**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**

Кафедра менеджмента и права

Допускается к защите:

зав. кафедрой д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.К. Осипов

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**на тему:**

**«Разработка плана внедрения новых ДПОУ**

**(на примере МБДОУ № 255 г. Ижевска УР)»**

Выполнила:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.А. Краснова

(дата, подпись)

Научный руководитель

к.э.н., доцент:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.В. Абашева

(дата, подпись)

Рецензент

ст.преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.В.Зверев

(дата, подпись)

Ижевск 2017 г.

**Содержание**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………….. | | 3 |
| Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ УСЛУГ……………………………………………….. | | 5 |
| * 1. 1.1Виды и содержание планов развития……………………………………… | | 5 |
| 1.2 Методы реализации планов развития……………………………………... | | 16 |
| ГЛАВА2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РАЗВИТИЯ МБДОУ № 255…………. | | 19 |
| 2.1. Организационно-правовая характеристика МБДОУ № 255…………….. | | 19 |
| 2.2 Анализ видов деятельности организации…………………………………. | | 22 |
| 2.3 Анализ финансово-экономических показателей деятельности организации…………………………………………………………………….. | | 31 |
| ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКИ ПЛАНА ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ УСЛУГ ДПОУ…………………………………………………………………   |  |  | | --- | --- | | 3.1Анализ и выбор решения для внедрения ДПОУ…………………………………………………………………………… | 39 | | 3.2Разработка плана внедрения новых ДПОУ………………………………  3.3Расчет эффективности реализации внедрения новых услуг…………….  ЗАКЛЮЧЕНИЕ ………………………………………………………………...  СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ………………………… | 47 | | | 34  34  38  48  50  54 |
|  |
|  |

**Введение**

Переход к рыночной экономике в России привел к изменению муниципального менеджмента, которые заключаются в том, что доказавшие свою результативность методы и приемы коммерческого менеджмента переносятся на практику муниципального управления.

Осознавая актуальность современных социально-экономических проблем в органах местного самоуправления приводит к пониманию необходимости разработки стратегий, ориентированных на решение проблем занятости, экономического развития, повышения качества трудовой жизни и др.

Мировая и российская практика показывает, что в качестве современной технологии муниципального управления, обеспечивающей долгосрочное и поступательное развитие территории, целесообразно использовать методы стратегического управления. Если раньше считалось, большой имеет лучшие шансы выиграть в конкурентной борьбе по сравнению с маленьким то теперь ясно, что преимущества возникают у более мобильного. Приспособление к быстрым изменениям среды, предугадывание их - залог успеха.

Следует заметить, в регионах еще плохо развита прогнозно-аналитическая и плановая проработка перспектив социально-экономического развития муниципальными образованиями на средне и долгосрочную перспективу. Проблемой, характеризующей состояние региональной политики является и то, что на протяжении всего периода рыночных реформ определяющую роль в сфере межрегиональных отношений играют ресурсы, а среди них финансовые регуляторы.

Стратегическое управления муниципальным образованием - это процесс управленческой деятельности органов местного самоуправления по обеспечению устойчивого социально-экономического развития в долгосрочной перспективе.

План развития нацелена на лучшее использование имеющихся возможностей, предотвращение возможного негативного внешнего воздействия на муниципальное образование, на постоянное развитие.

Целью написания работы является исследование теоретических и практических аспектов стратегического развития в муниципальных организациях и разработка плана развитияМБДОУ № 255.

Для достижения поставленной цели необходимо было решение следующих задач:

- изучение сущности и специфики плана развития предприятие;

- характеристика современного состояния развития предприятие;

- разработка плана развития объекта исследования.

Объект исследованияявляется Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад компенсирующего вида №255 (далее МБДОУ № 255), который осуществляет образовательно -воспитательную деятельность в г.Ижевске Удмуртской Республики.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы учебники и учебные пособия по теории эффективного управления, статьи в ведущих изданиях, открытые публикации с различных Интернет – сайтов, а так же материалы, собранные в период прохождения преддипломной практики.

При проведении данного анализа были использованы следующие приемы и методы: горизонтальный анализ,вертикальный анализ,анализ коэффициентов (относительных показателей), сравнительный анализ,прогнозирование и прочие.

**Глава1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ УСЛУГ**

* 1. Виды и содержание планов развития

План развития - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием плана развития служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

В литературе существует два противоположных взгляда на понимание плана развития. В первом случае план развития – это конкретный долгосрочный пландостижения некоторой цели, а выработка плана развития – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих передней целей.

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует плана развития второго типа) включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент плана развития – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Термин «план развития» (от греч. stratos – войско, ago – веду)имеет военное происхождение [32, с.44]. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом.

Соответственно термином «стратегические решения» обозначаются: «… решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия» [32, с.45].

Таким образом, в качестве отличительного признака эффективного развития используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий. Очевидно, решения такого рода принимаются рано или поздно на любом предприятии, даже там, где не используется само понятие плана развития. Недостаток такой ситуации в том, что, не отличая стратегические решения от тактических и оперативных, руководители предприятия не уделяют подготовке и анализу стратегических решений того внимания, которого они заслуживают.

А.Чандлер, автор одной из пионерских работ в области стратегического планирования, считает, что план развития – «…это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [32, с.47]. Определение плана развитияЧандлера дополняется требованием экономичности для принимаемых курсов действий «Стратегическая альтернатива определяется путём сопоставления возможностей и ресурсов корпорации с учётом приемлемого уровня риска». В конечном итоге формирование плана развития предприятия должно дать ответы на три вопроса: Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать? Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? Какова возможная отдача по выбранным направлениям?

А.Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей плана развития:[14, с. 68-69]:

1. Процесс выработки плана развития не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная план развития должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль плана развития в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной плана развития отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной плана развития. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное пере формулирование плана развития.

Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов. В практике работы предприятий к таким решениям традиционно относились планы серьезных реконструкций, расширения или ликвидации производств, коренное изменение профиля или специализации предприятия. В последние годы в связи с процессами приватизации к стратегическим прибавились решения по виду и принадлежности прав собственности на имущество и продукцию самого предприятия. Таким образом, стратегические решения существовали всегда, хотя необходимость их подготовки и принятия на уровне предприятия в условиях централизованного управления была ограниченной.

«…Какие же решения относятся к стратегическим? Для ответа на этот вопрос можно следующим образом классифицировать процессы, из которых складывается деятельность предприятия. Разнообразные технико-экономические, финансовые, социальные и другие процессы, протекающие на предприятии, можно разделить на три группы …»[13, с.72]:

-   процессы использования имеющегося потенциала для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг («производство»);

-   процессы создания, наращивания и модернизации потенциала предприятия («воспроизводство»);

-   процессы, обеспечивающие создание и развитие самой воспроизводственной базы предприятия («воспроизводство воспроизводства»).

Пользуясь этой классификацией, можно соответствующим образом структуризовать решения, принимаемые на уровне руководства предприятия. Решения, касающиеся использования имеющегося потенциала производственной базы, целесообразно относить к тактическим. Наиболее важные решения, касающиеся процессов формирования (создания, пополнения, изменения) потенциала, можно отнести к стратегическим. Наконец, решения, которые определяют потенциал для развития воспроизводственной базы, можно было бы назвать суперстратегическими.

Решения второго и третьего типов (стратегические и суперстратегические)будем объединять общим термином «стратегические решения».

Хотелось бы подчеркнуть важность решений третьего типа. Зачастую считается, что самое главное для предприятия – правильно распорядиться имеющимися ресурсами для производства пользующейся спросом продукции. Однако еще большее значение для жизни предприятия в целом имеет система и механизм принятия решений. Именно от этих составляющих предприятия зависит, какие средства будут выделены на развитие, будут ли выплачиваться дивиденды (что существенно влияет на позицию предприятия на фондовом рынке) и т.п.

Стратегические решения (в широком смысле этого слова) лежат в основе плана развития предприятия. Сама же план развития предприятия тем самым должна представлять собой как бы каркас, на котором базируются конкретные задания, решения по отдельным вопросам функционирования предприятия.

Теперь определим более точно понятие плана развития предприятия. Существует два подхода к его определению. Первый основан на структуризации целевого пространства (сферы) предприятия – представлениях тех или иных лиц, заинтересованных в деятельности предприятия, о желательном состоянии, результатах и эволюции предприятия. В числе этих лиц могут быть представители менеджмента, работники, акционеры, инвесторы, покупатели продукции, поставщики и т.д. В зависимости от степени детальности или, наоборот, обобщенности этих представлений в целевом пространстве различаются пять уровней описания: миссия, план развития, цели, задачи и действия(последний элемент является как бы пограничным между целевой и поведенческой сферой).

«…Миссия (деловое кредо, «философия»)предприятия – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами..» [45, с.177].

План развития – совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии [45, с.218].

Цели – описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации плана развития[45, с.405].

Задачи – конкретизация целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности [45, с.59].

Действия – мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи [45, с.38].

