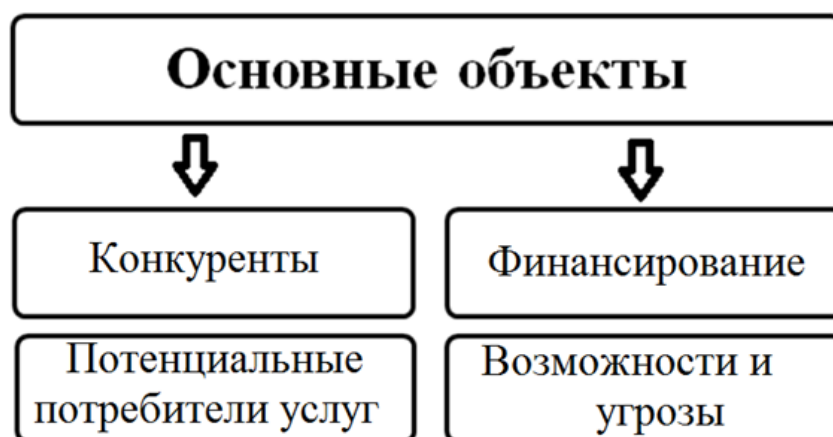


Рисунок 2 – Исследование внешней среды учреждения

Анализ внешней среды учреждения требует рассмотрения конкурентов в сфере предоставления услуг.

Основными конкурентами учреждения являются МАОУДОД Тамбовский ЦДТ и МАУ Тамбовский РДК.

Основное преимущество учреждения перед своими конкурентами состоит в том, что выпускники по окончании школы получают документы государственного образца, подтверждающие обучение в учреждении дополнительного образования. Также одним из преимуществ является то, что преподавательский состав представлен преподавателями с высшим профильным образованием.

Количество потребителей дополнительных образовательных услуг в учреждении, а также у конкурирующих учреждений представлены в таблице.

Таблица 1 – Количество обучающихся в учреждениях дополнительного образования в период с 2015-2016 гг.

	МБУ ДО «Детская школа искусств с. Тамбовка»	МАОУДОД Тамбовский ЦДТ	МАУ Тамбовский РДК
Количество обучающихся, чел.	255	118	53

Основным отличием учреждения от своих конкурентов состоит в том, что при зачислении на отделения проводится определенный отбор учеников по навыкам. Для учеников, не прошедших отбор на предпрофессиональные программы предусмотрены общеразвивающие программы, обучение на которых не требует особых навыков. У конкурентов не ведется специализированного отбора, то есть ученики могут заниматься в любом объединении вне зависимости от одаренности детей.

Денежные средства от приносящей доход деятельности поступают в распоряжение учреждения, а также подлежат обособленному учету в соответствии с Федеральным законом «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».

Финансовое обеспечение выполнения муниципального задания осуществляется в виде субсидий из бюджета, а также с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленного за учреждением. Денежные средства выделяются учредителем на приобретение недвижимого имущества, расходы на уплату налогов, в том числе земельные участки.

Учреждение осуществляет финансовые операции через лицевые счета, открываемые в территориальном органе Федерального казначейства.

Учреждение приобретает по мере необходимости дополнительный инвентарь и оборудование за счет средств от приносящей доход деятельности.

Также учреждение имело опыт в участии в долгосрочной целевой программе «Развитие и сохранение культуры и искусства на территории Тамбов-

ского района на 2012-2015 гг.». Мероприятиями данной программы явились приобретение музыкальных инструментов, приобретение компьютерной техники, а также материально-техническое обеспечение.

Реализация долгосрочной целевой программы осуществлялась по программе софинансирования районного и областного бюджетов.

Таблица 2 – Расходы учреждения на 2016 год

Наименование показателя (статьи расходов)	Расчет	Сумма, руб.
Оплата труда	$439\,273,50 * 12 \text{ мес} = 5\,271\,282,00$	5 271 282,00
Начисления на оплату труда	$5\,271\,282,00 * 30,2 \% = 1\,591\,927,00$	1 591 927,00
Услуги связи	Телефон, интернет 4 300,00 * 12 мес = 51 600,00 Услуги веб-сайта «Виртуальные услуги» 3 000,00	54 600,00
Услуги по содержанию имущества	Настройка музыкальных инструментов (18 шт.) 1 раз в год 25 080,00 Дератизация помещений 410,00 * 12 мес = 4 920,00	30 000,00
Прочие услуги	Сертификат ЭЦП (Контур) 1 000,00 Медицинская комиссия работников (15 чел.) 15 * 1800 = 27 000,00 Приобретение антивирусных программ 5 000,00 Оплата за участие в семинарах, конкурсах 7 000,00	40 000,00
Приобретение ОС	Моноблок (1 шт) 30 000,00 Принтер (1 шт.) 10 000,00 Телевизор (1 шт.) 20 000,00	60 000,00
Увеличение стоимости МЗ	Ткань на пошив костюмов	8 461,00
Итого:		7 056 270,00

Из данных пояснительной записки к расчету на 2016 год по плану финансово-хозяйственной деятельности по учреждению общая сумма затрат составляет 7 056 270,00 рублей.

Анализ потенциальных потребителей услуг показал, что в первую очередь потенциальными потребителями услуг учреждения являются дети дошкольного возраста, посещающие детский сад, а также школьники занятые

внеурочной деятельностью в общеобразовательной школе. Учащиеся, занятые на одном из отделений учреждения, также могут являться потенциальными потребителями услуг других отделений учреждения.

30 декабря 2016 года Министерством образования и науки Амурской области была выдана лицензия на право предоставлять образовательные услуги дополнительного образования детей и взрослых. Ранее лицензией был ограничен возраст обучающихся, до 18 лет. Таким образом, потенциальными потребителями услуг учреждения являются дети и взрослые любых возрастов.

Анализ внешней среды учреждения применяется для выявления факторов, которые влияют на эффективность деятельности.

Для анализа внешней среды используется PEST-анализ. Данная методика предназначена для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты данного анализа можно использовать для определения возможностей и угроз.

Таблица 3 – PEST-анализ внешней среды

Политические факторы		Р	Экономические факторы		Е
1	Государственное регулирование конкуренции в отрасли		1	Установление высоких налоговых ставок	
2	Степень защиты интеллектуальной собственности		2	Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	
3	Поддержка инновационного потенциала		3	Уровень располагаемых доходов населения	
			4	Уровень финансирования учреждения	
Социальные факторы		S	Технологические факторы		T
1	Снижение реальных доходов населения		1	Доступ к новейшим технологиям	
2	Культурный уровень населения		2	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	
3	Рост мобильности населения		3	Влияние научно-технический прогресс	
4	Требования к качеству предоставляемых услуг		4	Развитие конкурентных технологий	
5	Размер и структура семьи		5	Фокус отрасли на технологическом развитии	

Проранжируем факторы внешней среды по группам по шкале от 1 до 3, где 3 – «самый важный фактор», 1 – «наименее важный фактор». Оценка экс-

пертов производится по пятибалльной шкале, где 5 – высокая, 1 – низкая оценки.

Экспертами являются:

- 1) директор учреждения;
- 2) главный бухгалтер;
- 3) руководитель художественного отделения;
- 4) концертмейстер.

Выбранные эксперты являются компетентными в исполнении своих обязанностей, имеют большой опыт работы в учреждении, а также занимают руководящие должности.

Таблица 4 – Ранжирование политических факторов внешней среды

Наименование фактора	Влияние фактора	Экспертные оценки				Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		Директор учреждения	Главный бухгалтер	Руководитель художественного отделения	Концертмейстер		
1	2	3	4	5	6	7	8
Политические факторы							
Государственное регулирование конкуренции в отрасли	3	4	4	3	4	3,75	0,09
Степень защиты интеллектуальной собственности	3	4	3	3	4	3,5	0,08
Поддержка инновационного потенциала	3	5	5	4	5	4,75	0,12
Экономические факторы							
Установление высоких налоговых ставок	2	4	4	4	3	3,75	0,09
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	2	5	4	3	4	4	0,1
Уровень рас-	2	4	4	4	4	4	0,1

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
полагаемых доходов населения							
Уровень финансирования учреждения	3	5	4	4	4	4,25	0,1
Социальные факторы							
Снижение реальных доходов населения	3	4	4	4	4	4	0,1
Культурный уровень населения	2	5	4	4	3	4	0,1
Рост мобильности населения	2	4	4	4	4	4	0,1
Требования к качеству предоставляемых услуг	3	5	4	4	4	4,25	0,1
Размер и структура семьи	3	3	3	3	3	3	0,08
Технологические факторы							
Доступ к новейшим технологиям	2	5	4	4	3	4	0,1
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	2	4	4	4	3	3,75	0,09
Влияние научно-технического прогресса	1	3	4	3	4	3,5	0,08
Развитие конкурентных технологий	2	5	4	5	5	4,75	0,12
Фокус отрасли на технологическом развитии	2	5	5	5	5	5	0,13
Общий итог	40	-	-	-	-	-	-

По данным экспертной оценки, высокую оценку имеет фокус отрасли

натехнологическим развитию, это обусловлено тем, что учреждению необходимо технологическое перевооружение.

Представим PEST-анализ с оценкой, учитывающей поправку на вес.

Таблица 5 – PEST-анализ

Политические факторы		Р вес	Экономические факторы		Е вес
1	Государственное регулирование конкуренции в отрасли	0,09	1	Установление высоких налоговых ставок	0,09
2	Степень защиты интеллектуальной собственности	0,08	2	Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	0,1
3	Поддержка инновационного потенциала	0,12	3	Уровень располагаемых доходов населения	0,1
			4	Уровень финансирования учреждения	0,1
Социальные факторы		S вес	Технологические факторы		T вес
1	Снижение реальных доходов населения	0,1	1	Доступ к новейшим технологиям	0,1
2	Культурный уровень населения	0,1	2	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,09
3	Рост мобильности населения	0,1	3	Влияние научно-технического прогресса	0,08
4	Требования к качеству предоставляемых услуг	0,1	4	Развитие конкурентных технологий	0,12
5	Размер и структура семьи	0,08	5	Фокус отрасли на технологическом развитии	0,13

Из таблицы 5 наглядно видна значимость каждого компонента из четырех представленных факторов. Таким образом, в политических факторах наиболее важным выступает поддержка инновационного потенциала, в экономических факторах – уровень финансирования учреждения, располагаемых доходов населения, а также уровень безработицы, размер и условия оплаты труда, в социальных факторах – рост мобильности населения, снижение реальных доходов населения, культурный уровень населения, а также требования к качеству предоставляемых услуг, в технологических факторах – фокус отрасли на технологическом развитии.

Представим возможности и угрозы в соответствии с факторами, проанжированными по группам.

Таблица 6 – Возможности и угрозы внешней среды.

Фактор	Возможности	Угрозы
Политические факторы		
Степень защиты интеллектуальной собственности	Развитие творческого потенциала	
Государственное регулирование конкуренции в отрасли	Участие в государственной программе	
Поддержка правительством конкуренции		Финансирование конкурентов за счет бюджетных ассигнований
Экономические факторы		
Установление высоких налоговых ставок		Повышение стоимости образовательных услуг
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	Предоставление рабочих мест в учреждении	
Уровень располагаемых доходов населения	Получение качественных образовательных услуг	
Уровень финансирования учреждения		Отказ от совершенствования материально-технической оснащенности
Социальные факторы		
Размер и структура семьи	Предоставление льгот на образовательные услуги для определенного сегмента потребителей	
Снижение реальных доходов населения		Несоответствие ассортимента предоставляемых услуг изменившихся структуру спроса
Культурный уровень населения	Повышение уровня культуры населения	
Рост мобильности населения		Отток потребителей услуг, работников
Требования к качеству предоставляемых услуг	Повышение качества предоставляемых услуг	
Технологические факторы		
Влияние научно-технического прогресса	Рост уровня потребностей населения	
Уровень инноваций и технологического развития отрасли		Необходимость модернизации технологического оборудования
Доступ к новейшим технологиям	Совершенствование образовательного процесса	
Развитие конкурентных технологий	Расширение ассортимента предоставляемых услуг	
Фокус отрасли на технологическом развитии	Принятие участия в программах по модернизации и технологическому перевооружению	

При проведении анализа были выявлены возможности и угрозы, они были проранжированы в соответствии с оценкой с поправкой на вес, а также представлены в таблице.

Итогом выявленных возможностей и угроз становится то, что учреждение имеет возможности для совершенствования образовательного процесса, расширения ассортимента предоставляемых услуг, вступления в долгосрочные программы финансирования, повышения культурного уровня населения, но также имеются и угрозы оттока потребителей и работников, несоответствия предоставляемых услуг требованиям, а также повышения стоимости образовательных услуг.

2.2 Анализ внутренней среды

Для проведения анализа внутренней среды учреждения также необходимо рассмотрение отдельных объектов исследования.



Рисунок 3 – Исследование внутренней среды учреждения

Учреждение имеет в своей структуре структурные подразделения, обеспечивающие осуществление эффективной деятельности учреждения.

Организационно-управленческая структура учреждения представлена на рисунке 4.

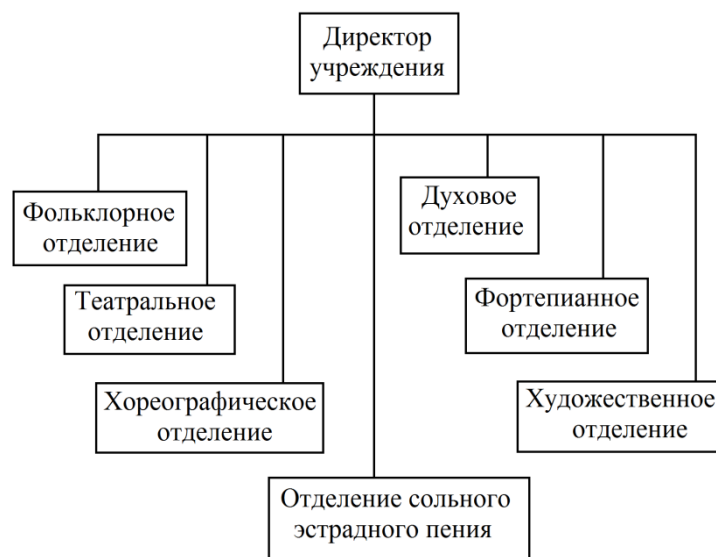


Рисунок 4 – Организационно-управленческая структура учреждения

На рисунке представлено схематичное отражение состава и иерархии учреждения. Организационно-управленческая структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри учреждения.

Высшим должностным лицом является директор учреждения. Директору учреждения подчинятся руководители семи отделений.

При школе создан педагогический совет, экспертная комиссия.

Экспертная комиссия создана с целью выявления инициативных, творческих работников для распределения поощрительных выплат в связи с введением новой системы оплаты труда. Состав экспертной комиссии формируется из числа педагогических работников, директора учреждения, а также законных представителей обучающихся.

Также создана постоянно действующая комиссия по распределению стимулирующей части фонда оплаты труда (ФОТ). В состав комиссии входит в обязательном порядке руководитель учреждения, представители от основного персонала, а также специалисты и служащие. На первом заседании комиссии избирается председатель, заместитель председателя, а также секретарь комиссии.

Конфликтная комиссия создается для решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций, рассмотрения жалоб сотрудников, а также законных

представителей обучающихся. Члены комиссии избираются путем открытого голосования, комиссия избирается на 1 год, состоит из 5 членов.

Охват детей от общего числа детей школьного возраста – 26 %.

Таблица 7 – Количество учащихся согласно муниципальному заданию

Численность на 1.09.2015 г.	Численность на 31.05.2016 г. (с учетом выпускников)
255	246

Из данных таблицы о количестве учащихся можно посчитать коэффициент выбытия. Коэффициент выбытия рассчитывается как количество выбывших обучающихся, деленное на количество обучающихся на начало периода. Коэффициент выбытия равен 0,035, это достаточно невысокий показатель. Контингент обучающихся в основном в течение года стабилен. Причины выбывания обучающихся – смена места жительства, семейные причины, состояние здоровья, неуспеваемость)

Также для анализа внутренней среды учреждения необходимо проанализировать количество обучающихся по отделениям учреждения.

Таблица 8 – Количество учащихся по отделениям учреждения в период с 2015 по 2016 гг.