Таким образом, структуризация целевой сферы здесь выполнена в виде иерархической системы, в которой каждый последующий уровень следует рассматривать как определенное уточнение предыдущего. В свою очередь, более высокий уровень предстает как синтез одного или нескольких более низких. Существенно, что при таком подходе план развития рассматривается как органическое единство целей и средств их реализации.

Второй подход к определению понятия плана развития основан на синтезе плана развития на базе отдельных стратегических решений. Именно план развития определяется как целостная совокупность взаимоувязанных стратегических решений, достаточная для описания ключевых направлений деятельности предприятия. Связь плана развития с миссией здесь не подчеркивается, а основное внимание уделяется полноте и непротиворечивости системы стратегических решений.

Даже после того как проведен стратегический анализ, разработана и согласована с менеджерами план развития компании это еще вовсе не означает, что она будет реализована. Здесь компания может столкнуться с (самой сложной)фундаментальной проблемой стратегического управления.

Как показа практика, если стратегические задачи пытаться решить в рамках текущей деятельности, то это получается крайне не эффективно. Получается так, что они решаются по остаточному принципу, т.е. если время хватит, то решим, но, как правило, текучка съедает все время и в итоге стратегические задачи не выполняются. Поэтому гораздо эффективнее организовать решение стратегических задач по другому. А именно при выборе способа организации решения стратегических задач необходимо учитывать основные отличия текущей деятельности от стратегической, т.е. связанной с развитием.

Таким образом, получается, что стратегические задачи развития гораздо эффективнее реализовывать в форме проектов. Характеристики проектов вполне подходят под те требования, которым должна удовлетворять деятельность, связанная с развитием, но здесь нужно обратить внимание на то, что проекты компании в свою очередь могут разбиваться на две категории: текущие проекты и проекты развития.

Итак, реализацию плана развития нужно организовывать путем выделения и решения конкретных стратегических задач, чтобы на них можно было сконцентрировать внимание и отделить от текущей деятельности. Это объясняется тем, что система управления текущей деятельностью и развитием строится по разным схемам. Система управления текущей деятельностью выстраивается в зависимости от того, каким образом она организована. Текущая деятельность может быть организована в виде бизнес-процессов, то есть регулярно выполняемых циклических операций. Примерами таких компаний могут быть производственные или торговые предприятия, текущую деятельность которых можно разбить на ряд типовых бизнес-процессов (продажи, производство, снабжение и т.д.). Другой вариант, когда текущая деятельность организована в виде текущих проектов. Примерами проектных компаний могут быть строительные организации, научно-исследовательские институты, консалтинговые фирмы и т.д. И в том и в другом случае от текущей деятельности компания получает прибыль. При этом компании обоих типов могут заниматься развитием своего бизнеса и системы управления. Эту работу гораздо эффективнее реализовывать в виде проектов развития. Таким образом, теперь нужно будет продумать организационный механизм реализации функций развития компании. Хотя при этом может потребоваться и изменение технологии управления текущей деятельностью компании. Зачастую проекты по разработке стратегического плана и внедрению механизма развития приводят к необходимости проведения реструктуризации всей деятельности компании. Поэтому приходится перестраивать бизнес-процессы текущей деятельности и внедрять механизм проектного управления стратегической деятельностью компании.

Соответственно, и система контроля текущей и стратегической деятельностью также отличается. Для управления текущей деятельностью используется система планирования и контроля бизнес-процессов (или текущих проектов), а для управления развитием используется система планирования и контроля инвестиционных бюджетов.

Обычно план развития разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания плана развития предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая план развития.

Вместе с тем, как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию плана развития. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная план развития становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

1. Плана развития концентрированного роста – план развития усиления позиций на рынке, план развития рынка, план развития продукта.

2. Плана развития интегрированного роста – план развития обратной вертикальной интеграции, план развития вперед идущей вертикальной интеграции.

3. Плана развития диверсифицированного роста – план развития центрированной диверсификации, план развития горизонтальной диверсификации.

4. Плана развития сокращения – план развития ликвидации, план развития «сбора урожая», план развития сокращения, план развития сокращения расходов.

Любая план развития включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил):

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3.  Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

План развития в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях управления:

«Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса.» Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациях, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию плана развития сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется план развития, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;

- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;

- стадия жизненного цикла отрасли;

- относительная сила отраслевой позиции организации;

- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Так, Забелин П. В. и Моисеева Н. К. предлагают классифицировать плана развития всего по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим план развитиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные плана развития);

- принадлежность к план развитиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные плана развития);

- принадлежность к план развитиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные);

Выбор плана развития предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Реализация плана развития осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации плана развития. В процессе реализации плана развития каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации плана развития может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;

- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми план развитиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации плана развития. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Результаты реализации плана развития оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

* 1. **Методы реализации плана развития**

Методы разработкиплана социально-экономического развития предприятия, наиболее приемлемая на современном этапе, строится на сочетании трех подходов:

• экономико-математического подхода, предполагающего анализ существующих статистических данных о социально-экономическом развитии МО, планов и программ развития хозяйствующих субъектов, выявление тенденций и ограничений развития с использованием многопараметрических экономико-математических моделей;

• социолого-коммуникативного подхода, предполагающего за счет социологических процедур получить недостающую информацию, обеспечить вовлечение в процесс сбора информации, выявления проблем и перспектив развития предприятие, выработку решений активной части сообщества и хозяйствующих субъектов;

• сценарного подхода, предполагающего проведение качественного и количественного анализа возможных отклонений и альтернатив развития МО, определение наиболее вероятных сценариев его социально-экономического и пространственного развития, а также программы действий органов местного самоуправления, направленных на реализацию наиболее выгодных для муниципалитета сценариев развития и снижения рисков неблагоприятных сценариев.

Сочетание данных подходов позволяет учесть как объективные, так и субъективные факторы развития, преодолеть ограничения, связанные с задержкой предоставления, неполнотой и недостоверностью отдельных количественных данных и субъективностью качественных оценок. Что позволит в конечном итоге получить документ - "Стратегию социально-экономического развития МО", - который будет в полной мере отвечать сложившейся ситуации и принят субъектами муниципального сообщества, а также разработать программу действий администрации, позволяющую учитывать факторы неопределенности его развития и управлять рисками, обусловленными действием внешних сил.

Если первые два подхода в той или иной степени стали традиционными при разработке плана развития муниципальных образований в России, то сценарный подход часто реализуется в крайне упрощенном виде, что значительно снижает его полезность.

Фактически сценарный подход - не что иное, как вариант имитационного моделирования без применения жестких формализованных методов анализа. В частности, здесь не требуется увязывания всех гипотез в математическую модель. Многие необходимые оценки ситуации могут быть получены на уровне вербальных обобщений. Это делает работу по исследованию ситуации, сложившейся в том или ином конкретном образовании, более гибкой.

Выявление разветвлений и проработка возможных сценариев развития позволяет предвидеть возможные варианты развития событий, выстраивая систему снижения негативных последствий внешних решений и осуществлять шаги для принятия желательных для МО решений.

В то же время оценка и проработка различных вариантов развития не является самоцелью. В итоге она предполагает формирование комплекса предложений по тем или иным действиям. Прежде всего, это управленческие решения и мероприятия руководства муниципалитета. С учетом того, что план развития есть продукт деятельности всего сообщества МО, она должна являться координирующим началом для всех других его субъектов - бизнеса, общественных структур, а также служить ориентиром для внешних контрагентов МО - органов государственной власти регионального и федерального уровня, инвесторов и т.д.

Принципиально важно при этом отметить, что сценарный подход позволяет выстроить систему приоритетности муниципальных программ, проектов и мероприятий.

Таким образом, сочетание данных подходов позволяет видеть поле возможных вариантов развития событий, совершать упреждающие действия и минимизировать риски и негативные последствия воздействия внешних сил, а также создавать условия для извлечения максимальных выгод от реализации того или иного сценария.

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РАЗВИТИЯ МБДОУ № 255**

**2.1. Организационно-правовая характеристикаМБДОУ № 255**

МБДОУ № 255 открылся от ведомства Мотозавода 25 октября 1983 года под руководством заведующей Новакшоновой Надежды Сергеевны. В детском саду функционировало 12 групп по 30-35 детей. Он находится в типовом здании по адресу: г. Ижевск, ул. Тимирязева, 25. Рядом с детским садом расположена средняя общеобразовательная школа № 84 и МБДОУ комбинированного вида № 272. Здание детского сада находится в лесной зоне, что уже говорит о чистоте воздуха в этом районе.

При второй заведующей Шабриковой Вере Анатольевне в начале 1994 г. МБДОУ № 255 передан в РОНО Индустриального района.

В связи с создавшейся экономической ситуацией при заведовании уже третьей заведующей Малых Аллы Юрьевны в 1994 г. группы детского сада арендовала на 5 лет школа №84 под начальные классы.

В 1998 г возникла необходимость открыть одну группу для коррекции зрения у детей, в дальнейшем количество таких групп увеличилось и детский сад полностью стал коррекционным в 2003 г при заведовании Ехлаковой Натальи Николаевны специалиста первой квалификационной категорией.

Миссия МБДОУ № 255 состоит в осуществлении комплекса мер, направленное на обеспечение развития личности, интеллектуальных, физических, творческих способностей детей, квалифицированной коррекции зрительных нарушений, становление общечеловеческих ценностей в соответствии с потенциальными возрастными возможностями, а также оказание помощи семье, поддержка семьи в вопросах воспитания и развития детей.

Главные задачи МБДОУ № 255 это:

Создание системы работы по социальной адаптации ребенка-дошкольника с нарушением зрения к школе.

1. Обеспечение качественной подготовки к обучению в школе.
2. Создание атмосферы сотрудничества со школой, направленной на согласованность и перспективность всех компонентов системы (целей, задач, методов, средств, форм организации воспитания и обучения) на каждой ступени образования для обеспечения преемственности в развитии ребенка.

Стратегической целью деятельности детского сада является всестороннее формирование личности ребенка с учетом особенностей его физического, психического развития, индивидуальных возможностей и способностей, подготовка к обучению в школе, развитие и совершенствование образовательного процесса, осуществление дополнительных мер социальной поддержки детей и работников детского сада.

Учреждение является некоммерческой организацией - бюджетным учреждением, финансируемым из бюджета Удмуртской Республики. Учредителем МБДОУ № 255 является Министерство образования Удмуртской Республики.

МБДОУ № 255 является юридическим лицом, находящимся в ведении Министерства образования Удмуртской Республики и действует в соответствии с законодательством Российской Федерации, законодательством Удмуртской Республики, приказами Министерства образования Российской Федерации, приказами и иными организационно - распорядительными документами министра образования Удмуртской Республики и Учредителя, изданными в пределах их компетенции.

Учреждение имеет самостоятельный баланс, лицевой счет в Управлении казначейского исполнения, расчетный и иные счета в банках, печать со своим наименованием и наименованием Министерства образования Удмуртской Республики, штампы, бланки. Воспитательно-образовательная деятельность осуществляется на основании Учредительных документов:

- Лицензия Серии А № 195019, регистрационный № 455 от 23 июня 2010 года;

- Свидетельство о государственной аккредитации АА 000032, Регистрационный № 905 от 04 декабря 2008 года;

- ИНН 1833016600.

Детский сад компенсирующего вида № 255 со специализированными группами для детей с нарушением зрения II категории оборудован музыкальным и спортивным залами, 4-мя коррекционными кабинетами, 2-мя кабинетами логопедической помощи, медицинским и офтальмологическим кабинетом, кабинетом психологической разгрузки, музыкальной гостиной, ИЗО студией, летней спортивной площадкой и рядом служебных помещений.

Организационная структура МБДОУ № 255.

Структура детского сада тесно связанна с характерным для нее специфическим разделением труда и требованиями построения системы и контроля в организации. Любая организация имеет разделение труда, но не просто случайное распределение работы между всем персоналом организации, а специализированное разделение труда. Оно означает закрепление конкретной работы за тем человеком, который лучше всех в организации сможет ее выполнить, то есть за специалистом.

Рассмотрим структуру производственного деления МБДОУ компенсирующего вида № 255 на рисунке 1.

Учредитель

Заведующая МБДОУ

Старшая медсестра

Зам. зав по ХР

Зам. зав по ВР

Кастелянша

Специалисты

Повара

Помощники воспитателей

Тех. персонал

Воспитатели

Дворник

Сторож

Кладовщик

Рабочий по стирке белья

Медсестры

Рисунок 1 – Структура производственного деления МБДОУ компенсирующего вида № 255

Структура МБДОУ № 255 относится к линейному типу. Данный тип управленческой структуры позволил сформировать стабильное и прочное предприятие. Все полномочия – прямые (линейные) – идут от высшего звена управления к низшему звену.

Основные достоинства:

- каждый подчиненный имеет только одного руководителя и несколько подчиненных инстанций.

Основные недостатки:

- нет дублирования функций, у каждого своя определенная функция.

МБДОУ № 255 относится к такому типу как «дойная корова» так как, занимaeтлидиpyющeeпoлoжeниe в oтнocитeльнocтaбильнoйoтpacли. Эта стpатeгиянaпpaвлeнa на длитeльнoeпoддepжaниecyщecтвyющeгoпoлoжeния и oкaзaниeфинaнcoвoйпoддepжки.

**2.2 Виды деятельности организации**

Основными целями деятельности детского сада является  создание условий для реализации  гарантированного гражданам Российской Федерации  права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования.

Детский сад обеспечивает воспитание, обучение и развитие, а также присмотр и оздоровление детей.

В детском саду дети, начиная с самого раннего возраста и заканчивая детьми старше, получают различные навыки, умения, основы различных видов, которые им дают квалифицированные педагоги. В этом им помогают различные службы и отделы в детском саду: педагогический кабинет, музыкальный зал, массажный кабинет, спортзал. В группах ведется кружковая работа, которая осуществляется в вечернее время как совместная деятельность с детьми и проводится 1 раз в неделю в соответствии с планом.

Таблица 1 — Платные кружки, проводимые в МБДОУ № 255

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Название кружков | Кол-во детей за 1 занятие в среднем, (чел.) | Цена за 1 занятие, (руб.) | Возраст детей | Ф.И.О. воспитателя |
| «Керамика» | 10 | 70 | 3-7 лет | Мардамшина Ольга Анатольевна |
| Ритмопластика «Капельки солнца» | 10 | 70 | 4-7 лет | Климова Елена Александровна |

В массажном кабинете осуществляется процесс закаливания, профилактика плоскостопия.

В ДОУ имеется кабинет психолога обеспеченный необходимой литературой, методическими и дидактическими пособиями, аудио техническими средствами.

В ДОУ оборудован музыкальный зал, оснащенный музыкальными инструментами для взрослых и детей, аудиовизуальными средствами, методической и музыкальной литературой.

В ДОУ созданы условия для активной деятельности детей на прогулке. Прогулочные площадки для каждой группы оборудованы верандами, песочными двориками, малыми архитектурными формами для игр детей, различным дидактическим и выносным материалом.

Спортзал предназначен для пропаганды спорта и здорового образа жизни. Здесь проводятся гимнастические упражнения, зарядка.

В МБДОУ № 255 функционирует 9 групп для детей с нарушением зрения.

Таблица 2 — Укомплектованность групп МБДОУ № 255 на 2015-2016г.г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Количество групп | Возрастная группа | Возраст детей | Количество детей |
| 2 группы | 1 младшая | 1,5 - 3 года | 23 ребенка |
| 2группы | 2 младшая | 3 – 4 года | 27 детей |
| 2 группы | Средняя | 4 – 5 лет | 30 детей |
| 1 группы | Старшая | 5 – 6 лет | 15 детей |
| 2 группы | подготовительная | 6 – 7 лет | 30 детей |
| **Итого: 9 групп** | **5 возрастных групп** | **от 1,5 до 7 лет** | **125 детей** |

Детский сад рассчитан на 125 детей от 1,5 до 7 лет с ослабленным здоровьем, с амблиопией и косоглазием. Комплектуется в мае - сентябре каждого года через медико-психолого-педагогическую комиссию на основании медицинских документов ребенка, а также направления детского врача-офтальмолога г. Ижевска.

Анализ внутренней среды.

Внутренняя среда организации - это часть общего окружения, которая находится в рамках организации. Она оказывает непосредственное воздействие на функционирование организации и состоит из нескольких элементов, каждыйиз которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, определяющих ее потенциал и возможности.

Педагоги детского сада - специалисты высокой квалификации, их отличают творческий подход к работе, инициативность, доброжелательность, демократичность в общении, открытость.

Одним из условий достижения эффективности результатов деятельности ДОУ стала сформированность у педагогов потребности в профессиональном росте.

Таблица 4 — Состав трудовых ресурсов в МБДОУ № 255

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Численность сотрудников | | |
| 2012-2013 гг. | 2013-2014 гг. | 2014-2015 гг. |
| Группы кадров | | | |
| **По возрасту, чел./%** | **55 (100%)** | **55 (100%)** | **55 (100%)** |
| до 20 лет | 2(4%) | 1(2%) | 1(2%) |
| от 20 до 30 лет | 8(15%) | 8(15%) | 8(15%) |
| от 30 до 40 лет | 15(27%) | 16(29%) | 16(29%) |
| от 40 до 50 лет | 20(36%) | 19(34%) | 18(32%) |
| старше 50 лет | 10(18%) | 11(20%) | 12(22%) |
| **По образованию, чел./%** | **55 (100%)** | **55 (100%)** | **55 (100%)** |
| среднее | 3(5%) | 3(5%) | 4(7%) |
| среднее специальное | 13(24%) | 13(24%) | 12(22%) |
| Незаконченное высшее | 7(13%) | 6(11%) | 5(9%) |
| высшее | 32(58%) | 33(60%) | 34(62%) |

Из таблицы 4 на странице 14 видно, что в детском саду работают в основном зрелые и опытные сотрудники от 30 до 50 лет. В основном с высшим образованием.