Наименование отделения	Численность обучающихся на 01.09.2015	Численность обучающихся на 31.05.2016
Фольклорное	21	18
Фортепианное	34	34
Сольное эстрадное пение	9	9
Эстрадно-духовое	16	16
Художественное	104	100
Театральное	5	5
Хореографическое	66	64
Всего обучающихся:	255	246

За период с 2015 по 2016 гг. количество выбывших составило 9 человек: 3 человека – фольклорное отделение, 4 человека – художественное отделение, 2 человека – хореографическое отделение.

Таблица 9 – Характеристика контингента обучающихся на 01.09.2015 г.

Возраст	Всего обучающихся	Детей с ограниченными возможностями здоровья	Дети - инвалиды
До 6 лет	-	-	-
6-10 лет	113	-	-
11-18 лет	142	-	2
Итого:	255	-	2

В учреждении обучающиеся в возрасте от 6 до 18 лет, в том числе дети-инвалиды.

Методическая работа работников учреждения строится с учетом подготовленности кадров, носит научно-методический характер и направлена на оказание консультативной помощи и обучение молодых специалистов.

Одним из направлений методической работы является организация методической помощи в разработке тем самообразования, подготовки и проведения мастер-классов, открытых уроков, творческих показов, прослушиваний, концертов, просмотров.

Все рабочие программы, на основании которых осуществляется деятельность учреждения, составлены с учетом возрастных особенностей обучающихся.

Перед учреждением ставится цель – повышение эффективности деятельности, на основании этого ведется методическая работа, направленная на решение следующих задач:

- 1) совершенствование методики и технологии ведения образовательного процесса, воспитания и развития обучающихся;
- 2) разработка нормативно-правовой базы для работы с одаренными, профессионально ориентированными обучающимися;
- 3) совершенствование существующих требований к подготовке обучающихся выпускников;
- 4) укрепление методической и материально – технической базы.

Таблица 10 – Пополнение библиотечного фонда

№ п\п	Наименование	Количество	Сумма, руб.
1	Музыкальная литература Шорникова	3	900,00
2	Нотная литература для фортепиано, духовые инструменты	5	1800,00
Итого:			2700,00

Можно сказать, что пополнение библиотечного фонда является незначительным.

Маркетинговая политика в учреждении представлена рекламами и агитациями различного характера в период обучения детей в общеобразовательной школе.

С период с 15 августа по 1 сентября ведется прием обучающихся на различные отделения учреждения, с 20 августа ведется отбор детей на предпрофессиональную подготовку или на общеразвивающую в зависимости от результатов отбора.

На официальном сайте учреждения можно также найти и ознакомиться со всей информацией, связанной с маркетинговой политикой учреждения, а также подробностями приема на обучение.

Сведения о педагогическом кадровом составе учреждения представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Данные о численности персонала за 2014-2016 гг.

	2014 год	2015 год	2016 год
Среднесписочная численность, чел.	18	15	19

В 2016 году среднесписочная численность персонала увеличилась по сравнению с предыдущими годами.

Таблица 12 – Численность работников, состав преподавателей и концертмейстеров

	Образование		Стаж работы				Всего
	Высшее	Среднее профессиональное	До 5 лет	6-10 лет	11-25 лет	Свыше 25 лет	
1	2	3	4	5	6	7	8
Руководители	1	-	-	-	1	-	1

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8
Преподаватели	6	7	1	1	8	3	13
Концертмейстеры		1	-	-	-	-	1
Совместители	2	5	-	-	5	-	5
			-	-	1	1	2

Из численности работников по образованию и стажу работников видно, что все работники хорошо квалифицированы, также имеют большой стаж работы.

С 2012 года учреждение осуществило переход некоторых отделений на федеральные государственные требования, таким образом, потребовалась подготовка преподавательского состава. Все работники имеют высшее, либо среднее профильное образование. Все преподаватели прошли переподготовку и переобучение.

На 01.03.2017 г. все преподаватели имеют право на преподаванию по федеральным государственным требованиям.

Найм сотрудников осуществляется традиционным способом, потенциальный работник подает резюме, проводится собеседование, по результатам собеседования выносится решение о принятии на работу.

Существуют особые условия принятия на работу для потенциальных работников, только окончивших учебное заведение среднего или высшего профильного образования, такие работники принимаются вне конкурса.

При принятии на работу и вступлении в должность отделом кадров собираются необходимые документы, и руководителем учреждения выпускается приказ о приеме на работу.

Для работников учреждения работодателем является учреждение в лице директора. Отношения между работниками и работодателем реализуются законодательством Российской Федерации о труде, трудовыми договорами.

Директор учреждения вправе принимать работников в соответствии с согласованным с учредителем штатными расписанием и в пределах установленного ФОТ.

Право на занятие педагогической деятельностью имеют лица, имеющие

среднее профессиональное и высшее образование, отвечающие квалификационным требованиям, не имеющие медицинских противопоказаний для работы. К работе не допускаются лица, которые имеют судимость за определенные преступления.

Учреждение вправе за счет привлечения дополнительных источников принимать по договору специалистов, необходимых для полноценного и качественного осуществления деятельности.

Проведенный анализ внутренней среды позволяет выявить сильные и слабые стороны учреждения.

Таблица 13 – Сильные и слабые стороны учреждения

Сильные стороны	Слабые стороны
1) Методическое обеспечение	1) Четко установленное штатное расписание
2) Найм работников вне конкурса после окончания средне профессионального или высшего учебного заведения	2) Недостаточное пополнение библиотечного фонда
3) Найм работников на договорной основе	3) Отсутствие собственного здания
4) Высокий уровень квалификации работников	4) Плохая организация маркетинговой деятельности

Проведенный анализ слабых и сильных сторон способствует дальнейшему рассмотрению факторов, оказывающих влияние на учреждение.

Исходными данными для матрицы SWOT-анализа являются данные матрицы возможностей и матрицы угроз внутренней среды.

Таблица 14 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
1	2	3	4
Высокая	1) Участие в государственной программе 2) Повышение уровня культуры населения 3) Совершенствование образовательного процесса 4) Расширение ассортимента предо-	1) Предоставление льгот на образовательные услуги для определенного сегмента потребителей	-

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4
	ставляемых услуг 5) Принятие участия в программах по модернизации и технологическому перевооружению		
Средняя	1) Развитие творческого потенциала 2) Получение качественных образовательных услуг 3) Повышение качества предоставляемых услуг	1) Предоставление рабочих мест в учреждении 2) Рост уровня потребностей населения	-
Низкая	-	-	-

Анализ матрицы возможностей позволяет сделать вывод, что наибольшее стратегическое значение имеют возможности поля ВС, ВУ и СС: участие в государственной программе, повышение уровня культуры населения, совершенствование образовательного процесса, расширение ассортимента предоставляемых услуг, принятие участия в программах по модернизации и технологическому перевооружению, развитие творческого потенциала, получение качественных образовательных услуг, повышение качества предоставляемых услуг, предоставление льгот на образовательные услуги для определенного сегмента потребителей.

Возможности, попадающие на поля НС, СУ, ВМ: предоставление рабочих мест в учреждении, рост уровня потребностей населения.

Возможности, попадающие на поля СМ, НУ, НМ – практически не заслуживают внимания.

Таблица 15 – Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
1	2	3	4	5
Высокая	-	-	-	1) Финансирование конкурентов за счет бюджетных ас-

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5
				сигнований
Средняя	1)Несоответствие ассортимента предоставляемых услуг изменивших структуру спроса	1) Отказ от совершенствования материально-технической оснащенности 2) Отток потребителей услуг, работников 3) Необходимость модернизации технологического оборудования	1) Повышение стоимости образовательных услуг	-
Низкая	-	-	-	-

Такие угрозы как несоответствие ассортимента предоставляемых услуг изменивших структуру спроса оборудования в полях ВР, ВК и СР представляют большую опасность для учреждения и требуют немедленного и обязательного устранения.

Такие угрозы как отказ от совершенствования материально-технической оснащенности, отток потребителей услуг, работников, необходимость модернизации технологического оборудования НР, СК и ВТ – также должны находиться в поле зрения высшего руководства и должны быть устранены в первую очередь.

Такие угрозы как повышение стоимости образовательных услуг, финансирование конкурентов за счет бюджетных ассигнований, находящиеся в полях НК, СТ, ВЛ – требуют внимательного изучения и ответственного подхода к их устранению.

На основе анализа матриц возможностей и угроз, а также экспертной оценки сильных и слабых сторон составим SWOT-анализ.

Таблица 16 – SWOT-анализ

Возможности	Угрозы
1	2
1)Участие в государственной программе; 2) Повышение уровня культуры населения; 3) Совершенствование образовательного процесса; 4) Расширение ассортимента предоставляемых услуг	1)Несоответствие ассортимента предоставляемых услуг изменивших структуру спроса; 2) Отказ от совершенствования материально-технической оснащенности;

1	2
<p>мых услуг; 5) Принятие участия в программах по модернизации и технологическому перевооружению; 6) Предоставление льгот на образовательные услуги для определенного сегмента потребителей; 7) Развитие творческого потенциала; 8) Получение качественных образовательных услуг; 9) Повышение качества предоставляемых услуг.</p>	<p>3) Отток потребителей услуг, работников; 4) Необходимость модернизации технологического оборудования.</p>
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1) Методическое обеспечение; 2) Найм работников вне конкурса после окончания средне профессионального или высшего учебного заведения; 3) Найм работников на договорной основе; 4) Высокий уровень квалификации работников.</p>	<p>1) Четко установленное штатное расписание; 2) Недостаточное пополнение библиотечного фонда; 3) Отсутствие собственного здания; 4) Плохая организация маркетинговой деятельности.</p>

На основании SWOT-анализа разработаем матрицу SWOT-анализа.

Таблица 17 – Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
1	2	3
<p>Матрица SWOT-анализа</p>	<p>1) Участие в государственной программе; 2) Повышение уровня культуры населения; 3) Совершенствование образовательного процесса; 4) Расширение ассортимента предоставляемых услуг; 5) Принятие участия в программах по модернизации и технологическому перевооружению; 6) Предоставление льгот на образовательные услуги для определенного сегмента потребителей; 7) Развитие творческого потенциала; 8) Получение качественных образовательных услуг; 9) Повышение качества предоставляемых услуг.</p>	<p>1) Несоответствие ассортимента предоставляемых услуг изменившим структуру спроса; 2) Отказ от совершенствования материально-технической оснащенности; 3) Отток потребителей услуг, работников; 4) Необходимость модернизации технологического оборудования.</p>
Сильные стороны	Поле СИВ	Поле СИУ

1	2	3
1) Методическое обеспечение; 2) Найм работников вне конкурса после окончания средне профессионального или высшего учебного заведения; 3) Найм работников на договорной основе; 4) Высокий уровень квалификации работников.	2.4 Воспитание более одаренных и образованный детей; 3.5 Развитие потенциала у обучающихся; 3.8 Увеличения набора обучающихся; 4.1 Повышение эффективности деятельности учреждения.	1.4 Нехватка материально-технической обеспеченности.
Слабые стороны	Поле СЛВ	Поле СЛУ
1) Четко установленное штатное расписание; 2) Недостаточное пополнение библиотечного фонда; 3) Отсутствие собственного здания; 4) Плохая организация маркетинговой деятельности.	3.1 Перспектива получения собственного здания; 2.4 Продвижение деятельности учреждения «собственными силами».	1.3 Отсутствие вакантных мест для приема на работу в учреждение; 3.2 Снижение эффективности деятельности учреждения.

В качестве ориентиров по разработке стратегического развития учреждения во внимание должны быть взяты поля СИВ. На основании представленной матрицы SWOT-анализа можно сделать выводы, что у учреждения имеется проблема отсутствия здания, следствием этого является то, что существует перспектива получения собственного здания, угрозой является снижение эффективности деятельности учреждения.

2.3 Характеристика материально-технической оснащенности учреждения

Проведя анализ внешней и внутренней среды учреждения можно сделать вывод, что наиболее значимая проблема в учреждении - недостаточная материально-техническая оснащенность.

Представим материально-техническую оснащенность учреждения в таблице 18.

Таблица 18 – Материально-техническая оснащенность учреждения на 31.12.2016 г.

№ п/п	Наименование оборудования	Количество, шт.
1	2	3
1	Телефакс	1
2	Моноблок	2
3	Акустическая система ВIЕМА В3000В 12"	1
4	Усилитель мощности RЕНВORN НА-950	1
5	Стенка книжная	1
6	Аккардеон	1
7	Акустическая система ВIЕМА	1
8	Акустическая система GЕSS	1
9	Балалайка	1
10	Баян	2
11	Брошюратор	1
12	Видеоплеер	1
13	Карнет KNIСHT	2
14	Кларнет CARAVAN CL-N	1
15	Кларнет KNGHT	1
16	Компьютер	1
17	Машина швейная	1
18	Микрофон	2
19	Микрофон проводной	1
20	Микшерный пульт LUX-600	1
21	МФУ Brother DCP7030R	1
22	МФУ CANON MF-3228/принтер/сканер/копир/	1
23	МФУ /принтер/сканер/копир/	1
24	Ноутбук Samsung R430-J304	1
25	Пианино Украина	1
26	Пианино чехослов	2
27	Пианино Элегия	1
28	Проигрыватель ALLLIKE ALKE 79	1
29	Саксофон альт CARAVAN AS-101	1
30	Саксофон альт CARAVAN TS-101	1
31	Саксофон SOPRANO	1
32	Телевизор	1
33	Тромбон помповый KNIGHT	1
34	Труба KNIСHT	1
35	Труба	1
36	Усилитель мощности	1
37	Флейта	2
38	Флейта пикколо	1
39	Фотоаппарат	1
40	Цифровое фортепиано Cassio СTK	1
41	Шкаф архивный	1
42	Полка навесная	1
43	Музыкальная литература	18
44	Принтер EpsonStylus L100	1
45	Моноблок Hassee PN735 RU (компьютер+монитор)	3

Продолжение таблицы 18

1	2	3
46	Цифровая видеокамера SAMSUNG HMX-H405BP	1
47	Микшерный пульт PV10P- MP3	1
48	ЖК панель BBK LEM3248SD	1
49	Моноблок Lenovo TrinkCentre S310 18.5 AMD	1
50	МФУ Brother DCP-1512 R	1
51	Моноблок Lenovo C240	1
52	МФУ Brother DSP7057 R	1
53	МФУ Brother DCP7057R	1
54	Печь для обжига керамики Welte WT 60 1300 C max	1
55	Радиосистема JTS	1
56	Гончарный круг	1
57	Саксофон альт Knight	1
58	Баян "Юпитер"64/106*120	1
59	Цифровое фортепиано YAMAHA P-105	1
60	Ударная установка	1
61	Акустическая система ARCTIC HC 12	1
62	Полуакустическая гитара OPERA	1
63	Мольберт	14
64	Шкаф	8
65	Стол письменный	24
66	Стул ученический	50
67	Стул для фортепьяно	4
68	Костюм для русского народного танца (женский)	20
69	Костюм для русского народного танца (мужской)	10
70	Костюм венгерский танец	15
71	Костюмы для хора	25
72	Туфли танцевальные (женские)	20
73	Туфли танцевальные (мужские)	10
74	Сапоги танцевальные (женские)	50
75	Сапоги танцевальные (мужские)	10

Учреждение не имеет в собственности недвижимое имущество.

Учреждение имеет много достижений благодаря высокой квалификации работников, однако, улучшение материально-технической оснащённости отразилось бы на повышении эффективности деятельности учреждения.

В настоящее время некоторые отделения учреждения действуют на основании федеральных государственных требований, для этих отделений материально-техническая база достаточно оснащена. Однако требуется переход всех отделений на федеральные государственные требования. Для отделений учреждения, не перешедших на работу в соответствии с федеральными государственными требованиями, это не представляется возможным из-за слабой

материально-технической оснащенности, а также отсутствия недвижимого имущества, представленного зданием, оборудованного кабинетами, соответствующего федеральным государственным требованиям.

Материально-техническая оснащенность основного конкурента учреждения МАОУДОД Тамбовский ЦДТ, представленная в таблице 19 отражает наличие объектов для проведения практических заданий, средств обучения и воспитания.

Таблица 19 – Материально-техническая оснащенность МАОУДОД Тамбовский ЦДТ на 31.12.2016 г.

№ п/п	Наименование оборудования	Количество, шт.
1	2	3
1	Компьютер в сборе	19
2	Ламинатор	1
3	Доска интерактивная	1
4	Принтер цветной	6
5	Принтер черно-белый	9
6	Мультимедийный проектор	3
7	Ноутбук	10
8	DVD	7
9	Телевизор	8
10	Факс	1
11	Видеокамера	1
12	Фотокамера	1
13	Экран автоматический	1
14	Экран на штативе	3
15	Баян	1
16	Верстак столярный	8
17	Вязальные машины	11
18	Гончарный круг	1
19	Доска аудиторная (клетка-линейка)	2
20	Дрель ударная	1
21	Шуруповерт	1
22	Радиопеленгаторы	13
23	Кондиционеры	9
24	Лобзик электрический	1
25	Машина швейная	8
26	Муфельная печь	1
27	Оверлок	2
28	Пила электрическая циркулярная	1
29	Брошюратор	1
30	Проектор Epson (мультимедиа)	4
31	Синтезатор	3
32	Цифровое фортепиано	1
33	Станок заточный	2

1	2	3
34	Станок сверлильный	2
35	Станок токарный	1
36	Станок фрезерный (по металлу)	1
37	Станок хореографический с зеркалом	2
38	Электрогитара	4
39	Электрошлифмашина	1
40	Тренажёры	6

Общее количество наименований предметов материально-технической оснащённости МАОУДОД Тамбовский ЦДТ представлено небольшим количеством оборудования. Количество оборудования, применяемого в процессе обучения, представлено семью наименованиями, что свидетельствует об узкой направленности деятельности учреждения. За счёт наличия собственного здания с течением времени учреждение сможет пополнить свою материально-техническую оснащённость, а также повысить эффективность своей деятельности на территории Тамбовского района.

Тем не менее, МБУ ДО «ДШИ с. Тамбовка» следует учитывать, что у конкурентов есть преимущества повышения эффективности своей деятельности. Следует рационально использовать возможности своей материально-технической оснащённости, а также своевременно приобретать недостающие предметы материально технической оснащённости.

На основании проведенного анализа внешней и внутренней среды, а также оценки состояния материально-технической оснащённости можно подвести итог – учреждению необходимо совершенствовать материально-техническую оснащённость, для этого необходимо принятие адекватного управленческого решения, а также разработка механизма реализации принятого управленческого решения.

Основанием для перехода на работу в соответствии с федеральными государственными требованиями являются приказы министерства культуры №156, №157, №158, №163, №165, №166 от 12.03.2012 г. «Об утверждении ФГТ к минимуму содержания, структуре и условиям реализации дополнительной предпрофессиональной общеобразовательной программы».

3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ОСНАЩЕННОСТИ МБУ ДО «ДЕТСКАЯ ШКОЛА ИСКУССТВ С. ТАМБОВКА»

3.1 Обоснование необходимости совершенствования материально-технической оснащённости учреждения

Необходимым условием для предоставления качественных услуг в учреждении является систематическое совершенствование материально-технической оснащённости.

Миссией учреждения, рассматриваемая как объект исследования, является создание единого образовательного поликультурного пространства, обеспечивающего социокультурное развитие подрастающего поколения и способствующего успешной творческой самореализации молодежи в сфере культуры, искусства и художественного образования.

Формулировка миссии учреждения позволяет понять, что учреждение должно предоставлять качественные услуги в области культуры и искусства. Качество предоставления образовательных услуг зависит от многих факторов, одним из таких является материально-техническая обеспеченность учреждения.

В собственности учреждения находятся предметы, представляющие материально-техническую оснащённость, такие как музыкальные инструменты, компьютерная техника, методическое обеспечение. Немаловажным аспектом материально-технической оснащённости является здание, в котором осуществляется деятельность учреждения.

Учреждение осуществляет свою деятельность в здании, находящемся по адресу 676950, Амурская область, Тамбовский район, село Тамбовка, ул. Ленинская, 87, каб. 20 на основании договора безвозмездного пользования муниципальным имуществом согласованного председателем комитета по управлению муниципальным имуществом Тамбовского района. Предметом договора является муниципальное имущество, представленное помещениями

на двух этажах, общей площадью 224,5 кв. м., расположенными в здании Районного Дома культуры, являющегося муниципальной собственностью Тамбовского района.

На основании того, что деятельность учреждения распространена в здании, где общая площадь, отведенная на 224,5 кв. м. ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в Амурской области» вынесено экспертное заключение о том, что *учреждение рассчитано на 150 учащихся*. На момент выдачи экспертного заключения количество учащихся в учреждении составляло 127 человек. Однако в период с 2011 года *количество учащихся возросло до 255 человек*. Фактическое количество обучающихся не совпадает с количеством числящихся в учреждении из-за того, что один обучающийся может посещать два отделения учреждения. Учитывая этот факт, количество обучающихся превышает то количество, на которое рассчитано учреждение.

Спрос на дополнительные образовательные услуги возрастает с каждым годом. Немаловажно отметить, что такой социальный фактор как уровень культуры и искусства имеет меньший показатель, необходимо не упустить возможность повысить важность данного показателя за счет предоставления дополнительных услуг в сфере искусства и культуры. Численность обучающихся в период с 2012-2013 учебного года со 190 человек возросла в 2016-2017 гг. до 255 по показателю «фактически обучаются».

С 2014 года ведется отдельный учет для количества обучающихся фактически и обучающихся, совмещающих обучение на нескольких отделениях учреждения. Показатель «фактически обучаются» характеризует количество обучающихся в детской школе искусств, показатель «общая численность» представлен количеством обучающихся с учетом посещения двух и более отделений. Общая численность обучающихся в 2016-2017 учебном году составила 213 человек.

На сайте учреждения проводится опрос изучения мнения населения Тамбовского района о качестве оказания услуг. Данные опроса представлены в приложении А. Ключевыми вопросами являются оценка размещения уч-

реждения, условия доступа в учреждение, его местонахождение. В опросе приняли участие 54 респондента. По результатам опроса можно сделать вывод, что 10 % опрошенных полностью удовлетворяет настоящее местонахождение учреждения, 22 % опрошенных настоящее местонахождение совсем не устраивает. Результаты опроса представлены в приложении Б.

Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации утверждены федеральные государственные требования (ФГТ), учреждению необходимо перейти на новые образовательные программы в соответствии с ФГТ.

В период с 2013 по 2015 гг. 3 отделения учреждения осуществили переход на федеральные государственные требования по предпрофессиональной программе подготовки обучающихся. Художественное, фортепианное и хореографическое отделения работают по программе новых государственных требований.

Художественное отделение учреждения до применения федеральных государственных требований было в достаточной мере оснащено материально-технической базой, таким образом, переход на новую образовательную программу не был столь сложным.

В таблице 20 приведена материально-техническая оснащенность художественного отделения.

Таблица 20 – Материально-техническая оснащенность художественного отделения

Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий	Адрес (местоположение) учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий	Собственность или иное вещное право (оперативное управление, хозяйственное ведение), аренда, субаренда, безвозмездное пользование	Документ-основание возникновения права (указываются реквизиты и сроки действия)
1	2	3	4
Кабинет рисунка и живописи № 6: - мольберты – 14	с. Тамбовка, ул. Ленинская 87, кабинет № 6	Безвозмездное пользование	Договор безвозмездного пользования от 1 ноября 2011 года

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4
---	---	---	---

шт.; -стул ученический – 14 шт.; -доска классная – 1 шт.			на период с 01.11.2011 г. по 01.11.2020 г.
Кабинет ДПИ № 21: -стол – 8 шт.; -стул ученический – 16 шт.; -шкаф книжный – 1 шт.; -проектор – 1 шт.; -экран – 1 шт.; -ноутбук – 1 шт.	с. Тамбовка, ул. Ленинская 87, кабинет № 21	Безвозмездное пользование	Договор безвозмездного пользования от 1 ноября 2011 года на период с 01.11.2011 г. по 01.11.2020 г.
Кабинет истории искусства № 17: -стол – 15 шт.; -стул ученический – 10 шт.; -шкаф книжный – 1 шт.; - моноблок – 1 шт.	с. Тамбовка, ул. Ленинская 87, кабинет № 17	Безвозмездное пользование	Договор безвозмездного пользования от 1 ноября 2011 года на период с 01.11.2011 г. по 01.11.2020 г.

Аналогичным образом представлены специализированное материально-техническое обеспечение для хореографического и фортепианного отделений учреждения. Обеспеченность данных отделений полностью соответствует требованиям нового стандарта, поэтому отделения перешли на работу в соответствии с федеральными государственными требованиями незамедлительно.

Для осуществления успешной деятельности, повышения эффективности учреждения, а также повышения уровня культуры и искусства необходимо осуществить переход на федеральные государственные требования всех отделений учреждения.

Необходимым условием для перехода на федеральные государственные требования является соответствие материально-технической оснащенности учреждения.

В таблице 21 представлено необходимое материально-техническое оснащение для перехода отделений на федеральные государственные требования.

Таблица 21 – Необходимое материально-техническое оснащение для перехо-

да на федеральные государственные требования.

Отделение учреждения	Необходимая материально-техническая база
Фольклорное отделение	Учебный кабинет Звукотехническое оборудование
Духовое отделение	Кабинет площадью не менее 9 кв.м. Звукоизоляция помещения
Театральное отделение	Хореографический зал Помещение для работы с аудио и видеоматериалами Видеозал со специальным напольным покрытием
Художественное отделение	Учебная аудитория

В связи с увеличением количества обучающихся в период с 2012-2017 гг. возросло количество групп, соответственно возросла нагрузка на кабинеты, здесь учреждение столкнулось с проблемой нехватки площади для осуществления своей деятельности.

Для отделения сольного эстрадного пения программа перехода на федеральные государственные требования не предусмотрена.

Для перехода фольклорного отделения на федеральные государственные требования необходимо специальное материально-техническое оснащение, представленное учебным кабинетом, звукотехническим оборудованием. В настоящее время фольклорное отделение совмещает учебные аудитории с отделением сольного эстрадного пения.

Переход духового отделения на федеральные государственные требования предусматривает кабинет площадью не менее 9 кв.м., а также звукоизоляцию помещения. Деятельность духового отделения в настоящее время осуществляется в отдельном кабинете, в нем же размещено и хранится всё музыкальное оборудование.

Для перехода театрального отделения на работу в соответствии с федеральными государственными требованиями необходимо оборудовать хореографический зал, помещение для работы с аудио и видеоматериалами, а также видеозал со специальным напольным покрытием. В настоящее время театрального отделения не имеет хореографического зала, так как с переходом хореографического отделения на федеральные государственные требования

отделения не должны совмещать свою деятельность в одной аудитории. Театральное отделение совмещает свою деятельность с фольклорным отделением, а также использует концертный зал для репетиций, принадлежащий Районному Дому культуры, в здании которого учреждение осуществляет свою деятельность

Художественное отделение также может осуществлять свою деятельность по общеразвивающей программе, не предусматривающей определенного материально-технического обеспечения. Однако с переходом на федеральные государственные требования у отделения появилась острая нехватка площади на осуществление своей деятельности, обучающиеся вынуждены заниматься в коридоре учреждения.

Важным аспектом осуществления деятельности учреждения является тот факт, что кабинеты учреждения расположены на двух этажах здания, в то время как по федеральным государственным требованиям необходимо, чтобы для учреждения было оборудовано отдельное крыло или здание.

Огромное влияние оказывает и деятельность районного Дома культуры, находящегося в одном здании с учреждением. Возникает сильная конкуренция между учреждениями, так как доля обучающихся определенного возраста, не прошедшая отбор на предпрофессиональные программы предпочитает не общеразвивающие программы учреждения, а посещение кружковой деятельности районного Дома культуры

Для перехода на ФГТ и осуществления успешной и эффективной деятельности учреждению необходимо совершенствовать свою материально-техническую оснащенность.

В таблице 22 представлены данные согласно пояснительной записке к плану финансово-хозяйственной деятельности за 2016 год, непосредственно касающиеся материально-технической оснащенности учреждения.

Таблица 22 – Показатели материально-технического обеспечения согласно пояснительной записке плана финансово-хозяйственной деятельности за

2016 год

Наименование объекта материально-технической базы	Количество, шт.	Показатель, тыс. руб.
Приобретение основных средств		
Моноблок	1	30
Принтер	1	10
Телевизор	1	20
Увеличение стоимости материальных запасов		
Ткань на пошив костюмов		8,461
Итого:		68,461

По данным таблицы 22 можно сделать вывод, что за 2016 год показатели материально-технической оснащённости учреждения представлены 68 461 рублями.

Средства, потраченные на приобретение основных средств, а также увеличение стоимости материальных запасов, составили 68 461 рубль. Данные приобретения не связаны с совершенствованием материально-технической оснащённости учреждения в рамках перехода на федеральные государственные требования.

Также в 2016 году руководством учреждения были представлены прогнозные значения доходов от оказания платных услуг и расходов на 2017-2019 год.

Таблица 23 – Прогноз доходов от оказания платных услуг и расходов учреждения на период с 2017 года по 2019 год

Прогноз доходов от оказания платных услуг			
Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год
1	2	3	4
Приобретение основных средств, тыс. руб.	20	20	20
Увеличение стоимости материальных запасов, тыс.руб.	55,88	58,068	76,35
Итого:	75,88	78,068	96,35
Прогноз расходов			

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4
Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год

Приобретение основных средств, тыс. руб.	140	150	180
Увеличение стоимости материальных запасов, тыс. руб.	72	80	100
Итого:	212	230	280

Планируемые расходы осуществляются не только за счет доходов, полученных от оказания учреждением платных услуг, а также за счет бюджетного финансирования различных уровней.

Исходя из представленных выше данных, можно сделать вывод, что для того, чтобы учреждению повысить эффективность своей деятельности, необходимо перейти на работу в соответствии с федеральными государственными требованиями, а для этого необходимо совершенствование материально-технической оснащенности.

Для того чтобы совершенствовать материально-техническую базу учреждения необходимо выбрать из нескольких вариантов управленческих решений один альтернативный вариант, а также провести ряд мероприятий по решению поставленной проблемы.

Альтернативными вариантами при выборе оптимального решения по совершенствованию материально-технической оснащенности учреждения являются:

- 1) строительство собственного здания;
- 2) приобретение собственного здания;
- 3) аренда здания;
- 4) продолжение безвозмездной аренды;
- 5) переоборудование неиспользуемого здания, находящегося в ведении муниципального образования.

Каждый из вариантов необходимо подробно рассмотреть, так как выбор оптимального управленческого решения должен быть обоснованным.

Первый альтернативный вариант, **строительство собственного здания** начинается с предоставления земельного участка, находящегося в муни-

ципальной собственности. В центре села Тамбовки на улице 50-лет Октября, 16 есть свободная территория, на которой ранее располагался районный центр детского творчества, в апреле 2006 года деревянное строение сгорело. С 2006 года и по настоящее время территория в центре села Тамбовки является неосвоенной.

Ранее Администрация Тамбовского сельсовета сообщала о возможности предоставления в собственность путем выкупа земельного участка категории земель «земли населенных пунктов» по адресу 50-лет Октября, 16, кадастровый номер 28:25:010269:8. Учреждение вправе принять участие в торгах за право выкупа земельного участка по кадастровой стоимости.

В таблице 24 представлены данные о земельном участке.

Таблица 24 – Данные о земельном участке

Тип	Земельный участок
Кадастровый номер	28:25:010269:8
Кадастровый квартал	28:25:010269
Статус	Ранее учтенный
Адрес	Амурская область, р-н Тамбовский, с. Тамбовка, ул. 50 лет Октября, д. 16
Категория земель	Земли населенных пунктов
Кадастровая стоимость	5 599,88 руб.
Уточненная площадь	12 727 кв.м
Разрешенное использование	Для объектов общественно-делового значения
Кадастровый инженер	ООО «АмурГеоСтрой»
Дата постановки на учет	11.03.2005
Дата определения стоимости	21.11.2016
Дата внесения стоимости	21.11.2016

По данным о земельном участке видно, что площадь для постройки здания по адресу ул. 50 лет Октября достаточная также для строительства двор. Временные сроки для приобретения земли под строительство нового здания составят 5-6 месяцев.

Следующим этапом строительства собственного здания для учреждения является составление проектно-сметной документации.

Необходимо составление такой проектно-сметной документации, которая бы предусматривала в себе прайс-лист рекомендуемого для покупки обо-

рудования, характеристик стройматериалов, адреса Интернет-сайтов, а также телефоны поставщиков. Данная информация необходима для снижения срока реализации проекта по данному управленческому решению, так как имеется ограничение по времени.

Примерные затраты на составление проектно-сметной документации составляют 6 миллионов рублей.

Очень важно при составлении проекта строительства здания учесть климатические условия, как следствие обогревательные и отопительные элементы, условия освещенности, а также возможности использования элементов искусственного освещения.