Дошкольное учреждение в своей деятельности руководствуется федеральным и региональными законами, указами и распоряжениями Президента РФ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ и УР, решениями соответствующего органа управления образованием, настоящим типовым положением, Уставом ДОУ, договором между учредителем и ДОУ, договором Потребителем является семьи, у детей которых наблюдаются различные дефекты со зрением.

Состав и структура педагогов МБДОУ № 255 по категориям и стажу представлены в таблицах 5 и 6 на странице 18.

Таблица 5 — Состав и структура педагогов МБДОУ № 255 по категориям

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Педагогические работники, имеющие: | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
| Коли-чество, чел. | % от общего количества педагогов | Коли-чество, чел. | % от общего количества педагогов | Коли-чество, чел. | % от общего количества педагогов |
| Высшую категорию | 7 | 22% | 8 | 25% | 8 | 25% |
| I категорию | 17 | 53% | 16 | 50% | 16 | 50% |
| II категорию | 6 | 19% | 6 | 19% | 8 | 25% |
| Без категории | 2 | 6% | 2 | 6% | - | - |
| Общее количество педагогов | 32 | 100% | 32 | 100% | 32 | 100% |

В настоящее время в коллективе работают воспитатели разного возрастного состава, с различным опытом работы. Это благоприятно сказывается на обмене опытом, повышении профессионального мастерства молодых педагогов, которые учатся у педагогов - стажистов.

Таблица 6 — Состав и структура педагогов МБДОУ № 255 по стажу

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Педагогические работники, стаж которых: | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
| Коли-чество, чел. | % от общего количества педагогов | Коли-чество, чел. | % от общего количества педагогов | Коли-чество, чел. | % от общего количества педагогов |
| До 10 лет | 7 | 22% | 6 | 19% | 6 | 19% |
| 11-25 лет | 18 | 56% | 17 | 53% | 16 | 50% |
| Свыше 26 лет | 7 | 22% | 9 | 28% | 10 | 31% |
| Общее количество педагогов | 32 | 100% | 32 | 100% | 32 | 100% |

Анализ данных таблиц позволяет сделать вывод о том, что в МБДОУ № 255 каждый год проводится аттестация кадров, что уровень их повышается, а также в коллективе работают воспитатели разного возрастного состава, с различным опытом работы. Это благоприятно сказывается на обмене опытом, повышении профессионального мастерства молодых педагогов, которые учатся у более опытных педагогов. Данные, приведенные в таблице 6 показывают, что наибольший удельный вес в данной структуре персонала в 2009-2010 гг. занимают сотрудники со стажем от 11 до 25 лет (50 %), на втором месте в данной структуре персонала работники со стажем 26 лет(31%). Третье место занимают работники со стажем до 10 лет (19 %).

В целом, исходя из проведенного анализа можно сказать, что в МБДОУ № 255 сложился сплоченный, стабильный коллектив, средний возраст которого составляет 40 лет, имеющий стаж от 11 до 25 лет.

Анализ внешней среды.

Разработка плана развития деятельности любой организации коммерческой, общественной, муниципальной - начинается с анализа внешней среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации плана развития.

Внешняя среда - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, пребывает в непрерывном движении, подвержена изменениям. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха.

Анализ факторов общего окружения

Детский сад – это социально-педагогическая, открытая, взаимодействующая с внешней средой система, в то же время она является составляющей единицей муниципальной, региональной, республиканской и федеральной образовательной системы.

Детский сад находится, где население преимущественно имеет среднее образование.

Экономические факторы, влияющие на развитие детского сада:

1. Состояние экономики страны влияет на состояние образовательных потребностей граждан, что отражается на социальном заказе детскому саду родителей. Проведённые в детском саду исследования по востребованности образовательных услуг у родителей показали необходимость введения дополнительных образовательных услуг по следующим направлениям: оздоровление детей, развитие речи и подготовка к школе, художественно-эстетического цикла.
2. Вступление страны в рыночную экономику ставит детский сад перед задачей выживания и конкурентоспособности. Недостаток бюджетного финансирования заставляет зарабатывать внебюджетные средства и оказывать платные услуги. Детский сад предоставляет следующие платные услуги: ритмопластика, вокал, изодеятельность, развитие речи и подготовка к школе.
3. Предоставление платных услуг требует от воспитателей качественно нового отношения к образовательной деятельности, повышения уровня профессиональной компетенции, увеличивает объем работы и степень ее напряженности.

Социальные факторы, влияющие на развитие детского сада:

1. Общий уровень социальной нестабильности, социальной занятости оказывает влияние на расслоение населения.
2. Воспитатели и семьи многих детей попадают в число социально незащищенных групп населения. Средняя заработная плата педагогов по детским садам составляет 9200 рублей.
3. Характер национально-этнических проблем и взаимоотношений также оказывает влияние на развитие детского сада.

Правовые факторы, влияющие на развитие детского сада:

1. Разработка локальных актов, обеспечивающих инновационную деятельность, требует повышения правовой грамотности всех членов коллектива.

Экологические факторы, влияющие на развитие детского сада:

1. Состояние окружающей среды оказывает существенное влияние на состояние здоровья детей и педагогов, что усиливает требования к профилактической и оздоровительной направленности деятельности детского сада.

1. Создана система взаимодействия с детской поликлиникой.

Культурные, духовные, этические факторы, влияющие на развитие детского сада:

1. Снижение культурного уровня общества, широкое распространение массовой культуры затрудняет решение детским садом образовательных задач.
2. Детский сад, как организация культур сберегающая и культур созидающая, вынуждена преобразовать себя не только в центр учебной деятельности, но и спортивно - досуговой, спортивной и противостоять снижению уровня духовно-нравственной культуры.
3. Реально действующие нормы и правила, образ и стиль жизни разных слоев требуют от педагогов перехода от методов нравоучений к способности предлагать детям такие нормы и образцы деятельности, поведения, человеческого общения, которые помогли бы сформировать индивидуальную культуру и сохранить чувство собственного достоинства.

Отраслевые факторы, влияющие на развитие детского сада:

* 1. Тенденции изменения образовательной системы в стране, в республике, в городе позволяют строить собственную траекторию развития, концепцию детского сада.
  2. В рамках образовательного пространства возникает конкуренция между образовательными системами, детский сад требует поиска собственной ниши на рынке образовательных услуг и создания конкурентных преимуществ.

Перечисленные выше факторы внешней среды влияют на развитие детского сада и определяют его образовательную политику, стратегию и тактику позитивных изменений.

МБДОУ не имея возможности влиять на внешнюю среду и для эффективной деятельности должно приспосабливаться к ней, неустанно следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реагировать. Деятельности основных сфер ДОУ переплетены и зависят друг от друга и от внешней среды.

Анализ факторов оперативного окружения.

Внешняя среда факторов прямого воздействия — это поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты и другие факторы. Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие среды, которые непосредственно влияют на деятельность детского сада:

* поставщики (материалы, финансы) ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы.
* государственные органы (организация обязана соблюдать требования органов государственного регулирования, то есть принудительного выполнения законов в сферах компетенции этих органов)
* потребители (цель организации – создать потребителя, поскольку ее существование и выживание зависит от способности находить потребителя, результатов своей деятельности и удовлетворять его запросу)
* конкуренты - лица, группа лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремление обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке.
* трудовые ресурсы — часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда.

Поставщики ресурсов в детском саду представлены в таблице 3.

Таблица 3 — Основные поставщики в МБДОУ № 255

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Поставщики |
| Продукты питания | ОАО «Ижевский хлебозавод №5», ОАО «МК Сарапул - Молоко», ООО «Прайд», ООО «Комос групп», ООО «Рыбное место», ИП Мартьянова А.А., ООО МК «Русский двор», ИП Титова Н.А. |
| Строительные материалы | Хозяйственная база, ОАО «Водолей сервис» |

Со всеми поставщиками составлен договор по сертификату качества. И проблем по данному фактору влияния не выявлено.

Проведя анализ факторов внешней среды, пришли к выводу что они достаточно стабильны в исследуемом периоде.

* 1. **Анализ финансово-экономических показателей деятельности**

Бюджетное учреждение - это государственное (муниципальное) учреждение, финансовое обеспечение выполнения функций которого, в том числе по оказанию государственных (муниципальных) услуг физическим и юридическим лицам в соответствии с государственным (муниципальным) заданием, осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основе бюджетной сметы.

Финансирование МБДОУ № 255 осуществляется за счет средств местного бюджета, выделяемых администрацией г. Ижевска. МБДОУ № 255 имеет право осуществлять расходы и производить перечисление платежей в пределах лимитных обязательств.

Лимит бюджетных обязательств - это объем прав в денежном выражении на принятие бюджетным учреждением бюджетных обязательств и (или)их исполнение в текущем финансовом году.