Разработка проектной документации является сложным процессом ввиду факторов соответствия санитарно-эпидемиологических норм, а также норм пожарной безопасности.

Следующий этап это прохождение экспертиз и получение соглашений на строительство здания для учреждения.

На данном этапе решаются вопросы, связанные с окончательной стоимостью строительно-монтажных работ, а также определяются сроки, в которые будет реализован проект.

Поиск надежного подрядчика, способного оставить за собой гарантию после строительства еще на несколько лет – важный аспект проекта по строительству нового здания для учреждения.

Перед вводом в эксплуатацию здания необходима также дополнительная проверка выполненных работ, надзор за этим может быть предоставлен также подрядчику организации или же местным властям, так как доля средств на строительство определяется именно с их непосредственного участия в проекте.

Необходимо подсчитать примерную общую сумму затрат на строительство собственного здания, а также долю местного, областного бюджета, участвующего в проекте, а также привлеченные средства от приносящей доход деятельности учреждения. Необходимо также определить сроки реализа-

ции проекта.

Таблица 25 – Затраты на строительство собственного здания

Наименование мероприятия	Сумма затрат, тыс. руб.	Срок реализации, мес.
Приобретение земельного участка по кадастровой стоимости	5,599	6
Составление проектно-сметной документации (финансируется средствами районного бюджета)	6 000	2
Строительство здания: -средствами областного бюджета -средствами местного бюджета -ассигнования от приносящей доход деятельности	51 295 2 000 700	36
Итого:	60 000	44

Таким образом, на реализацию проекта будет задействовано 60 млн. рублей, проект будет выполнен приблизительно за 44 месяца.

Сумма на составление проектно-сметной документации составляет 10 % от стоимости реализации проекта. Планируемый достаток от приносящей доход деятельности для учреждения по прогнозу на 2017-2019 гг. составляет 700 тысяч рублей, поэтому именно этими средствами предлагается возместить затраты на строительство нового здания для учреждения, приостановив приобретение материально-технической базы для перехода на федеральные государственные требования.

Опираясь на предыдущий опыт финансирования из районного бюджета, а также учитывая доли финансирования в крупных проектах, предполагается, что из районного бюджета будут выделены 7,7 миллионов рублей на реализацию проекта, а также за властью района закрепится надзор за контролем реализации проекта. Посредством обращения к администрации Тамбовского района будут выделены денежные средства на реализацию проекта.

Решением Тамбовского районного совета народных депутатов от 16.02.2017 г. внесены изменения в районный бюджет на 2017 год и плановый период 2018 и 2019 годы. Совет народных депутатов постановил, что на муниципальную программу «Развитие и сохранение культуры и искусства в

Тамбовском районе на 2015-2021 годы» предусмотрено 7 721 462 рубля, данные средства предоставляются из бюджета Тамбовского района.

Рисками данного альтернативного варианта по совершенствованию материально-технической базы учреждения являются:

- 1) отрицательное решение по вопросу получения территории для строительства нового здания;
- 2) отказ в финансировании проекта;
- 3) повышение уровня инфляции;
- 4) высокий срок реализации проекта.

Можно отметить, что высокий срок реализации проекта и отказ в финансировании проекта различных уровней власти может привести к снижению эффективности деятельности учреждения.

Второй альтернативный вариант, **приобретение собственного здания** предусматривает приобретение оборудованного здания, соответствующего нормам санитарной, пожарной безопасности.

На территории села Тамбовки есть здание, располагающееся по адресу улица 50 лет Октября 21А. Рассмотрим подробнее данные о земельном участке, опираясь на данные «Росреестра».

Таблица 26 – Данные о земельном участке

Тип	Земельный участок
Кадастровый номер	28:25:000000:111
Кадастровый квартал	28:25:000000
Статус	Учтенный
Адрес	Амурская область, р-н Тамбовский, с. Тамбовка, ул. 50 лет Октября, 21А
Категория земель	Земли населенных пунктов
Кадастровая стоимость	3 944 369, 88 руб.
Уточненная площадь	2 892 кв.м
Кадастровый инженер	Хмелев Сергей Викторович
Дата постановки на учет	03.08.2011
Дата определения стоимости	14.07.2015
Дата внесения стоимости	14.07.2015

По данным о земельном участке, можно сделать вывод, что площадь 2 892 кв.м достаточна для ведения эффективной деятельности учреждения.

Площадь здания на территории составляет 1 834 кв.м. Примерно 1 058

кв. м размещено под двор учреждения. Здание расположено в центре села Тамбовки, что является очень удобным местом осуществления своей деятельности. Предполагается, что учреждение пройдет соответствие на нормы СанПиН и пожарной безопасности.

По данным, представленным Администрацией Тамбовского района, в здании располагается 18 кабинетов различных размеров от 6 кв. м до 209,76 кв. м. Для того, чтобы провести анализ на соответствие требованиям, предъявляемым к учебному процессу, необходимо подробнее рассмотреть представленную территорию и федеральные государственные требования.

При приобретении нового здания для перехода на федеральные государственные требования необходимо грамотно организовать материально-техническую оснащенность. Нужно реорганизовать деятельность отделений, ранее перешедших на федеральные государственные требования в новом здании, позаботиться об их соответствии с требованиями.

Планируется, что часть материально-технического оснащения учреждение имеет в собственности, однако, для соответствия требованиям необходимы также дополнительные затраты, связанные с приобретением дополнительного оборудования.

Для приобретения здания для учреждения необходимо рассчитать затраты как финансовые, так и затраты временных ресурсов.

В настоящее время здание, предполагаемое для приобретения, находится в частной собственности, в объявлении по продаже указано, что стоимость здания составляет 6 миллионов рублей. Ввиду имеющейся программы по развитию культуры и искусства в районе, существует необходимость в распоряжении данными денежными средствами. Приобретение здания с оформлением документов может составить от 6 до 12 месяцев.

Для полной подготовки здания к осуществлению деятельности необходимо рассчитать дополнительные затраты на оборудование учебных аудиторий. Таким образом, существуют затраты на обустройство учебных аудиторий, звукоизоляция, приобретение мебели.

В таблицы приведена примерная стоимость и сроки реализации проекта.

Таблица 27 – Затраты на реализацию проекта по приобретению нового здания для учреждения

Наименование мероприятия	Сумма затрат, тыс. руб.	Срок реализации, мес.
Приобретение здания	6 000	6
Подготовка учебных аудиторий	500	6
Другие затраты	1 200	-
Итого:	7 700	12

В качестве источников финансирования проекта по приобретению нового здания учреждением предлагается использовать финансовые средства районного бюджета, а также денежные средства от приносящей доход деятельности. Подробно рассматривая долгосрочную целевую программу «Развитие и сохранение культуры и искусства в Тамбовском районе на 2015-2021 годы», определяется точная сумма средств, выделенных из районного бюджета.

Ранее учреждение имело опыт участия в целевой программе «Развитие и сохранение культуры и искусства на территории Тамбовского района на 2012-2015 гг.». Мероприятиями данной программы явились приобретение музыкальных инструментов, приобретение компьютерной техники, а также материально-техническое обеспечение. Контрольные показатели эффективности отразились в увеличении контингента учащихся в 2012-2015 гг., увеличение количества отделений, образовательных программ в 2021-2015 гг., улучшение материально-технической базы, информационно-методического обеспечения в 2012-2015 гг. Заказчиком долгосрочной целевой программы являлся отдел культуры администрации Тамбовского района. Ресурсное обеспечение целевой программы было представлено общим объемом финансирования в 475 тысяч рублей, из них 420 тысяч рублей средства областного бюджета и других источников финансирования, 55 тысяч рублей - средства районного бюджета.

Возможным риском для осуществления проекта является повышение цены на недвижимое имущество.

В качестве третьего альтернативного варианта, **аренда здания для учреждения**, можно использовать здание, находящееся по адресу ул. 50 лет Октября 21А, однако в данном случае необходимо рассчитать затраты на переоборудование кабинетов.

Стоимость одного месяца аренды здания составляет 120 тысяч рублей в месяц. С учетом того, что помимо стоимости аренды необходимы также финансовые средства на переоборудование помещения для ведения образовательного процесса и соответствие материально-технической оснащенности в связи с внедрением федеральных государственных требований, вариант аренда здания довольно дорогостоящий.

С учетом того, что целевые долгосрочные программы не распространяются на аренду оборудования и зданий, финансирование учреждения должно происходить за счет средств от деятельности, приносящей доход учреждению. В связи с тем, что внебюджетные поступления за 2016 год составили 250 297,60 рублей, можно сделать вывод о том, что учреждение не способно оплачивать аренду здания самостоятельно, в таком случае лучше прибегнуть к варианту безвозмездной аренды здания.

В случае **продолжения безвозмездной аренды здания**, четвертый альтернативный вариант, ситуация с улучшением экономической эффективности учреждения и переходом на федеральные государственные требования не изменится. В настоящее время, учреждение осуществляет свою деятельность на основании договора безвозмездной аренды, применить данный вариант, значит не изменять ничего. Данный вариант применять нецелесообразно, так как он противоречит цели – совершенствованию материально-технической оснащенности учреждения.

Еще одним альтернативным вариантом по совершенствованию материально-технической оснащенности учреждения является **переоборудование неиспользуемого здания, находящегося в ведении муниципального обра-**

зования.

Ранее в селе Тамбовка по адресу улица 50 лет Октября, 2 располагался военный комиссариат Тамбовского района, учреждение было ликвидировано 12 декабря 2007 года, с тех пор практического применения зданию, располагающемуся по данному адресу, не было найдено.

В данном альтернативном варианте по переоборудованию имеющегося здания предлагается имеющееся здание переоборудовать под деятельность учреждения.

Таблица 28 – Данные о земельном участке

Кадастровый номер	28:25:010291:27
Статус объекта	Ранее учтенный
Дата постановки на кадастровый учет	23.06.1992
Категория земель	Земли населенных пунктов
Разрешенное использование	Для размещения учреждений и других объектов
Площадь, кв.м	1 748
Кадастровая стоимость, руб.	1 534 744,00
Адрес (местоположение)	Амурская область, р-н Тамбовский, с. Тамбовка, ул. 50 лет Октября, д. 2
Дата обновления информации	28.02.2017
Этажность	1
Материал стен	Кирпичные

Данное здание находится в муниципальной собственности, поэтому учреждение может стать претендентом на осуществление своей деятельности в данном здании на конкурсной основе.

Площадь земельного участка удовлетворяет требованиям к осуществлению деятельности учреждения, таким образом, необходимо осуществить оборудование кабинетов для 8 отделений учреждения.

Предполагается, что для осуществления деятельности, соответствующей федеральным государственным требованиям необходимо для каждого отделения 1-2 учебные аудитории, с предъявляемыми к ним требованиями по площади, соответствующей стандартам. Также необходимо наличие концертного, выставочного залов, библиотеки, костюмерной, раздевалок, душевых, а также административных кабинетов. Таким образом, учреждению целесообразно вступить в долгосрочную целевую программу по совершенство-

ванию материально-технической оснащенности учреждения, так как без мер государственной поддержки учреждению не обойтись.

Необходимо подсчитать затраты, связанные с приобретением здания, находящегося в ведении муниципального образования.

Таблица 29 – Затраты на реализацию проекта по приобретению здания, находящегося в ведении муниципального образования.

Наименование мероприятия	Сумма затрат, тыс. руб.	Срок реализации, мес.
Составление проектно-сметной документации (включая реконструкцию)	7 000	2
Подготовка учебных аудиторий на соответствие ФГТ	3 000	8
Итого:	10 000	16

Затраты на реализацию данного проекта составят порядка 10 миллионов рублей.

В рамках долгосрочной целевой программы на 2015-2021 годы, доступные средства муниципальной программы не превышают 8 миллионов рублей. Таким образом, для реализации данного альтернативного варианта по совершенствованию материально-технической оснащенности необходимо привлечение дополнительных средств. Отсюда получается, что первый риск реализации данного проекта – недостаточное финансирование. Также одним из рисков выступает риск получения данного земельного участка.

3.2 Выбор оптимального управленческого решения

Рассмотрев подробно каждый альтернативный вариант по совершенствованию материально-технической оснащенности учреждения необходимо перейти к выбору оптимального управленческого решения.

Для начала проведем сравнительный анализ предложенных альтернативных вариантов по различным критериям.

Таблица 30 – Сравнение альтернативных вариантов по совершенствованию материально-технической оснащенности учреждения

Критерии сравнения	Альтернативные варианты				
	Строительство собственного здания	Приобретение собственного здания	Аренда здания	Продолжение безвозмездной аренды	Переоборудование неиспользуемого здания, находящегося в муниципальном ведении
1	2	3	4	5	6
Возможность совершенствования материально-технической базы	Материально-техническая оснащённость совершенствуется	Материально-техническая оснащённость совершенствуется	Материально-техническая оснащённость совершенствуется	Материально-техническая оснащённость остается на прежнем уровне	Материально-техническая оснащённость совершенствуется
Возможности финансирования проекта	Затраты составляют около 60 млн. руб. Финансирование из областного, местного бюджетов, а также за счет ассигнований от приносящей доход деятельности	Затраты составляют около 7 млн. 500 тыс. руб. Вступление в долгосрочную целевую программу «Развитие и сохранение культуры и искусства в Тамбовском районе на 2015-2021 годы»	120 тыс. руб./мес. Отсутствие возможности оплаты аренды в долгосрочном периоде	Нет затрат, условия безвозмездной аренды	Затраты составляют около 10 млн. руб. Привлечение дополнительных средств из областного бюджета
Реализация проекта по времени	44 месяца	14 месяцев	-	Договор безвозмездного пользования до 01.11.2020 г.	16 месяцев
Возможные риски	Невозможность получения территории для строительства здания; Отказ в	Повышение цены на недвижимое имущество	Недостаточный уровень финансирования; Снижение деятельности эффективно	Несоответствие ФГТ; Снижение эффективности деятельности учрежде	Недостаточное финансирование проекта; Невозможность получения зе

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5	6
	финансиро-		сти учреж-	ния	мельного

	вании проек- та; Повышение уровня ин- фляции; Высокий срок реали- зации проек- та		дения в про- цессе реали- зации проек- та		участка
--	---	--	--	--	---------

При анализе альтернативных вариантов по совершенствованию материально-технической оснащенности учреждения целевому критерию не соответствует альтернативный вариант продолжение безвозмездной аренды.

По критерию возможность финансирования проекта наибольшие затраты на определенный временной срок составляют 60 млн. руб. у варианта строительство собственного здания. Вариант аренда здания за 3 года составит около 4,5 млн. руб. без учета затрат на возможное переоборудование здания. Также один из вариантов предусматривает продолжение безвозмездной аренды.

Вариантом, предусматривающим наибольшие затраты по времени реализации является строительство собственного здания, наименьшим - приобретение собственного здания. Также варианты аренда здания и продолжение безвозмездной аренды представляют собой варианты, не имеющие точной определенности по срокам реализации.

Для проведения оценки альтернативных вариантов и выбора оптимального управленческого решения методом взвешенных критериев необходимо разработать систему критериев.

Целевым критерием является совершенствование материально-технической базы учреждения.

Финансовый критерий имеет ограничение в зависимости от способа реализации проекта, это обусловлено ограниченностью денежных средств, предоставляемых областными, районными бюджетами, а также за счет внебюджетных поступлений.

Следующий критерий временной, он имеет ограничение до 2020 года, так как договор безвозмездной аренды здания действует до этого времени.

Риски для реализации цели – отказ в финансировании проекта.

Критерий, отражающий минимизацию рисков – привлечение большего числа обучающихся.

Подробно рассмотрев альтернативные варианты по совершенствованию материально-технической оснащенности учреждения, а также критерии оценки, можно применить метод взвешенных критериев.

Таблица 31 – Метод взвешенных критериев

Наименование критерия	Вес критерия	Оценки альтернативных вариантов									
		Строительство собственного здания		Приобретение собственного здания		Аренда здания		Продолжение безвозмездной аренды		Переоборудование неиспользуемого здания, находящегося в муниципальном ведении	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Совершенствование материально-технической оснащенности учреждения	1	1	0,9	1	1	0,8	0,8	0,1	0,1	0,7	0,7
Ограничение в финансовых ресурсах	0,9	0,7	0,63	0,9	0,81	0,5	0,45	0,3	0,27	0,6	0,54
Ограниченность во времени до 2020 года	0,8	0,5	0,4	0,7	0,56	0,6	0,48	0,5	0,4	0,6	0,48
Минимизация риска отказав финансирования проекта	0,1	0,8	0,08	0,5	0,05	0,4	0,04	0,1	0,01	0,5	0,05
Привлечение большего числа обучающихся в учреждении	0,7	0,8	0,56	0,8	0,56	0,8	0,56	0,3	0,21	0,7	0,49
Итого:	-	-	2,57	-	2,98	-	2,33	-	0,99	-	2,26

Максимальную взвешенную оценку имеет вариант приобретение соб-

ственного здания (2,98). При использовании данной альтернативы будет достигнута цель – совершенствование материально-технической оснащённости – оценка 1. Будет удовлетворен критерий в ограниченности финансовых ресурсов, так как для данной альтернативы предусмотрена долгосрочная целевая программа – оценка 0,81. Время на реализацию в большей степени соответствует временному, поэтому критерий ограниченность во времени будет удовлетворен – оценка 0,56. Будет минимизирован риск отказа в финансировании проекта, так как он подкреплён долгосрочной целевой программой – оценка 0,05. Планируется, что будет привлечено большее количество обучающихся в учреждении вследствие совершенствования материально-технической оснащённости – оценка 0,56.

Альтернативный вариант с наименьшим количеством баллов – продолжение безвозмездной аренды (0,99). При реализации данного проекта, цель – совершенствование материально-технической оснащённости – не удовлетворена – оценка 0,1. В финансовых ресурсах данный вариант не ограничен, так как действует основание договора о безвозмездной аренде – оценка 0,27. Проект по времени ограничивается до 2020 года, также действует и договор о безвозмездной аренде – оценка 0,4. Риск в отказе от финансирования проекта минимальный, так как финансовые ресурсы на реализацию проекта не требуются – оценка 0,01. При данном варианте число обучающихся останется прежним – оценка 0,21.

При применении метода взвешенных критериев было выявлено, что оптимальным управленческим решением является приобретение собственного здания.

3.3 Проект реализации принятого управленческого решения

Для осуществления цели учреждения – совершенствования материально-технической оснащённости путём приобретения собственного здания для учреждения необходимо разработать проект реализации принятого управленческого решения.

Разработка проекта реализации управленческого решения подразумевает под собой рассмотрение таких институциональных подсистем управления как управление временем проекта, управление стоимостью проекта, управление качеством проекта, управление командой проекта, управление коммуникациями проекта, управление рисками проекта.

Управление временем проекта.

Возникает необходимость рассмотреть подробно каждое мероприятие по реализации проекта.

Таблица 32 – Перечень мероприятий по реализации управленческого решения

№ п/п	Мероприятие	Краткая характеристика мероприятия
1	2	3
1	Составление долгосрочной целевой программы	Подготовка документации о том, что учреждение действительно нуждается во вступлении в долгосрочную целевую программу
2	Согласование долгосрочной целевой программы	Составление проекта постановления на утверждение долгосрочной целевой программы
3	Утверждение долгосрочной целевой программы	Подписание постановления о долгосрочной целевой программе с главой администрации Тамбовского района
4	Включение в бюджет района расходов по долгосрочной целевой программе	Согласование с финансово-экономическим отделом
5	Оплата учреждением приобретения здания	Финансирование долгосрочной целевой программы на лицевой счет учреждения, оплата приобретения
6	Приобретение Администрацией Тамбовского района здания	Подписание и оформление документации, освещение приобретения здания в СМИ
7	Постановка на учет в комитете по управлению имуществом Тамбовского района	Постановлением главы администрации Тамбовского района осуществляется постановка здания на учет в комитете по управлению имуществом
8	Передача здания в оперативное управление учреждению	Постановлением главы администрации Тамбовского района осуществляется передача здания в оперативное управление учреждению
9	Постановка здания на баланс учреждения	Регистрация в перечне основных средств учреждения, присвоение инвентарного номера, определение балансовой стоимости здания
10	Постановка на учет в ЕГРП	Предоставление договора купли-продажи имущества в многофункциональный центр для регистрации прав собственности
11	Получение свидетельства о регистрации прав собственности	По истечении десяти дней получение оповещения от ЕГРП для получения свидетельства о регистрации прав собственности

Продолжение таблицы 32

1	2	3
12	Размещение на сайте государственных закупок договора о приобретении мебели	Составление договора о приобретении мебели для публикации на сайте государственных закупок
13	Выбор поставщика	Ожидание отклика от трех и более поставщиков, выбор поставщика, предлагающего более выгодные условия предоставления услуг
14	Оформление документации (счет, счет-фактура, договор, товарная накладная)	Счет, счет-фактура, присланные поставщиком должны быть проверены и подписаны учреждением. Договор должен быть подписан в двустороннем порядке и заверен печатями. При получении товара прилагается товарная накладная
15	Оплата и получение товара	Оплата бухгалтерией услуг, предоставляемых поставщиком, получение товара
16	Размещение на сайте государственных закупок договора о приобретении компьютерной техники	Составление договора о приобретении компьютерной техники для публикации на сайте государственных закупок
17	Выбор поставщика	Ожидание отклика от трех и более поставщиков, выбор поставщика, предлагающего более выгодные условия предоставления услуг
18	Оформление документации (счет, счет-фактура, договор, товарная накладная)	Счет, счет-фактура, присланные поставщиком должны быть проверены и подписаны учреждением. Договор должен быть подписан в двустороннем порядке и заверен печатями. При получении товара прилагается товарная накладная
19	Оплата и получение товара	Оплата бухгалтерией услуг, предоставляемых поставщиком, получение товара
20	Размещение на сайте государственных закупок договора об оказании услуг	Составление договора об оказании услуг мебели для публикации на сайте государственных закупок
21	Выбор поставщика	Ожидание отклика от трех и более поставщиков, выбор поставщика, предлагающего более выгодные условия предоставления услуг
22	Оформление документации (счет, счет-фактура, договор, товарная накладная)	Счет, счет-фактура, присланные поставщиком должны быть проверены и подписаны учреждением. Договор должен быть подписан в двустороннем порядке и заверен печатями. При получении товара прилагается товарная накладная
23	Подписание акта о выполненных работах, услугах	Оплата бухгалтерией услуг, предоставляемых поставщиком, получение товара
24	Введение здания в эксплуатацию	Перенос и оборудование имеющихся основных средств в новое здание, подготовка аудиторий к образовательному процессу в соответствии с ФГТ, введение здания в эксплуатацию

Идентифицируем мероприятия по реализации проекта, а также определим их последовательность с помощью диаграммы Гантта (таблица 33). Мероприятия с 1 по 11 имеют жесткую последовательность в реализации, 12-15,

16-19, 20-21 могут протекать одновременно, однако мероприятие под номером 24 не может начаться до того времени, пока не закончится мероприятие 23. Необходимо оценить время выполнения каждого мероприятия, а также разработать расписание для выполнения этапов проекта.

Время – основной ресурс проекта, функция управления временем тесно связана с замыслом и интеграцией проекта, включает в себя определение продолжительности, сроков начала и завершения проекта, его частей.

Диаграмму Гантта используем также для минимизации времени, а также для равномерного использования ресурсов, предоставляемых в рамках реализации проекта

Диаграмма Гантта – детальный календарный план, формируется на основе сводного путем декомпозиции комплексов работ, составляется по видам работ.

Таблица 33 – Диаграмма Гантта

Мероприятие	Продолжительность, дни	Месяцы											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Совершенствование материально-технической оснащенности учреждения	373												
Составление долгосрочной целевой программы	30												
Согласование долгосрочной целевой программы	3												
Утверждение долгосрочной целевой программы	10												
Включение в бюджет района расходов по долгосрочной целевой программе	10												
Оплата учреждением приобретения здания	5												

Продолжение таблицы 33

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Приобретение Администрацией Тамбовского района здания	10			■									
Постановка на учет в комитете по управлению имуществом Тамбовского района	5			■									
Передача здания в оперативное управление учреждению	5			■									
Постановка здания на баланс учреждения	5			■									
Постановка на учет в ЕГРП	30				■								
Получение свидетельства о регистрации прав собственности	30					■							
Размещение на сайте государственных закупок договора о приобретении мебели	60						■	■					
Выбор поставщика	5							■					
Оформление документации (счет, счет-фактура, договор, товарная накладная)	30								■				
Оплата и получение товара	10									■			
Размещение на сайте государственных закупок договора о приобретении компьютерной техники	60						■	■					
Выбор поставщика	5							■					
Оформление документации (счет, счет-фактура, договор, товарная накладная)	30								■				
Оплата и получение товара	5									■			
Размещение на сайте государственных	60						■	■					

Продолжение таблицы 33

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
закупок договора об оказании услуг													
Выбор поставщика	5												
Оформление документации (счет, счет-фактура, договор, товарная накладная)	30												
Подписание акта о выполненных работах, услугах	60												
Введение здания в эксплуатацию	60												

По данным диаграммы Гантта можно сделать вывод, что на реализацию проекта по приобретению собственного здания учреждением потребуется более 12 месяцев. Мероприятия по приобретению здания протекают в жесткой логической последовательности, мероприятия по приобретению дополнительного материального оснащения в рамках целевой программы (мебель, компьютерная техника, услуги по оборудованию аудиторий) могут протекать одновременно, за счет чего сокращается время реализации проекта.

Управление стоимостью проекта.

Планирование затрат на реализацию проекта – важный аспект механизма реализации проекта. Управление стоимостью проекта включает в себя разработку сметы и бюджета проекта.

Учреждение ранее имело опыт реализации проекта по долгосрочной целевой программе за счет софинансирования средствами областного и районного бюджетов. По аналогии с прошлым проектом учреждения представим объемы и источники финансирования программы.

Таблица 34 – Объемы и источники финансирования программы

№	Наименование задач мероприятий	Объемы финансирования, всего тыс. руб.	В том числе		
			Областной бюджет	Районный бюджет	Собственные средства
1	2	3	4	5	6
1	Приобретение здания	6000	-	6000	-

Продолжение таблицы 34

1	2	3	4	5	6
2	Приобретение мебели	600	-	600	-
3	Приобретение компьютерной техники	600	-	400	200
4	Оборудование аудиторий	500	-	500	-
Итого по программе		7700	-	7500	200

Общая стоимость проекта составит около 7700 тысяч рублей, из которых 200 тысяч рублей это собственные средства учреждения.

Учреждение может вступить в долгосрочную целевую программу, так как программа «Развитие и сохранение культуры и искусства на территории Тамбовского района на 2012-2015 гг.» предусматривает предоставление районным бюджетом сумму 7 721 462 рубля с учетом софинансирования. Планируется, что денежные потоки будут поступать в зависимости от этапов реализации проекта, то есть частично. Контроль за расходованием и поступлением денежных средств стоит за администрацией Тамбовского района.

В случае отклонения от финансового плана будет реализовано управленческое решение корректирующего воздействия для регулирования стоимости проекта.

С учетом планируемого времени на реализацию проекта, а также планируемых затрат отразим бюджетирование проекта с помощью столбчатой диаграммы кумулятивных затрат.

Предварительная оценка расходов состоит исходя из суммы, располагаемой целевой программой. Дальнейшая оценка расходов, связанных с проектом по фазам его жизненного цикла произведена в диаграмме кумулятивных затрат.

Планирование затрат должно осуществляться таким образом, чтобы они могли удовлетворить потребность в финансовых ресурсах в течение всего времени реализации проекта. Для этого составляют бюджет проекта.

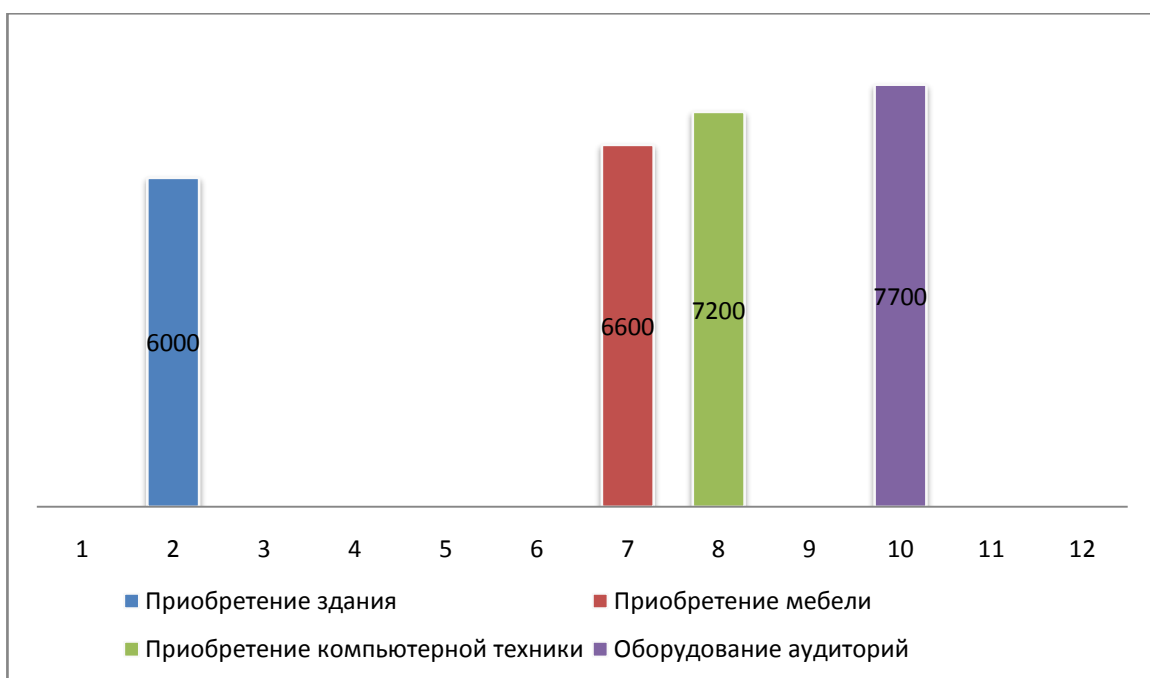


Рисунок 5 – Диаграмма кумулятивных затрат

Диаграмма кумулятивных затрат позволяет отразить затраты определенного плана: когда и за что будут выплачены денежные средства по реализации проекта по приобретению собственного здания для учреждения.

Управление качеством проекта.

Управление качеством проекта служит для того, чтобы сделать гарантию того, что проект соответствует заявленным требованиям.

Несомненно, качество проекта зависит от качества управления проектом, а также качества процесса принятия управленческого решения. Таким образом, необходимо установить причинно-следственную связь между качеством принятия проекта, и конечным исходом проекта.

Риск качества проекта может возникать на любом из этапов реализации проекта. Отчетные данные, а также статистические данные могут служить контрольными данными для мониторинга качества проекта.

Менеджмент качества проекта является стратегическим решением, направленным на совершенствование процессов и эффективности деятельности учреждения.

Управление основными и вспомогательными процессами позволяет значительно повысить эффективность проекта.



Рисунок 6 – Диаграмма Исикава

Диаграмма Исикава отражает, то что в процессе реализации управленческого решения может возникнуть ситуация несоответствия исходу проекта. Главными факторами, имеющими влияние на результат, являются ресурсное обеспечение проекта, планирование деятельности учреждения, финансовое обеспечение, а также процесс реализации управленческих решений.

Менеджмент качества в управлении проектом предполагает использование системы методов, направленных на выполнение требований. Приобретаемое здание проверяется межведомственной комиссией созданной при администрации района, в её состав входят архитектор Тамбовского района, председатель комитета по управлению имуществом администрации Тамбовского района, главный специалист отдела архитектуры.

Комиссия по оценке качества координирует усилия и взаимодействие подразделений. Координация осуществляется над подразделениями проекта, датой начала работ и предполагаемой датой завершения работ. Все работы, ответственные за них лица, сроки отмечаются в протоколе комиссии по качеству. Участники реализации проекта способствуют осуществлению проекта, выполняя данную работу параллельно со своей служебной деятельностью.