МБДОУ № 255 получает лимиты бюджетных расходов по одному направлению: выполнение функций бюджетным учреждением.

Главным распорядителем средств бюджета МБДОУ № 255 является администрация города Ижевска. Рассмотрим структуру показателей финансирования МБДОУ № 255 в таблице 7.

Таблица 7 — Структура показателей финансирования МБДОУ № 255

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
| поступило средств | удельный вес, % | поступило средств | удельный вес, % | поступило средств | удельный вес, % |
| 1. Поступило средств, всего | 4523,4 | 100 | 4714 | 100 | 5951, 62 | 100 |
| 2.Бюджетные ассигнования | 3749,9 | 82,9 | 3780,63 | 80,2 | 4594,65 | 77,2 |
| 3. Родительская плата | 524,71 | 11,6 | 622,25 | 13,2 | 940,36 | 15,8 |
| 4.Доходы от внебюджетной деятельности | 194,51 | 4,3 | 193,27 | 4,1 | 226,16 | 3,8 |
| 5.Благотворительные средства | 54,28 | 1,2 | 117,85 | 2,5 | 190,45 | 3,2 |

По данным таблицы 7 можно сделать вывод, что большая часть затрат на содержание МБДОУ финансируется из средств местного бюджета. В 2014 году средства местного бюджета составили 82,9 процента, а доля родительской платы – 11,6 процента. В 2015 году ситуация изменилась и доля бюджетных средств в общей структуре финансовых средств уменьшилась по сравнению с 2014 г. на 5,7 процента. Доля родительской платы увеличилась с 11,6 процента до 15,8 процента, т.е. возросла на 4,2 процента от общей суммы поступивших средств. При уменьшении бюджетных ассигнований отмечается рост родительской платы и благотворительных взносов, потому что для покрытия расходов дошкольное образовательное учреждение вынуждено поднимать размеры родительской платы, а также увеличивать стоимость дополнительных платных занятий (пение, хореография, тестопластика), которые составляют доходы от внебюджетной деятельности. Но в связи с повышением цен, спрос на дополнительные занятия падает, чем объясняется уменьшение доли доходов от внебюджетной деятельности.

Анализируя структуру финансирования, видим что доля бюджетных ассигнований за анализируемый период насколько сократилась, а также видно увеличение доли родительской платы и благотворительных средств. А благотворительные средства – это ни что иное, как взносы в фонд группы, в фонд детского сада, которые должны вноситься добровольно, но, как правило, носят обязательный характер и составляют в среднем 100 рублей в месяц с каждого ребенка.

Из приведенных в таблице 7 данных видно, что с каждым годом выделяемые по смете средства могут покрыть все меньше требуемых для нормального функционирования затрат учреждения. Если в 2014 г. выделяемые ассигнования составляли 82,9 % от запланированных расходов, то в 2015 г. этот показатель уменьшился до 77,2 %.

В таблице 8 представлен анализ использования финансовых средств в МБДОУ № 255 в 2015 году.

Таблица 8 — Анализ использования финансовых средств в МБДОУ № 255, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование расходов | Профинанси-ровано в 2014 г., тыс. руб. | Реальные затраты в 2015 г., тыс. руб. | Перерасход,  тыс. руб. | Превышение реальных затрат над бюджетным финансированием, (%) 5=4/3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Заработная плата | 3425,21 | 3468,54 | 43,33 | 0,12 |
| Спортивный инвентарь | 127,58 | 132,65 | 5,07 | 0,04 |
| Игрушки | 52,31 | 55,10 | 2,79 | 0,05 |
| Методическая литература | 40,98 | 43,24 | 2,26 | 0,05 |
| Коммунальные услуги | 521,12 | 553,86 | 32,74 | 0,06 |
| Дидактические материалы | 82,09 | 83,16 | 1,07 | 0,01 |
| Продукты питания | 1702,33 | 1765,45 | 63,12 | 0,04 |
| Итого | 5951,62 | 6102,00 | 150,38 | 0,02 |

Увеличение размеров заработной платы (0,12%), рост цен на продукты питания (0,04%), тарифов на коммунальные услуги (0,06%) приводят к увеличению потребности учреждения в денежных средствах.

Значительная разница между реальными потребностями бюджетного учреждения и суммами, выделяемыми ему из бюджета, заставляет МБДОУ наметить меры по пополнению своих денежных фондов. МБДОУ является организацией. Это означает, что МБДОУ ограничено в использовании тех средств, которые выделяются из бюджета.

Бюджетные средства могут быть использованы только на мероприятия, предусмотренные сметой.

На основании поведенного анализа было выявлено, что существует проблема в привлечении дополнительных финансовых средств для эффективного развития организации.

**ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ДПОУ**

Формулирование проблемы и постановка цели разработки плана развития.

При анализе деятельности детского сада была выявлена проблема — увеличение потребности детского сада в денежных средствах.

Финансирование МБДОУ № 255 осуществляется за счет средств местного бюджета, выделяемых администрацией г. Ижевска. МБДОУ д/с № 255 имеет право осуществлять расходы и производить перечисление платежей в пределах лимитных обязательств.

Лимит бюджетных обязательств - это объем прав в денежном выражении на принятие бюджетным учреждением бюджетных обязательств и (или) их исполнение в текущем финансовом году.

МБДОУ № 255 получает лимиты бюджетных расходов по одному направлению: выполнение функций бюджетным учреждением.

Содержание ребёнка в детском саду требует значительных ассигнований, которые не могут быть компенсированы только за счёт государственных вложений.

На основании данных приведенных в разделе 1.5 и таблице 7 видно, что в 2015г доход от внебюджетной деятельности уменьшился на 0,3% по сравнению с 2014 г. (4,1% - 3,8%). Тем самым необходимо увеличить долю внебюджетных средств путем внедрения дополнительных платных услуг. Платные образовательные услуги будут оказываться на базе дошкольного образовательного учреждения № 255. ДОУ занимает двухэтажное типовое здание, имеет 9 групп, просторный музыкальный и спортивный зал, офтальмологический кабинет. В помещениях имеется необходимое оборудование и инвентарь. Расположение учреждения в чистой лесной зоне в людном микрорайоне, соседство с ДОУ № 272 и школой № 84 обеспечивает ДОУ № 255 широкие возможности по привлечению потенциальных клиентов.

В ДОУ работают квалифицированные специалисты, которые будут проводить занятия в рамках платной образовательной деятельности. Для осуществления своей платной образовательной деятельности ДОУ могло бы привлекать специалистов со стороны, учитывая пожелания родителей, но на данный момент такой необходимости нет.

Основная цель дипломного проекта — увеличение доли внебюджетных средств путем внедрения дополнительной платной образовательной услуги.

* 1. **Анализ и выбор решения для внедрения новых ДПОУ**

МБДОУ может привлекать дополнительные финансовые средства за счет добровольных пожертвований и целевых взносов физических или юридических лиц, в том числе иностранных.

На рисунке 4 представлено дерево возможных решений МБДОУ д/с № 255.

Возможные пути привлечения средств в МБДОУ

Бюджет

Внебюджет

Государственное финансирование

Внедрение дополнительных платных образовательных услуг

Привлечение целевых взносов

Привлечение добровольных пожертвований

Рисунок 4 – Дерево возможных решений МБДОУ д/с № 255

Внебюджетные средства – это средства, поступившие в соответствии с законодательством в распоряжение МБДОУ (кроме бюджетных ассигнований), формируемые за счет других источников. Наличие в МБДОУ внебюджетных средств для выполнения своих функций не влечёт за собой снижение нормативов и (или) абсолютных размеров его финансирования за счет средств учредителей.

Бухгалтерский учёт внебюджетных средств осуществляется в соответствии с нормативно – правовыми документами Министерства финансов РФ.

1. Внедрение дополнительных платных образовательных услуг

Дополнительный источник финансирования это предоставление дополнительных платных образовательных услуг и иных, предусмотренных уставом МБДОУ, порядок предоставления которых осуществляется в соответствии с Правилами оказания платных образовательных услуг, утвержденными Постановлением Правительства Российской Федерации от 05.07.2001 № 505;

1. Привлечение целевых взносов

Целевые взносы – добровольная передача юридическими или физическими лицами (вт.ч. законными представителями) денежных средств, которые должны быть использованы по объявленному (целевому) назначению.

Привлечение целевых взносов может иметь своей целью приобретение необходимого МБДОУ имущества, укрепление и развитие материально-технической базы учреждения, охрану жизни и здоровья, обеспечение безопасности детей в период образовательного процесса либо решений иных задач, не противоречащих уставной деятельности МБДОУ и законодательству Российской Федерации.

МБДОУ не имеет право самостоятельно по собственной инициативе привлекать целевые взносы законных представителей без их согласия.

Размер целевого взноса определяется каждым из законных представителей самостоятельно.

Решение о внесении целевых взносов в МБДОУ со стороны иных физических и юридических лиц принимается ими самостоятельно с указанием цели реализации средств.