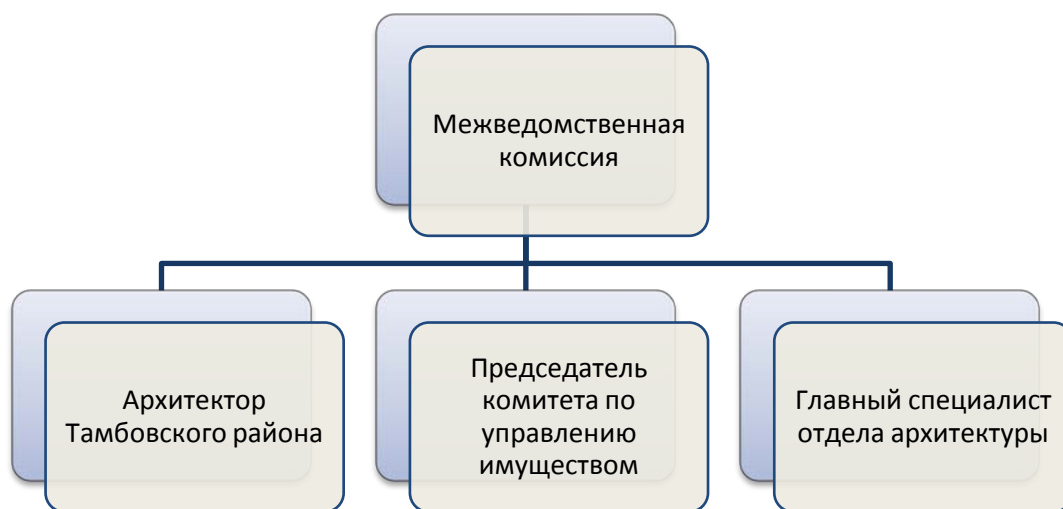


Рисунок 7 – Состав межведомственной комиссии

Данная экспертная комиссия составляет акт обследования пригодности помещения к эксплуатации. Комиссия совершает оценку объекта перед совершением сделки.

Управление коммуникациями проекта.

Успешная реализация проекта зависит от процесса обмена информацией между членами команды. Для того, чтобы взаимодействие участников проекта между собой было не хаотичным и не отнимало много времени необходимо управлять коммуникациями проекта.

Информация – это процесс передачи сообщений от одного человека к другому, на основании которых можно действовать. Для обеспечения эффективности взаимодействия команды проекта друг с другом необходимо построение плана коммуникаций проекта.

Для того чтобы при реализации проекта возникало меньше неопределенности, а неопределенность это риск, необходимо четкое определение сроков выполнения каждого этапа проекта. Таким образом, необходимо точно знать в какой форме будет распространяться информация о том или ином этапе проекта. Информация должна быть содержательная, полная и конкретная.

Представим форму коммуникации в соответствии с этапами реализа-

ции проекта по следующим признакам:

- 1) по источникам регулирования процесса – формальная и неформальная;
- 2) по способу установления и поддержания контакта - непосредственная и опосредованная;
- 3) по степени организованности – случайная и неслучайная;
- 4) в зависимости от направления потока информации – восходящее направление и нисходящее направление;
- 5) по признакам времени – длительная, кратковременная, эпизодическая, периодическая;
- 6) подтип коммуникации – «руководитель-руководитель», «руководитель-подчиненный».

Таблица 35 - Этапы реализации проекта и форма коммуникации

№ п/п	Мероприятие	Форма коммуникации					
		По источникам регулирования процесса	По способу установления и поддержания контакта	По степени организованности	В зависимости от направления потока информации	По признакам времени	Подтип коммуникации
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Составление долгосрочной целевой программы	Формальная	Опосредованная	Неслучайная	Восходящий поток	Длительная	«Руководитель-руководитель»
2	Согласование долгосрочной целевой программы	Формальная	Опосредованная	Неслучайная	Восходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-руководитель»
3	Утверждение долгосрочной целевой программы	Формальная	Опосредованная	Неслучайная	Восходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-руководитель»

Продолжение таблицы 35

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Включение в бюджет района расходов по долгосрочной целевой программе	Формальная	Опосредованная	Неслучайная	Восходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-руководитель»
5	Оплата учреждением приобретения здания	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-руководитель»
6	Приобретение Администрацией Тамбовского района здания	Формальная	Опосредованная	Неслучайная	Восходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-руководитель»
7	Постановка на учет в комитете по управлению имуществом Тамбовского района	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Восходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-руководитель»
8	Передача здания в оперативное управление учреждению	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Восходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-руководитель»
9	Постановка здания на баланс учреждения	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Восходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-руководитель»
10	Постановка на учет в ЕГРП	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Восходящий поток	Длительная	«Руководитель-руководитель»
11	Получение свидетель	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Восходящий	Длительная	«Руководитель-руководитель»

Продолжение таблицы 35

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

11	ства о регистрации прав собственности				поток		руководитель»
12	Размещение на сайте государственных закупок договора о приобретении мебели	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Длительная	«Руководитель-подчиненный»
13	Выбор поставщика	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-подчиненный»
14	Оформление документации (счет, счет-фактура, договор, товарная накладная)	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Длительная	«Руководитель-подчиненный»
15	Оплата и получение товара	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-подчиненный»
16	Размещение на сайте государственных закупок договора о приобретении компьютерной техники	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Длительная	«Руководитель-подчиненный»
17	Выбор поставщика	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-подчиненный»

Продолжение таблицы 35

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

							ный»
18	Оформление документации (счет, счет-фактура, договор, товарная накладная)	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Длительная	«Руководитель-подчиненный»
19	Оплата и получение товара	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-подчиненный»
20	Размещение на сайте государственных закупок договора об оказании услуг	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Длительная	«Руководитель-подчиненный»
21	Выбор поставщика	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-подчиненный»
22	Оформление документации (счет, счет-фактура, договор, товарная накладная)	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Длительная	«Руководитель-подчиненный»
23	Подписание акта о выполненных работах, услугах	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Длительная	«Руководитель-руководитель»
24	Введение здания в эксплуатацию	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Нисходящий поток	Длительная	«Руководитель-подчиненный»

Этапы реализации проекта в соответствии с формами коммуникации позволяют понять, какой тип коммуникации будет использоваться на различных этапах проекта. Ознакомление с данной таблицей способствует приня-

тию решений для различных лиц (команды) проекта, а также позволяет экономить время на подготовку и реализацию проекта. Немаловажным фактором в управлении коммуникациями является дисциплина, так как время и предмет коммуникации дисциплинирует, тем самым накладывает обязательства на всю команду проекта.

Управление командой проекта.

Для определения лиц, ответственных за реализацию этапов необходимо построить матрицу ответственности RACI.

Термин RACI является аббревиатурой, где «R» - исполнитель (responsible), «A» - ответственный (accountable), «C» - консультант (consultbeforedoing), «I» - наблюдатель (informbeforedoing).

Таблица 36 – Матрица ответственности RACI

Этапы	Лицо					
	Руководитель	Финансово-экономический отдел	Глава администрации Тамбовского района	Централизованная бухгалтерия	Комитет по управлению имуществом	Руководители отделений учреждения
1	2	3	4	5	6	7
Составление долгосрочной целевой программы	R	C	A	C	I	I
Согласование долгосрочной целевой программы	A	R	R	A	I	I
Утверждение долгосрочной целевой программы	A	C	R	C	I	I
Включение в бюджет района расходов по долгосрочной целевой программе	A	R	C	A	I	I
Оплата учреждением приобретения здания	R	A	A	R	I	I
Приобретение Администрацией Тамбовского района здания	A	A	R	A	I	I
Постановка на учет в комитете по управлению имуществом	A	C	R	A	R	I

Продолжение таблицы 36

1	2	3	4	5	6	7
ществом Тамбовского района						
Передача здания в оперативное управление учреждению	R	A	R	A	C	I
Постановка здания на баланс учреждения	R	A	C	R	I	I
Постановка на учет в ЕГРП	R	A	C	A	I	I
Получение свидетельства о регистрации прав собственности	R	A	C	A	I	I
Размещение на сайте государственных закупок договора о приобретении мебели	A	C	C	R	I	I
Выбор поставщика	R	A	C	R	I	I
Оформление документации (счет, счет-фактура, договор, товарная накладная)	R	C	C	R	I	I
Оплата и получение товара	R	C	C	R	I	I
Размещение на сайте государственных закупок договора о приобретении компьютерной техники	A	C	C	R	I	I
Выбор поставщика	R	A	C	R	I	I
Оформление документации (счет, счет-фактура, договор, товарная накладная)	R	C	C	R	I	I
Оплата и получение товара	R	C	C	R	I	I
Размещение на сайте государственных закупок договора об оказании услуг	A	C	C	R	I	I
Выбор поставщика	R	A	C	R	I	I
Оформление документации (счет, счет-фактура, договор, товарная накладная)	R	C	C	R	I	I
Подписание акта о выполненных работах, услугах	R	C	C	R	I	I
Введение здания в эксплуатацию	R	C	C	A	I	R

Матрица ответственности показывает, что практически на всех этапах реализации проекта ответственным лицом является руководитель учреждения, также в большинстве случаев он является ответственным лицом, не оставляя без внимания ни единый этап. Большая ответственность также у централизованной бухгалтерии и финансово-экономического отдела, на перво-

начальных этапах глава администрации Тамбовского района является исполнителем.

3.4 Управление рисками проекта и оценка его эффективности

Риск – это препятствие достижению цели проекта. В ходе реализации управленческого решения по совершенствованию материально-технической оснащённости учреждения могут возникнуть следующие виды рисков:

- 1) финансовый риск;
- 2) рыночный риск;
- 3) организационный риск.

Финансовый риск возникает в реализации проекта, он связан с нарушением принципа финансовой устойчивости проекта. Риск – это состояние неопределённости, таким образом, для учреждения в качестве финансового риска может выступать отказ в финансировании долгосрочной целевой программы. Для того чтобы предотвратить возникновение данного риска необходимо контролировать состояние денежных средств, располагаемых Тамбовским районом, а также следить за целевым использованием денежных средств.

Рыночный риск связан с возможностью колебания денежных курсов собственной денежной единицы. Этот риск может проявиться в повышении стоимости на недвижимость, которую планируется приобрести. Для предотвращения возникновения данного риска необходимо проведение мониторинга цен на недвижимость.

Организационный риск связан с неправильным организационным управлением. Настоящий проект предполагает четкую последовательность исполнения этапов его реализации, однако может подвергаться риску по причине неполноты, недостаточности знаний, опыта работы в сфере управления, а также противодействий, которые могут возникнуть в ходе конфликтных ситуаций, нарушения договорных обязательств, как со стороны заказчика, так и со стороны исполнителя.

Допустимыми рисками для данного проекта являются отклонения по

времени реализации проекта, так как возникновение необходимости совершенствования материально-технической базы полностью зависит от момента истечения договора безвозмездной аренды здания до 2020 года.

Критическим риском будет являться реализация целевой долгосрочной программы «Развитие и сохранение культуры и искусства в Тамбовском районе на 2015-2021 годы» включая 2021 год. На момент наступления 2020 года договор об оказании безвозмездной аренды истекает, а реализация долгосрочной программы не вступает в силу.

Катастрофический риск наступает в тот момент, когда в реализации долгосрочной целевой программы отказано, альтернативный вариант совершенствования материально-технической оснащенности не применен.

Критический и катастрофический риски приводят в тому, что размер возможных потерь выходит на уровень полных издержек учреждения.

Для наглядного отражения рисков проекта построим карту рисков, предварительно отразив распределение вероятностей возникновения рисков, основываясь на экспертной оценке.

Таблица 37 – Распределение вероятностей возникновения рисков, а также уровень потерь от возникновения рисков

Наименование риска		Вероятность появления риска, %	Потери, тыс. руб.	Доли потерь
P ₁	Финансовый	0,3	7 500	0,97
P ₂	Рыночный	0,2	6 000	0,77
P ₃	Организационный	0,4	1 700	0,22

Бюджет проекта составляет 7 721 462 рубля. Используя исходные данные, составим карту рисков.

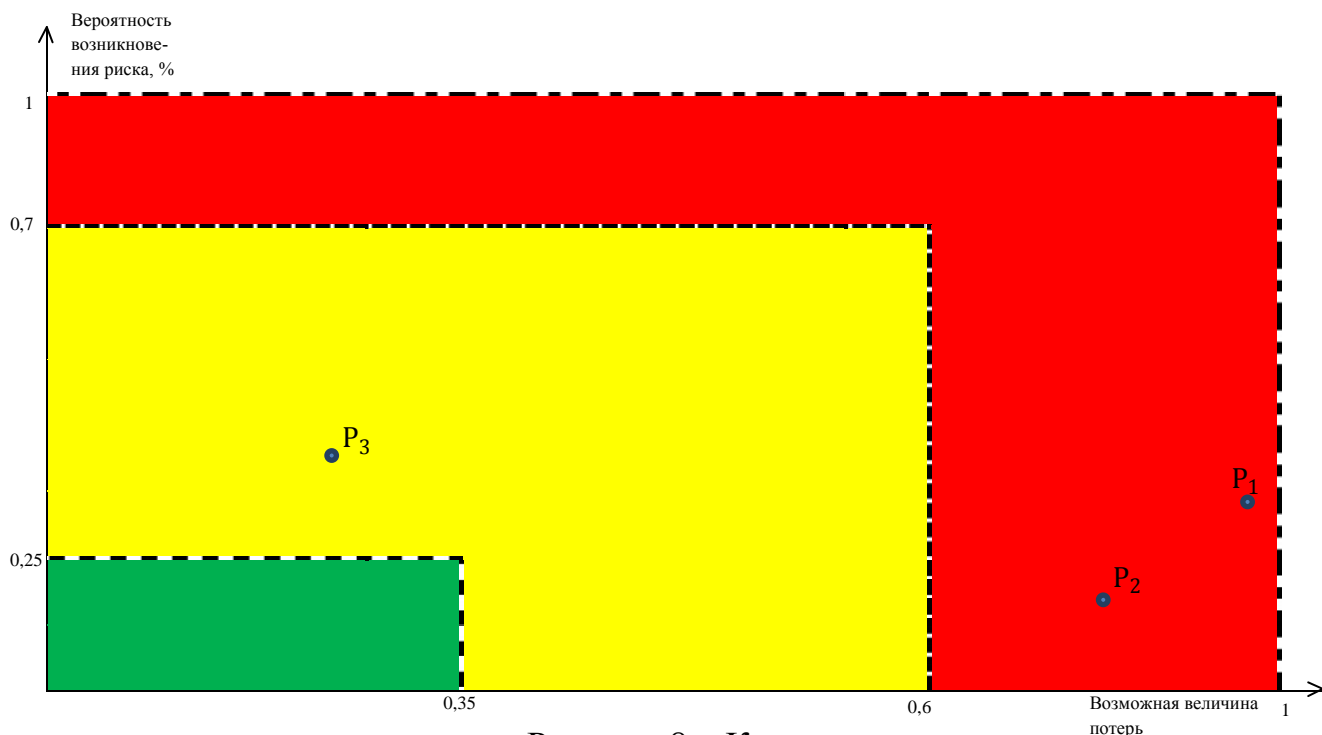


Рисунок 8 – Карта рисков

На основании построенной карты рисков можно сделать вывод, что наиболее опасными рисками являются финансовый и рыночный риски, при осуществлении этих рисков уровень потери будут максимальными, для их предотвращения необходимо проводить тщательный анализ и планирование рисков проекта. Организационный риск попадает в зону, требующую внимания к рискам, необходимо применять различные методы для минимизации рисков.

Учреждение оказывает платные услуги, тем самым пополняя внебюджетные поступления учреждения, которые учреждение применяет для финансирования, участие в целевых программах, покупки нового оборудования, организации мероприятий.

Таблица 38 - Тарифы на оказание платных услуг, оказываемых учреждением

№ п/п	Наименование услуги	Единицы измерения	Стоимость, руб.
1	2	3	4
1	Подготовка выпускников для поступления в профессиональные учебные заведения по профилю	час	283,07
2	Индивидуальные занятия для детей по предметам, не предусмотренным	урок	188,71

Продолжение таблицы 38

1	2	3	4
	учебным планом		
3	Углубленное изучение предмета, содержание которого выходит за рамки основных образовательных программ	урок	188,71
4	Обучение в группах раннего эстетического развития (возраст обучающегося 4-5 лет)	урок	141,54
5	Обучение на специальных курсах (индивидуальные занятия для взрослых)	час	283,07
6	Подготовка, тиражирование и реализация информационно-справочных изданий, методических пособий, нотных материалов, видеоматериалов и фонограмм, связанных с деятельностью учреждения	ед.	цена договорная
7	Настройка и ремонт музыкальных инструментов	час	283,07
8	Организация и проведение праздничных мероприятий, вечеров, концертов, выставок и т.п.	мероприятие	цена договорная
9	Дизайнерские и оформительские услуги	усл.	цена договорная
10	Услуги ксерокопирования, брошюрования, ламинирования	лист.	2,00
11	Индивидуальные занятия по факультативным дисциплинам (предмет по выбору)	урок	188,71
12	Изготовление и реализация изделий декоративно-прикладного искусства	ед.	цена договорная
13	Услуги по предоставлению музыкальных инструментов, оборудования, музыкальной аппаратуры, костюмов	ед.	цена договорная

Расчет тарифов производился расчетно-аналитическим методом, который позволил рассчитать затраты на оказание платных услуг на основе анализа фактических затрат учреждения в предшествующий период.

Представим прогноз внебюджетных поступлений методом аналитического выравнивания.

Таблица 39 – Расчетные данные для определения параметров a_0 и a_1 за 2014 - 2016 гг.

Год	y	t	t ²	yt
2014	203,451	-1	1	-203,451
2015	223,415	0	0	0
2016	250,297	1	1	250,297
Итого:	677,163	0	2	46,846

Рассмотрим метод аналитического выравнивания для выявления основной тенденции роста внебюджетных поступлений. Параметра $a_0=225,721$, $a_1= 23,423$.

Для расчета методом аналитического выравнивания используем уравнение прямой $\bar{y}_t = a_0 + a_1 \times t$.

Таблица 40 – Прогноз на основе метода аналитического выравнивания

Год	t	\bar{y}_t
2014	-2	178,875
2015	-1	202,298
2016	0	225,721
2017	1	249,144
2018	2	272,567

Основываясь на данные прогноза на основе аналитического выравнивания можно сделать вывод, что к 2018 году сумма денежных средств от приносящей доход деятельности возрастает.

Рассмотрим измененную материально-техническую оснащенность учреждения.

В ходе реализации проекта планируется приобретение земельного участка, площадь которого составляет 2 892 кв.м., площадь здания из которого составляет 1 834 кв.м.

На основании данных, представленных Администрацией Тамбовского района, в здании располагается 18 кабинетов площадью от 6 до 209,76 кв. м. Покажем учебные аудитории, предназначенные для различных отделений и материально-техническое оснащение, приобретенное в ходе реализации проекта, для работы в соответствии с федеральными государственными требованиями.

Таблица 41 – Планируемая материально-техническая оснащенность отделений учреждения

Наименование отделения учреждения	соответствие с ФГТ		
	Наименование аудитории	Общая площадь учебной аудитории, кв.м	Оснащенность помещения
Художественное	Выставочный зал	54,6	Натюрмортный фонд, методический фонд, ПК и соответствующее ПО, учебная мебель (доски, столы, стулья, стеллажи, шкафы)
	Библиотека	32,36	
	Помещение для работы со специализированными материалами	21	
	Мастерская	26,62	
	Учебная аудитория	16	
Фольклорное	Концертный зал	209,76	Рояль и пианино, учебная мебель (доски, столы, стулья, стеллажи, шкафы), звукоизоляция
	Учебная аудитория	21,13	
Хореографическое	Учебная аудитория	78,23	Светотехническое, звукотехническое оборудование, пульт микшерный, напольное покрытие (деревянный пол), балетные станки вдоль трех стен, зеркала, звукоизоляция, учебная мебель (доски, столы, стулья, стеллажи, шкафы)
	Костюмерная	55,59	
	Балетный зал	127,03	
	Раздевалки	8,8	
	Душевые	6,6	
Фортепианное	Учебная аудитория	23	Рояль, пульт микшерный, звукотехническое оборудование, рояль, пианино, звукоизоляция, учебная мебель (доски, столы, стулья, стеллажи, шкафы)
Духовое	Учебная аудитория	21,13	Звукотехническое оборудование, духовые музыкальные инструменты, звукоизоляция, микшерный пульт, учебная мебель (доски, столы, стулья, стеллажи, шкафы)
Театральное	Театральный зал	26,62	Пианино, рояль, осветительные приборы, музыкальная и компьютерная техника, стенки, зеркала, костюмы учебная мебель (доски, столы, стулья, стеллажи, шкафы)
Итого:	-	771,85	-

Площадь учебных аудиторий всех отделений составит 771,85 кв. м. Также в здании располагаются кабинет директора площадью 16 кв.м., учительская площадью 30 кв.м., остальная площадь здания предназначена под коридоры и подсобные помещения.

Отразим данные, представленные в муниципальном задании по результатам за предыдущий год. Данные представлены в приложении В.

Ответственным лицом за исполнением муниципального задания является директор учреждения. Данные предоставляются в Администрацию Тамбовского района, где утверждается процент выполнения муниципального задания. Чем выше процент от выполнения муниципального задания, тем выше эффективность учреждения. По данным отчета о выполнении муниципального задания, процент выполнения составляет 75 %. По показателю «количество учащихся» учреждение превышает свой показатель, по двум показателям учреждение не выполнило муниципальное задание.

Предполагается, что после реализации проекта совершенствования материально-технической оснащенности учреждения выполнение муниципального задания будет выполняться в большей степени. Необходимо применить меры для улучшения показателей, которые не были выполнены в муниципальном задании за предыдущий год.

Для обеспечения выполнения показателя «Доля обучающихся, принявших участие в смотрах, конкурсах, фестивалях, выставках» необходимо повышение эффективности деятельности работников учреждения, так как выполнение данного показателя зависит напрямую от степени мотивации работников учреждения.

В учреждении предусмотрена оценка эффективности деятельности персонала по целевым показателям и критериям оценки эффективности работников.

Таблица 43 – Критерии и показатели оценки эффективности работников

№ п/п	Наименование целевых показателей эффективности деятельности работников учреждения	Критерии оценки эффективности деятельности работников учреждения (в баллах)	Форма отчетности, содержащая информацию о выполнении показателя	Периодичность предоставления отчетов
1	2	3	4	5
1	Участие учащихся в конкурсах, фестивалях, олимпиадах	0-3 (1балл – участие, 2 балла- одно призовое место, 3 балла – два и более призовых мест)	Отчет о выполнении целевых показателей деятельности учреждения	Ежемесячная
2	Участие педагогических работников в методической и творческой деятельности учреждения	0-5	Отчет о выполнении целевых показателей деятельности учреждения	Ежемесячная
3	Полнота и качество реализации общеразвивающих и предпрофессиональных программ в области искусств	0-1	Отчет о выполнении целевых показателей деятельности учреждения	Ежемесячная
4	Участие учащихся в творческой, культурно-просветительской деятельности учреждения	0-3	Отчет о выполнении целевых показателей деятельности учреждения	Ежемесячная
5	Сохранность контингента	0-2 (95% -100% - 2 балла, 80-95% - 1балл)	Отчет о выполнении целевых показателей деятельности учреждения	Ежемесячная
6	Отсутствие обоснованных жалоб со стороны родителей	0-1	Отчет о выполнении целевых показателей деятельности учреждения	Ежемесячная
7	Личный вклад педагогического работника в обеспечение условий образовательного процесса	0-2	Отчет о выполнении целевых показателей деятельности учреждения	Ежемесячная
8	Отсутствие фактов нарушения трудовой дисциплины, создания конфликтных ситуаций,	0-1	Отчет о выполнении целевых показателей де	Ежемесячная

Продолжение таблицы 43

1	2	3	4	5
	проявления неуважительного отношения к учащимся, родителям		ательности учреждения	
9	Исполнение дополнительных трудовых обязанностей: а) настройка инструментов; б) оформительские работы; в) руководство отделением.	0-2	Отчет о выполнении целевых показателей деятельности учреждения	Ежемесячная
Совокупная значимость всех критериев в баллах: 20 баллов				

Для оценки эффективности качества работников учреждения будет функционировать комиссия по оценке выполнения целевых показателей эффективности. Работники учреждения ежемесячно представляют отчет о результатах своей деятельности для оценки её эффективности. По результатам работ, выполненных за месяц, комиссия устанавливает уровень стимулирующих выплат работникам. Для повышения мотивации работников учреждения, а также повышения показателей по выполнению муниципального задания, работникам учреждения стоит выполнять в большей мере критерии и показатели эффективности.

Оценка имеющейся материально-технической оснащённости и материально-технической оснащённости, планируемой к внедрению, в соответствии с федеральными государственными требованиями представлена в таблице 44.

Таблица 44 – Оценка материально-технической оснащённости

Предмет материально-технической оснащённости	Оценка, балл	
	Без соответствия федеральным государственным требованиям	В соответствии с федеральными государственными требованиями
1	2	3
Натюрмортный фонд	3	4
Соответствующее программное обеспечение	4	4
Звукотехническое оборудование	2	5
Звукоизоляция	1	5
Светотехническое оборудование	2	4
Напольное покрытие	4	4
Балетные станки, зеркала	3	4
Музыкальные инструменты	2	5

1	2	3
Костюмы	4	4
Постановочный реквизит	3	4
Учебные кабинеты	2	5
Методический фонд	2	4
Компьютерная техника	3	4
Мебель	2	5

В художественном отделении предметы материально-технической оснащённости представлены натюрмортным фондом, соответствующим программным обеспечением.

Для фольклорного отделения необходимо соответствие звукотехнического оборудования, звукоизоляции.

Хореографическое отделение предполагает оснащённость светотехническим оборудованием, соответствующее требованиям напольное покрытие, балетные станки, зеркала.

Фортепианное и духовое отделения должны иметь в перечне своей материально-технической оснащённости музыкальные инструменты, звукотехническое оборудование, звукоизоляцию.

Предметами, которые необходимы для перехода на новые требования для театрального отделения, являются осветительные приборы, музыкальная компьютерная техника, постановочный реквизит, музыкальные инструменты.

Общими предметами материально-технической оснащённости для отделений учреждения являются соответствующее требованиям количество учебных кабинетов, методический фонд, оснащённость кабинетов мебелью, компьютерная техника

На основании данных об имеющихся предметах материально-технической оснащённости и планируемого пополнения оснащённости построим диаграмму, отражающую изменения, которые произойдут после реализации проекта совершенствования материально-технической оснащённости.

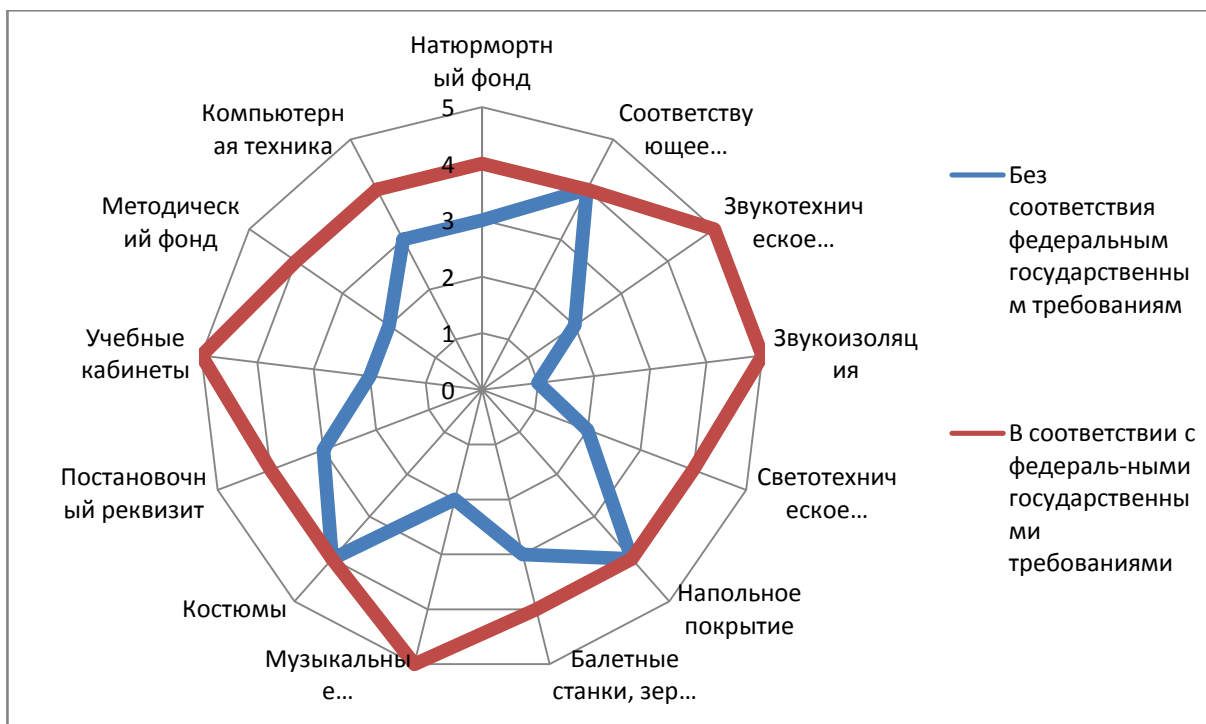


Рисунок 9 – Изменение материально-технической оснащенности после принятия управленческого решения

Проект направлен на совершенствование материально-технической оснащенности учреждения путем перехода на федеральные государственные требования. Диаграмма показывает, что после реализации проекта предметы материально-технической оснащенности соответствуют новым требованиям, а значит, управленческое решение является эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В качестве объекта исследования бакалаврской работы выбрано Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детская школа искусств с. Тамбовка», предоставляющее оказание дополнительных образовательных услуг.

Целью написания выпускной квалификационной работы являлась разработка проекта совершенствования материально-технической оснащённости МБУ ДО «Детская школа искусств с. Тамбовка».

В соответствии с поставленной целью выполнены следующие задачи:

- 1) изучены теоретические положения разработки управленческих решений;
- 2) проведен всесторонний анализ деятельности учреждения для выявления проблем;
- 3) определены источники возникновения выявленных проблем;
- 4) разработаны альтернативные варианты по устранению выявленных проблем;
- 5) принято оптимальное управленческое решение;
- 6) разработан проект реализации управленческого решения;
- 7) произведена оценка эффективности предложенного проекта.

Все поставленные задачи в результате выполнения бакалаврской работы выполнены.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты принятия управленческих решений. Изучение теоретического материала по разработке управленческого решения показало, что управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системой и анализа информации о её функционировании.

Технология принятого управленческого решения состоит из семи по-

следовательных этапов: получение информации о ситуации, определение целей, анализ и диагностика ситуации, разработка механизма реализации проекта, отбор основных вариантов решений, генерирование альтернативных вариантов, оценка эффективности принятого управленческого решения.

Также было определено, что проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

В комплекс мероприятий по работе с проектами входит управление работами проекта, управление ресурсами проекта, управление командой проекта, управление коммуникациями проекта, менеджмент качества проекта, управление в условиях риска.

Изучена методология оценки рисков и эффективности проектов, так как проект предусматривает вступление учреждения, являющегося объектом исследования, в долгосрочную целевую программу.

Во второй главе изучена деятельность МБУ ДО «Детская школа искусств с. Тамбовка», приведен анализ внешней и внутренней среды.

В ходе анализа внешней среды проведена оценка конкурентов учреждения, финансирование учреждения, потенциальных потребителей услуг, произведен анализ возможностей и угроз. Использованы такие методы анализа как PEST-анализ, ранжирование факторов.

Основными конкурентами учреждения являются МАОУДОД Тамбовский ЦДТ и МАУ Тамбовский РДК. Финансовое обеспечение представлено бюджетными средствами и денежными средствами учреждения от приносящей доход деятельности, то есть от оказания платных услуг. Потенциальными потребителями услуг являются дети и взрослые любых возрастов. Возможностями для учреждения являются совершенствование образовательного процесса, расширение ассортимента предоставляемых услуг, вступление в долгосрочные программы финансирования. Угрозами для учреждения являются несоответствие предоставляемых услуг требованиям и повышение

стоимости образовательных услуг.

При анализе внутренней среды проведена оценка структуры учреждения, методического обеспечения, маркетинговой деятельности, управления персоналом, выявлены сильные и слабые стороны учреждения, проведен SWOT-анализ, построена матрица SWOT-анализа.

Определено, что высшим должностным лицом является директор учреждения, ему подчиняются руководители семи отделений. Методическое обеспечение учреждения представлено подготовкой и проведением мастер-классов, открытых уроков, творческих показов, прослушиваний, концертов, просмотров. Маркетинговая политика представлена рекламами и агитациями различного характера. Анализ управления персоналом показал, что численность работников увеличивается, все работники хорошо квалифицированы, имеют большой стаж работы. Все работники учреждения прошли переподготовку для работы по новым требованиям. На основании представленной матрицы SWOT-анализа у учреждения имеется проблема отсутствия собственного здания, однако существует перспектива устранения данной проблемы.

Проведение анализа внешней и внутренней среды способствует выявлению проблемы в учреждении, таким образом, в ходе характеристики материально-технической оснащенности учреждения выявлена проблема в учреждении.