Целевые взносы вносятся на внебюджетный счет МБДОУ.

Распоряжение привлеченными целевыми взносами осуществляет заведующий МБДОУ по объявленному целевому назначению.

Заведующий МБДОУ организует бухгалтерский учет целевых взносов в соответствии с Инструкцией по бюджетному учету, утвержденной приказом Министерства финансов Российской Федерации от 30.12.2008 №148н.

1. Привлечение добровольных пожертвований

Добровольные пожертвования МБДОУ могут производиться юридическими и физическими лицами, в том числе законными представителями.

Добровольные пожертвования оформляются в соответствии с действующим законодательством.

Добровольные пожертвования в виде денежных средств вносятся на внебюджетный счет МБДОУ.

Передача иного имущества осуществляется посредством его вручения, символической передачи либо вручения правоустанавливающих документов.

Добровольные пожертвования недвижимого имущества подлежат государственной регистрации в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

В случае, если добровольное пожертвование осуществляет юридическое лицо и стоимость пожертвования превышает три тысячи рублей в обязательном порядке заключается договор пожертвования (дара в общеполезных целях) с актом приема-передачи.

Распоряжение добровольные пожертвования осуществляет заведующий МБДОУ. Денежные средства расходуются в соответствии с утвержденной заведующим сметой расходов, согласованной с учредителем.

Учет добровольных пожертвований ведется в соответствии с Инструкцией по бюджетному учету, утвержденной приказом Министерства финансов Российской Федерации от 30.12.2008 №148н.

К случаям, не урегулированным настоящим разделом Положения, применяются нормы Гражданского кодекса Российской Федерации.

**3.2 Разработка плана внедрения новых ДПОУ**

Для того, чтобы выбрать решение необходимо провести анкетирование родителей воспитанников старшей и подготовительной групп д/с №255.

Мы провели маркетинговые исследования в нашем ДОУ. Нами было опрошено 45 родителей, в основном из полных семей 88% и с высшим образованием 59%;

Задачи исследования:

* оценка степени удовлетворенности родителей оказываемыми ДОУ образовательными, воспитательными и медицинскими услугами;
* выявление наиболее приоритетных для родителей, как непосредственных потребителей, задач ДОУ;
* оценка экономических перспектив развития рынка платных дополнительных услуг в ДОУ.

На вопрос: «Насколько вы удовлетворены процессом обучения, и воспитания ребенка в детском саду?»:

* 65% - удовлетворены полностью;
* 30% - удовлетворены частично;
* 5% - затрудняюсь ответить;

В первую очередь для детей средней и старших групп в ДОУ родители определили:

* обеспечение интеллектуального развития ребенка - 88%;
* охрана и укрепление жизни и здоровья ребенка - 85%;
* на третьем месте обеспечение эстетического развития ребенка - 83%.

По результатам анкетирования видно, на какие задачи необходимо ориентироваться ДОУ при подготовке плана развитияразвития на ближайшее будущее.

Анализ отношения родителей к идеи дополнительного платного образования показывает, что основная масса родителей положительно относиться к платным услугам: 85% считают, что должны быть как платные, так и бесплатные услуги.

Родители готовы платить за дополнительные услуги:

* от 201 до 300 р. - 24%;
* от 101 до 200 р. - 29%;
* до 100 р. - 37%.

Не смотря на то, что большинство родителей определили наиболее важным направлением в работе ДОУ интеллектуальное развитие, а за тем уже сохранение и укрепление здоровья детей, оплачивать готовы оздоровительные дополнительные услуги - 85%:

* 65 % - кислородные коктейли;
* 59% - витаминотерапия;
* 63 % - лечебная физкультура.

По интеллектуально-познавательной направленности – 88% предпочтение отдается:

* развитию математических представлений - 51 %;
* обучение игре чтению и грамоте - 46%;
* обучению английскому языку - 44%.

66 % - готовы оплачивать дополнительные занятии с учителем-логопедом.

Художественно-эстетической направленности - 83%;

* оригами - 32%;
* театральный кружок - 67%;
* изодеятельность – 67 %.

Определив рейтинг задач в работе ДОУ и изучив потребности родителей, мы спланировали работу по совершенствованию уже имеющихся услуг и созданию новых как бесплатных, так и платных, способных удовлетворить спрос.

На рисунке 5 на странице 31 представлены результаты выбора конкретных видов дополнительных платных образовательных услуг (по результатам анкетирования)

Организация дополнительных платных образовательных услуг в МБДОУ д/с компенсирующего вида №255

Художественно-эстетическое направление 83%

Интеллектуально-познавательное направление 88%

Оздоровительное направление 85%

Оригами

Театральный кружок

Развитие математических представлений

Обучение игре чтению и грамоте

Обучение английскому языку

Услуги логопеда

Кислородные коктейли

Изодеятельность

Лечебная физкультура

Витаминотерапия

32% 67% 67% 51% 46% 44% 66% 59% 65% 63%

Рисунок 5 —Результаты выбора конкретных видов дополнительных платных образовательных услуг (по результатам анкетирования)

**Анализ оказываемых дополнительных платных образовательных услуг**

Таблица 9 — Анализ кадров и имеющегося материально-технического обеспечения МБДОУ № 255

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование кружка | Кадры, время основной работы | | Материально-техническое оснащение | |
| «+» | «-» | «+» | «-» |
| «Керамика» | Наличие в штате педагога по ИЗО высшей категории. Время работы с 8.00 до 17.00 |  | Имеется изостудия, затраты на материалы невысокие. |  |
| Ритмопластика «Капельки солнца» | Наличие в штате инструктора по физ. воспитанию, время работы с 8.00 до 17.00 |  | Имеется спортзал со всевозможным инвентарем. |  |

На основании информации представленной в таблице, мы видим, что у организации достаточно собственных кадров и материально-технического оснащения.

Таблица 10 — Выручка от оказания ДПОУ за квартал

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование услуги | Количество потребителей, (чел.) | Количество занятий за 3 месяца | Стоимость 1 занятия (руб.) | Выручка за 3 месяца, (руб.) |
| «Керамика» | 44 | 12 | 70 | 36 960 |
| Ритмопластика «Капельки солнца» | 45 | 12 | 70 | 37 800 |
| Итого за все услуги: | | | | 74 760 |

В таблице приведен прогноз поступления выручки от реализации платных услуг.

Анализ введения новых ДПОУ.

Таблица 11 — Анализ кадров и имеющегося материально-технического обеспечения МБДОУ № 255

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование услуги | Кадры, время основной работы | | Материально-техническое оснащение | |
|  | «+» | «-» | «+» | «-» |
| Театральный кружок | Наличие в штате музыкального руководителя высшей категории. Имеет наработки и опыт в театральной деятельности в детском саду, время работы с 8.00 до 17.00 |  | Имеется музыкальный зал и множество театральных костюмов в кабинете кастелянши. |  |
| Услуги логопеда | Наличие в штате учителя-логопеда первой категории. Время работы с 8.00 до 14.00 |  | Имеется кабинет логопеда, где могут проводится занятия во второй половине дня. |  |
| Кислородные коктейли | Наличие в штате старшей медсестры с высшим образованием, время работы с 8.00 до 17.00 |  | Имеется мед. кабинет | Нет в наличие кислородного аппарата, затраты на приобретения высокие. |
| физкультура | Наличие в штате инструктора по физ. воспитанию, время работы с 8.00 до 17.00 | Работает на 1,5 ставки. Согласно законодательству не может оказывать ДПОУ в основное рабочее время. | Имеется спортзал со всевозможным инвентарем. |  |
| Изодеятельность | Наличие в штате преподаватель ИЗО высшей категории. Время работы с 8.00 до 17.00 |  | Имеется изостудия, затраты на материалы невысокие. |  |

Таблица 12 — Характеристика педагогов дополнительного образования в МБДОУ № 255

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование услуги | ФИО педагога, должность | Квалификационные характеристики, опыт работы в данной области |
| Театральный кружок | Иванова Е.Н., музыкальный руководитель | Образование высшее, категория высшая. Опыт работы 18 лет. В 2009 г. Прошла курсы повышения квалификации. Посетила в 2010 г. городской семинар «Формы организации театральной деятельности в ДОУ, Фестиваль сказок» |
| Услуги логопеда | Ахметшина Л.В., учитель-логопед | Образование высшее, категория первая. Опыт работы логопедом 15 лет. В 2010 г. прошла курсы повышения квалификации. |
| Изодеятельность | Мардамшина О.А., преподаватель ИЗО | Образование высшее, категория высшая, в 2014 г. прошла курсы повышения квалификации. Опыт работы 12 лет. |

В организации достаточно квалифицированных кадров для реализации нового плана развития, посредством внедрения дополнительных платных образовательных услуг.