В третьей главе в первую очередь представлено обоснование необходимости совершенствования материально-технической оснащенности учреждения. Выявлено, что учреждению необходимо провести переход всех отделений на федеральные государственные требования. Для некоторых отделений учреждения переход на работу в соответствии с федеральными государственными требованиями не требуется, таким отделением является отделение сольного эстрадного пения.

Были рассмотрены альтернативные варианты решения сложившейся проблемы. Альтернативными вариантами являются: строительство собствен-

ного здания, приобретение собственного здания, аренда здания, продолжение безвозмездной аренды, переоборудование неиспользуемого здания, находящегося в ведении муниципального образования. Каждый из вариантов подробно рассмотрен, проведена оценка и выбор оптимального управленческого решения.

Выбранное управленческое решение представляет собой проект совершенствования материально-технической оснащенности, предполагающий ряд мероприятий по его реализации. Представлено управлением временем, в котором отражен перечень мероприятий, определен срок реализации проекта, составляющий 11, 5 месяцев. Управлением стоимостью проекта показано, что общая стоимость проекта составит 7 700 тыс. руб., из которых 200 тыс. руб. – собственные средства учреждения.

Качество проекта представлено факторами, имеющими влияние на результат проекта. Такими факторами являются процесс реализации управленческого решения, финансовое обеспечение, планирование деятельности учреждения, ресурсное обеспечение проекта. Менеджмент качества представлен оценкой межведомственной комиссией, которая осуществляет координацию проекта, надзор за деятельностью ответственных лиц. Комиссия будет обследовать приобретенную материально-техническую оснащенность на пригодность к эксплуатации.

Управлением коммуникациями проекта определяются этапы, представленными в соответствии с формой коммуникации, определяющие процесс обмена информацией. На первоначальном этапе вступления в долгосрочную целевую программу степень организованности – неслучайная, этап длительный, источники регулирования формальные

Управление командой проекта представлено матрицей распределения ответственности. Матрица ответственности показывает, что практически на всех этапах реализации проекта ответственным лицом является руководитель учреждения, также в большинстве случаев он является ответственным лицом, не оставляя без внимания ни единый этап. Большая ответственность также у

централизованной бухгалтерии и финансово-экономического отдела, на первоначальных этапах, глава администрации Тамбовского района является исполнителем.

Оценка рисков и эффективности проекта выполнена по разработанной методике, так как проект предполагает вступление учреждения в долгосрочную целевую программу. В ходе оценки рисков была построена карта рисков, она показала, что опасными рисками являются рыночный и финансовый, в случае осуществления этих рисков уровень потерь будет максимальным. При оценке эффективности проекта был проведен прогноз поступления денежных средств по методу аналитического выравнивания, произведена оценка выполнения муниципального задания учреждения. Представлена диаграмма показывающая, что после реализации проекта предметы материально-технической оснащённости соответствуют новым требованиям, а значит, управленческое решение является эффективным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аньшин, В.М. Управление проектами / В.М. Аньшин. – М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 178 с.
- 2 Амурская область в цифрах: краткий статистический сборник / Благовещенск: Амурстат., 2016. – 436 с.
- 3 Бельчик, Д.А. Управленческие решения: практика принятия и оценка эффективности / Д.А. Бельчик. – М. : Лаборатория книги, 2013. – 303 с.
- 4 Бубенева, А.А. Проблемы управления проектами // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М.Ф. Решетникова. 2015. № 93, стр. 204-209
- 5 Бусов, В.И. Управленческие решения / В.И. Бусов. – М. :Юрайт, 2013. – 256 с.
- 6 Воробьева, Т.П. Роль научных некоммерческих организаций в социально-экономическом развитии // Дальневосточный научный центр местного самоуправления. 2016. № 6, стр. 15-19
- 7 Гувернич, Т.Э. Планирование и контроль проектов // Корпоративный менеджмент. 2016. № 15, с. 85-87
- 8 Дорошенко, Ю.А. Новые возможности теории управления проектами / Ю.А. Дорошенко, И.С. Пивко // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2015. № 4 (76), стр. 12-14
- 9 Ефремов, В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений // Корпоративный менеджмент. 2016. № 15, с. 44-48
- 10 Ильенкова, Н.Д. Системный подход к управлению проектами // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 9, стр. 40-44
- 11 Ильина, О.Н. Формирование методологии управления проектами, нацеленной на долгосрочный успех организации // Управление проектами. 2017. № 1 (14), с. 245-246

- 12 Кальчук, М.С. Основные концепции моделирования проектов // Российское управление. 2013. № 14 (236), с. 15-25
- 13 Катунина, И.В. Офис управления проектами улучшения городской среды в городе Омске / И.В. Катунина, Ю.А. Фомина // ProjectManagement. 2016. № 46, стр. 12-24
- 14 Критерии и показатели оценки эффективности управленческих решений [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/1262/> - 10.05.2017
- 15 Лобзов, А.И. Как оценивать риски проекта на основе плана-графика работ // Управление финансовыми проектами. 2017. №2, с. 12-15
- 16 Луизова, Л.А. От постановки задачи до принятия решения [Электронный ресурс]. – Режим доступа :<http://www.finmanagement.ru/persona/persona003/persona003.htm>.
- 17 Новиков, Д.А. Управление проектами: организационные механизмы / Д.А. Новиков. – М. : ЮНИТИ, 2013. – 407 с.
- 18 Об утверждении федеральных государственных требований к минимуму содержания, структуре и условиям реализации дополнительной предпрофессиональной общеобразовательной программы в области изобразительного искусства «Живопись» и сроку обучения по этой программе» [Электронный ресурс] : указание Министерства культуры РФ от 12.03.2012г. № 156. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»
- 19 Об утверждении федеральных государственных требований к минимуму содержания, структуре и условиям реализации дополнительной предпрофессиональной общеобразовательной программы в области театрального искусства «Искусство театра» и сроку обучения по этой программе» [Электронный ресурс] : указание Министерства культуры РФ от 12.03.2012г. № 157. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»
- 20 Об утверждении федеральных государственных требований к миниму-

- му содержания, структуре и условиям реализации дополнительной предпрофессиональной общеобразовательной программы в области хореографического искусства «Хореографическое творчество» и сроку обучения по этой программе» [Электронный ресурс] : указание Министерства культуры РФ от 12.03.2012г. № 158. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»
- 21 Об утверждении федеральных государственных требований к минимуму содержания, структуре и условиям реализации дополнительной предпрофессиональной общеобразовательной программы в области музыкального искусства «Фортепиано» и сроку обучения по этой программе» [Электронный ресурс] : указание Министерства культуры РФ от 12.03.2012г. № 163. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»
- 22 Об утверждении федеральных государственных требований к минимуму содержания, структуре и условиям реализации дополнительной предпрофессиональной общеобразовательной программы в области музыкального искусства «Духовые и ударные инструменты» и сроку обучения по этой программе» [Электронный ресурс] : указание Министерства культуры РФ от 12.03.2012г. № 165. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»
- 23 Об утверждении федеральных государственных требований к минимуму содержания, структуре и условиям реализации дополнительной предпрофессиональной общеобразовательной программы в области музыкального искусства «Музыкальный фольклор» и сроку обучения по этой программе» [Электронный ресурс] : указание Министерства культуры РФ от 12.03.2012г. № 166. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»
- 24 Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс] : офиц. сайт - 25.04.2017. – Режим доступа :<http://www.consultant.ru>. – 25.04.2017.

- 25 Официальный сайт Министерства культуры и архивного дела Амурской области. [Электронный ресурс] : офиц. сайт – 03.04.2017. – Режим доступа :<http://www.amurcult.ru/> - 03.04.2017.
- 26 Официальный сайт Министерства культуры Российской Федерации. [Электронный ресурс] : офиц. сайт – 25.05.2017. – Режим доступа :<http://mkrf.ru/>. – 25.05.2017.
- 27 Официальный сайт Муниципального автономного образовательного учреждения дополнительного образования детей Тамбовский центр детского творчества. [Электронный ресурс] : офиц. сайт – 12.04.2017. – Режим доступа : <http://www.тамбовскийцдт.рф> – 12.04.2017.
- 28 Официальный сайт Муниципального автономного учреждения дополнительного образования «Детская школа искусств» города Свободного. [Электронный ресурс] : офиц. сайт – 13.05.2017. - <http://dshisv.amur.muzkult.ru/> - 13.05.2017.
- 29 Официальный сайт Муниципального автономного учреждения Тамбовский районный дом культуры. [Электронный ресурс] : офиц. сайт – 12.04.2017. – Режим доступа :<http://tambovskii.ru/> - 12.04.2017.
- 30 Официальный сайт Муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Детская школа искусств с. Тамбовка». [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.tambovkadchi.ru/o-nas/o-shkole/>. – 15.05.2017.
- 31 Патерек, П.Ю. Управление знаниями: воздействие на проектные команды, использующие гибкие методы и факторы, влияющие на его эффективность // Управление проектами и программами. 2017. № 1, стр. 91-93
- 32 Пигалов, В.С. Секреты успешного управления проектной командой / В.С. Пигалов. – М. : ФОРУМ, 2014. – 208 с.
- 33 Плотников, А.Н. Актуальные проблемы управления проектами / А.Н. Плотников, Д.А. Плотников // Известия Саратовского университета. 2014. № 78 с. 15-24

- 34 Попов, Ю.И. Управление проектами / Ю.И. Попов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
- 35 Полковников, А.А. Управление государственными проектами // Проектная практика. 2016. № 3, с. 114-118
- 36 Процесс принятия и реализации управленческих решений [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://quality.eur.tu/MATERIALY3/ppur.htm>–29.04.2017.
- 37 Романова, М.В. Управление проектами / М.В. Романова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 253 с.
- 38 Романова, М.В. Краткий обзор о состоянии российского образования в области управления проектами // ProjectManagementInstitute. 2016. №5, с. 145-148
- 39 Рыбакова, Л.В. Конспект лекций по курсу «Разработка управленческих решений» / Л.В. Рыбакова. – Благовещенск :АмГУ, 2013. – 150 с.
- 40 Рыбакова, Л.В. Уровень принятия решений в современном менеджменте // Вестник АмГУ, 2015 №69, стр. 117-124
- 41 Савилова, Е.С. Принятие управленческого решения по совершенствованию материально-технической базы МБУ ДО «Детская школа искусств с. Тамбовка» / Е.С. Савилова, Л.В. Рыбакова // Россия-Китай: Вектор развития: материалы международной научно-практической конференции (5 декабря 2017г.). – Благовещенск :АмГУ, 2017. –с. 121-124
- 42 Санитарно-эпидемиологические заключения, подготовленные по результатам рассмотрения проектов федеральных государственных требований к минимуму содержания, структуре и условиям реализации дополнительных предпрофессиональных программ в области искусства [Электронный ресурс] : указание Министерства культуры РФ от 28.03.2012 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»
- 43 Сибгатулина, А.И. Стандартизация в сфере управления проектами // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. - № 5

- [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://ekonomika.snauka.ru/2016/05/11420>. - 13.04.2017.
- 44 Трубицин, Ю.Ю. Проектное управление: от идеи – к практике // Проектное управление. 2017. № 3, с. 145-148
- 45 Устав Муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Детская школа искусств. Тамбовка». Тамбовка, 2012. – 45 с.
- 46 Царьков А.И. Управление проектами в условиях дефицита времени: команды и лидеры / А.И. Царьков, Л.Н. Томилова // Управление проектами и программами. 2016. № 4, стр. 16-19
- 47 Цогоев, М.М. Современные подходы к определению понятия «Управление проектами» // Инновационная наука. 2016. № 4, стр. 3-9
- 48 Шекова, Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций : учебник / Е.Л. Шекова. – СПб.: Издательство «Лань», 2014. – 192 с.
- 49 Экономические вести [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://www.economicwind.ru>. – 19.05.2017.
- 50 Электронная библиотека LYBS.ru[Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://lybs.ru/>. – 18.04.2017.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

Изучение мнения населения Тамбовского района о качестве оказания муниципальных услуг в МБУ ДО "ДШИ с. Тамбовка"

Вопрос 1

Оцените по пятибалльной шкале, где 1-Совсем не устраивает, 5-устраивает полностью, насколько удовлетворяет Вас место размещения учреждения, (условия доступа в учреждение, его местонахождение)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Вопрос 2

Оцените по пятибалльной шкале, насколько удовлетворяет Вас график работы учреждения (полнота информирования, понятность изложения)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Вопрос 3

Оцените по пятибалльной шкале, насколько удовлетворяет Вас уровень комфортности оснащения помещения учреждения (места ожидания, наличие мест общего пользования)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Вопрос 4

Достаточно ли информации о порядке предоставления услуг на информационных стендах в учреждении?

- Да
- Нет
- Информация отсутствует

Вопрос 5

Оцените по пятибалльной шкале, насколько удовлетворяет Вас объем полученной информации об услуге (полнота информации, понятность изложения)?

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Вопрос 6

Удовлетворяет ли Вас уровень обслуживания со стороны работников учреждения в связи с оказанием услуги?

- Удовлетворяет
- Неудовлетворяет
- Не получил интересующую меня информацию

Вопрос 7

По каким причинам Вы не удовлетворены непосредственным взаимодействием с работниками учреждения?

- Некорректное поведение
- Невнимательное отношение
- Не получил ответов на интересующие вопросы
- Всё устраивает

Вопрос 8

Приходилось ли Вам сталкиваться с необоснованными действиями в процессе предоставления услуги на платной основе? (нет в перечне платных услуг, не соответствуют тарифы, отсутствие чека)

- Да
- Нет

Вопрос 9

Оцените по пятибалльной шкале, насколько удовлетворяет Вас качество предоставления услуги в целом?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Вопрос 10

Удовлетворены ли вы компетентностью специалистов, оказывающих услугу?

- Да
- Нет

Вопрос 11

Укажите источники получения информации о предоставлении услуги (выберите несколько вариантов)

- Газеты
- Интернет
- Знакомые
- Телевидение

Результаты опроса

Вопрос 1

1 - 22 %
2 - 16 %
3 - 35 %
4 - 17 %
5 - 10 %

Вопрос 2

1 - 0 %
2 - 0 %
3 - 5 %
4 - 32 %
5 - 63 %

Вопрос 3

1 - 0 %
2 - 15 %
3 - 0 %
4 - 25 %
5 - 60 %

Вопрос 4

Да - 97 %
Нет - 3%
Информация отсутствует - 0%

Вопрос 5

1 - 0 %
2 - 0 %
3 - 0 %
4 - 20 %
5 - 80 %

Вопрос 6

Удовлетворяет - 76 %
Не удовлетворяет - 24 %
Не получил интересующую меня информацию - 0 %

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Вопрос 7

Не корректное поведение - 0 %

Не внимательное отношение - 5 %

Не получил ответов на интересующие вопросы - 0 %

Всё устраивает - 95 %

Вопрос 8

Да - 0 %

Нет - 100 %

Вопрос 9

1 - 0 %

2 - 0 %

3 - 5 %

4 - 15 %

5 - 80 %

Вопрос 10

Да - 3 %

Нет - 97 %

Вопрос 11

Газеты - 25%

Интернет - 0 %

Знакомые - 60 %

Телевидение - 0 %

Работники учреждения - 15%

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Отчет по муниципальному заданию за 2016 год

№ п / п	Наименование показателя	Единица измерения	Значение, утвержденное в муниципальном задании	Фактическое значение	Допустимое отклонение	Характеристика причин отклонения от запланированных значений	Источник информации о фактическом значении показателя
1	Количество учащихся	чел.	250	255		Увеличение количества учащихся	Журнал учета успеваемости и посещаемости учащихся групповых и индивидуальных занятий
2	Количество видов (специальностей) предоставляемых услуг	ед.	8	8			Форма статистической отчетности №1 ДМШ
3	Общий уровень укомплектованности кадрами	%	100	100			Форма статистической отчетности №1 ДМШ
4	Наличие лицензии на осуществление образовательной деятельности	-	бессрочная	бессрочная			Лицензия учреждения
5	Доля обучающихся, принявших участие в смотрах, конкурсах, фестивалях, выставках	%	80	66	5	Слабый контроль за деятельностью преподавателей	Форма статистической отчетности №1 ДМШ
6	Наличие высшего и среднего профессионального образования	чел.	9	9			
7	Сохранение контингента обучающихся	%	97	95	5		Отчет самообследования
8	Доля педагогических работников имеющих квалификационную категорию	%	90	77	5	Два преподавателя, работающие менее 2 лет не подлежат аттестации на соответствие занимаемой должности	