Таблица 13 — Конкуренты по оказанию ДПОУ Индустриального района

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Конкурент | Название дополнительной услуги | Количество занятий в неделю | Стоимость услуги (в месяц) | Образование, категория педагога |
| 1 | МБДОУ № 25 (г.Ижевск, ул. 9 Января, 253) | Театрализованная деятельность | 2 | 640 руб.  (80 руб./зан.) | Высшее образование, высшая категория |
| 2 | МБДОУ присмотра и оздоровления № 206 (г.Ижевск, ул. Серова, 67) | Занятие с логопедом | 1 | 600 руб.  (150 руб./зан.) | Высшее образование, первая категория |
| 3 | МБДОУ компенсирующего вида  № 165 ( г.Ижевск, ул.Софьи Ковалевской,16а) | Логоритмика | 1 | 400 руб.  (100 руб./зан.) | Высшее образование, высшая категория |
| 4 | МБДОУ  № 147 (г.Ижевск, ул. Дзержинского, 39а) | Изобразительная деятельность | 2 | 560 руб.  (70 руб./зан.) | Высшее образование, высшая категория |

Таблица 14 — Единовременные затраты на рекламу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование затрат | Необходимое количество (шт.) | Цена (руб.) | Стоимость (руб.) |
| Дополнительный стенд в холл о предоставляемых услугах | 1 | 5500 | 5 500 |
| Распечатка информационных листов для стендов | 40 | 15 | 600 |
| Распечатка брошюр для родителей | 150 | 5 | 750 |
| Итого: | | | 6 850 |

Приведенный расчет показывает, что затраты на рекламу для продвижение новых видов услуг незначительны.

Таблица 15 — Вычеты от оказания платной образовательной услуги

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи расхода | Получаемый процент от услуги (%) |
| Заработная плата | 50 |
| Начисление на оплату труда | 16 |
| Коммунальные услуги | 5 |
| Услуги банка и др. | 2,5 |
| Итого: | 73,5 |

Таблица 16 — Предполагаемые текущие затраты на расходные материалы за квартал

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование услуги | Наименование канцтоваров, методических пособий | Периодичность приобретения | Кол-во | Цена, (руб.) | Сумма затрат (руб.) |
| Театральный кружок | Методическая литература | 1 раз в кв. |  | 400 | 400 |
| Итого по услуге: | | | | | 400 |
| Услуги логопеда | Тетради | 1 раз в кв. | 25 шт. | 3 | 75 |
| Ручки | 1 раз в кв. | 27 шт. | 10 | 270 |
| Цветные карандаши | 1 раз в кв. | 10 уп. | 30 | 300 |
|  | Раздаточный материал | 1 раз в кв. | 300 л. | 1,50 | 450 |
|  | Методическая литература | 1 раз в кв. |  | 300 | 300 |
| Итого по услуге: | | | | | 1 395 |
| Изодеятельность | Альбом 40 листов | 1 раз в кв. | 24 шт. | 35 | 840 |
| Гуашь | 1 раз в кв. | 31 наб. | 60 | 1 860 |
| Акварель | 1 раз в кв. | 31 наб. | 48 | 1 488 |
| Цветная бумага 12 листов | 1 раз в кв. | 90 уп. | 15 | 1 350 |
| Методическая литература | 1 раз в кв. |  | 150 | 150 |
| Итого по услуге: | | | | | 5 688 |
| Итого за все услуги: | | | | | 7 483 |

Разработка плана внедрения новых ДПОУ.

Проведен анализ и разработан план внедрения новых образовательных услуг, который по прогнозам реализуется в течении первого года.

Таблица 17 — План внедрения проекта ДПОУ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этапы | Сроки | Документ | Ответственное лицо |
| Анализ потребительских предпочтений родителей(анкетирование) | 14-18 января | Анкета (ПРИЛОЖЕНИЕ А) | Заместитель заведующей по ВР |
| Обработка результатов анкетирования, принятие решения | 21 января | - | Заведующая, заместитель заведующей по ВР |
| Рекламная компания:  1) выбор, заказ стенда | 24 января | - | Заместитель заведующей по ВР |
| 2) оформление стенда | 7 февраля | - | Делопроизводитель |
| 3) распечатка брошюр | 8 февраля | - | Делопроизводитель |
| 4) проведение родительских собраний, раздача брошюр, запись детей в группы ДПОУ | 11-15 февраля |  | Заведующая МБДОУ, воспитатели |
| Заключение договора об оказании ДПОУ с родителями воспитанников | до 1 марта | Договор | Заместитель заведующей по ВР |
| Приобретение материально-технического обеспечения | 18 февраля-1 марта | - | Педагоги МБДОУ |
| Утверждение сетки занятий по ДПОУ | 22 февраля | - | Заместитель заведующей по ВР |
| Вывеска графика оказания ДПОУ с указанием помещений и данных о педагоге | 25 февраля | - | Заместитель заведующей по ВР |
| Создание Приказа об организации ДПОУ | 25 февраля | Приказ | Заведующая МБДОУ |
| Начало занятий педагогов с воспитанниками МБДОУ | 4 марта | - | Заведующая МБДОУ |

Таблица 17 – Календарный план-график реализации проекта ДПОУ на 2017 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этапы | Январь | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | 3 | | | 4 | | 5 | 6 | | | 7 | 8 | | 9 | | 10 | | 11 | | 12 | | 13 | | 14 | | 15 | 16 | | 17 | | | 18 | | 19 | | 20 | 21 | | | 22 | | 23 | | 24 | 25 | | | 26 | | 27 | 28 | | 29 | | 30 | | | 31 | | |
| Февраль | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | 3 | | | 4 | | 5 | 6 | | | 7 | 8 | | 9 | | 10 | | 11 | | 12 | | 13 | | 14 | | 15 | 16 | | 17 | | | 18 | | 19 | | 20 | 21 | | | 22 | | 23 | | 24 | 25 | | | 26 | | 27 | 28 | |  | |  | | |  | | |
| Март | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | | | 3 | | 4 | 5 | | 6 | | | 7 | 8 | | 9 | | | 10 | | 11 | | 12 | 13 | | 14 | 15 | | | 16 | 17 | | | 18 | 19 | | 20 | | 21 | | 22 | | 23 | | 24 | | | 25 | 26 | | 27 | | | 28 | | 29 | | 30 | | 31 | | |
| Анализ потребительских предпочтений родителей(анкетирование) |  |  | | |  | |  |  | |  | | |  |  | |  | | |  | |  | |  |  | |  |  | | |  |  | | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | | |  |  | |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| Обработка результатов анкетирования, принятие решения |  |  | | |  | |  |  | |  | | |  |  | |  | | |  | |  | |  |  | |  |  | | |  |  | | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | | |  |  | |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| Рекламная компания:  1) выбор, заказ стенда |  |  | | |  | |  |  | |  | | |  |  | |  | | |  | |  | |  |  | |  |  | | |  |  | | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | | |  |  | |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| 2) оформление стенда |  |  | | |  | |  |  | |  | | |  |  | |  | | |  | |  | |  |  | |  |  | | |  |  | | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | | |  |  | |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| 3) распечатка брошюр |  |  | | |  | |  |  | |  | | |  |  | |  | | |  | |  | |  |  | |  |  | | |  |  | | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | | |  |  | |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| 4) проведение родительских собраний, раздача брошюр, запись детей в группы ДПОУ |  |  | | |  |  | |  | | |  |  | | |  | |  | |  | |  | |  |  |  | |  | | |  | |  |  | |  | |  | | |  |  | |  | |  | | |  |  | |  | | |  | |  | |  |  | | |

Окончание таблицы 17

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Заключение договора об оказании ДПОУ с родителями воспитанников |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Приобретение материально-технического обеспечения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Утверждение сетки занятий по ДПОУ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Вывеска графика оказания ДПОУ с указанием помещений и данных о педагоге |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Создание Приказа об организации ДПОУ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Начало занятий педагогов с воспитанниками МБДОУ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**3.3Расчет эффективности реализации внедрения новых услуг**

Для реализации и внедрения в процесс деятельности организации новых дополнительных платных образовательно-развивающих услуг, необходимо экономическое обоснование, посредством расчета их экономической эффективности.

Таблица 19 — Предполагаемая выручка от оказания ДПОУ за квартал.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование услуги | Количество потребителей (чел.) | Количество занятий (за 3 месяца) | Стоимость 1 занятия (руб.) | Предполагаемая выручка (за 3 месяца), (руб.) |
| Театральный кружок | 30 | 24 | 70 | 50 400 |
| Услуги логопеда | 25 | 12 | 80 | 27 000 |
| Изо-деятельность | 30 | 24 | 60 | 43 200 |
| Итого за все услуги: | | | | 120 600 |

На основании расчетов, приведенных в таблице, мы видим, что за первый квартал реализации новой услуги, организация сможет получить дополнительную выручку.

Таблица 20 — Предполагаемая вычеты от оказания ДПОУ за квартал:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья расхода | % | Сумма расхода (руб.) |
| Заработная плата | 50 | 60 300 |
| Начисление на оплату труда | 16 | 19 296 |
| Коммунальные услуги | 5 | 6 030 |
| Услуги банка и др. | 2,5 | 3 015 |
| Итого за все услуги: | | 88 641 |

После вычета из полученной выручки основных затрат, приведенных в таблице 20, организация получит прибыль, которую в перспективе сможет использовать для дальнейшего развития организации.

Таблица 21 — Результаты оказания ДПОУ((предварительные), за квартал

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма, (руб.) |
| Выручка от ДПОУ | 120 600 |
| Вычеты от оказываемых ДПОУ | 88 641 |
| Текущие расходы | 7 483 |
| Итого: | 24 476 |

По результатам проведенных расчетов мы видим, что как и в краткосрочный период, так и в долгосрочной перспективе наши мероприятия могут положительно повлиять на деятельность организации, что позволит повысить уровень развития организации, увеличить долю на рынке и повысит уровень конкурентоспособности организации, повысить уровень удовлетворенности потребителей.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Основным видом деятельности МБДОУ №255 является образовательная деятельность, осуществляемая в рамках государственного образовательного стандарта.

Закон РФ «Об образовании» говорит о предоставлении образовательным учреждением качественного, целостного образования и воспитания детей, но также ориентирует его на оказание населению платных образовательных услуг. Этот «профильный» для них вид деятельности не требует от педагогических работников овладения, какими-либо дополнительными профессиональными навыками, а от учреждения – дооборудования или тем более переоборудования. Занятия по углубленному изучению отдельных дисциплин, организация платных кружков - все это может органично вписано в учебно-воспитательный процесс и таким образом дополнит и обогатит основную деятельность образовательного учреждения.

Система дополнительных платных образовательных услуг предназначена для:

- обеспечения целостности и полноты реализации образовательных программ;

- удовлетворения образовательных потребностей воспитанников, их родителей и других граждан и организаций;

- социальной защиты сотрудников ДОУ через предоставление им дополнительного источника пополнения их бюджета и повышения уровня их профессиональной культуры и педагогического мастерства на платных семинарах и курсах;

- покрытия дефицита бюджетного финансирования деятельности ДОУ;

- совершенствования учебно-материальной базы ДОУ.

Особенность образовательных услуг, оказываемых дошкольным учреждением, заключается в том, что их заказчиком выступает не сам воспитанник, а его родители, родственники.

При организации платных дополнительных образовательных услуг в ДОУ необходимо изучить нормативно - правовую документацию. Одним из основных нормативных документов является Постановление правительства РФ от 05.07.2001 г. № 505 «Об утверждении правил оказания платных образовательных услуг».

Изучение потребительского спроса родителей воспитанников, которые являются заказчиками дополнительного образования, является основой для разработки плана развития организации. Для этого желательно разработать анкету, которую можно использовать ежегодно в летний период и таким образом исследовать не только спрос на дополнительные услуги, но и материальные возможности потребителей, готовых платить определенную сумму за определенную услугу. После обработки полученных данных необходимо оформить заключение и провести количественный и качественный анализ результатов анкетирования с соответствующими выводами о потребительском спросе в учреждении.

Следующим этапом работы является составление списков воспитанников по различным направлениям деятельности и подбор педагогов дополнительного образования. Если в учреждении педагогические кадры стабильны и уровень квалификации педагогов соответствует требованиям, то дополнительные платные образовательные услуги могут оказывать постоянные работники, имеющие специальное образование. Дополнительное образование в детском саду можно начинать в любом возрасте, если программа дополнительного образования соответствует возрастным и индивидуальным особенностям воспитанников. Педагоги могут работать по собственным авторским, модифицированным или адаптированным программам, утвержденным на Совете педагогов детского сада, в Учебно-методическом центре или в Институте повышения квалификации.

Так же возможна организация работы по программам, рекомендованным к использованию Министерством образования Российской Федерации.

Выбор направлений работы должен быть обусловлен приоритетным

развитием способностей дошкольников.

Важным показателем эффективности реализации плана развития и работы дополнительного образования в ДОУ является общий процент охвата дошкольников от списочного количества детей в детском саду.

Ежегодно с педагогами дополнительного образования должны заключаться трудовые договоры на срок оказания платных услуг, определяющие обязанности и права дошкольного учреждения в лице заведующей и педагогов дополнительного образования. Каждому исполнителю вручается должностная инструкция по его конкретной деятельности. В книге приказов по основной деятельности заведующей оформляется приказ «Об организации работы по оказанию дополнительных платных образовательных услуг».

Одним из важных элементов реализации плана развития при организации дополнительного образования является оформление стендовой информации для родителей. Она должна быть расположена в доступном для всеобщего обозрения месте и содержать необходимую информацию о деятельности учреждения.

После вышеперечисленных мероприятий, непосредственно перед началом оказания дополнительных платных образовательных услуг, со всеми родителями, желающими получить дополнительное образование для своих детей, заключаются договоры об оказании платных дополнительных образовательных услуг, в которых обозначены наименование услуг, форма предоставления, количество часов в неделю и в месяц, а так же стоимость услуги. Договоры заключаются на время оказания услуг.

Стоимость всех дополнительных платных образовательных услуг в месяц определяется учреждением самостоятельно. Распределение полученных средств на уплату налогов, заработную плату работников и на развитие учреждения осуществляется согласно составленной сметы. Чтобы создать положительную мотивацию труда у сотрудников важно согласовывать размер их заработной платы до утверждения сметного расчета.

Выбор размера стоимости услуг должен быть обусловлен социальным

статусом родителей района, а так же социальным окружением учреждения.

Важно предварительно разработать стратегию развития организации, составить бизнес-план, провести анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие дошкольного учреждения, определить конкурентную среду, разнообразие предоставляемых услуг в социуме и их стоимость.

Позитивным показателем предпринимательской деятельности учреждения может быть постепенное расширение спектра платного образования. В целом, эффективность работы дополнительного образования очень велика. У детей в свободное от занятий время развиваются разнообразные способности, выходящие за рамки государственного образовательного стандарта.

Реализация предлагаемой в работе плана развития повлечет за собой увеличение доли на рынке, привлечению дополнительных средств для дальнейшего развития организации и укрепления финансовой устойчивости.

Учреждение, оказывающее дополнительные платные образовательные услуги имеет более высокий статус и конкурентоспособность, чем учреждение, работающее в режиме функционирования.

**список использованной литературы**

1. Федеральный Закон Российской Федерации от 21 ноября 2012г. №323-ФЗ

"Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации"

2. Федеральный закон от 17 июля 1999 г. N 181-ФЗ  
"Об основах охраны труда в Российской Федерации"  
(с изменениями от 20 мая 2002 г.)

3.Закон РФ от 11 марта 1992 г. №2490-I "О коллективных договорах и соглашениях*"*( с изменениями от 24 ноября 1995г.,1 мая 1999г., 30 декабря 2001г., 29 июня 2004г.)

 4. Указ Президента РФ от 7 мая 2013 г. № 601  
"Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления"

5. Постановление правительства РФ от 24.12.2007 г. № 922 "Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы" с последними изменениями и дополнениями.

6. Аврашков Л.Я., Адамчук В.В., Антонова О.В. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009.

7. Анисимов О.С., Леонтьев А.Н. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2010. – 832 с.

8. Антонова М. Построение эффективного процесса подбора персонала.// Кадры предприятия, 2009. №2.

9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8е изд. Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. –832 с. – (Серия «Классика МВА»).

10. Barney J. «Looking inside for competitive advantage» Academy of Management Executive –9, 2009, pp. 49–61.

11. Базаров Т.Ю. Управление эффективностью деятельности и развитием сотрудников.// Управление персоналом. 2009, №2.

12. Базаров Т.Ю.Нетрадиционные методы аттестации персонала.// Кадры предприятия, 2010. №2.

13. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы.// Кадры предприятия. – 2013. – №7. – С.9-10.

14. Большова Е. Технология формирования кадрового резерва.//"Кадровик. Кадровый менеджмент". 2009. N 1.

15. Боровикова Н.В. Оценки персонала как способ формирования кадрового резерва.//Управление персоналом. – 2014. – N8-9.

16. Верхоглазенко В. Системы аттестации персонала.//Консультант директора. – 2010. – №4. С. 12-14.

17. Волгина М.Р. Современные методы планирования потребности в персонале.//Управление персоналом. 2015, №12.

18. Гагарский В. Повышение эффективности системы мотивации персонала // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2013. – №9. – С.35-42.

1. Гаги В.А. Экономика и социология труда. Учебник под ред. Гаги В.А. Томск: ТГУ, 2010. – 340 с.

20. Горбылева Е. Кадровый резерв в компании: скамейка запасных.//Кадры предприятия, 2012. №6.

21. Грачев А.В. Трудовые ресурсы предприятия: анализ, оценка и управление. – М.: Дело и Сервис, 2015.

22. Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.

23. Губанов С. Ф. Современная практика организационного карьерного развития.// Управление персоналом. 2009, №12.

24. Губанов С. Формирование кадрового резерва.// Экономист №4, 2015.

25. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2010. – 176 с.

26. Екомасов В.В. Использование центров оценки и развития в корпоративной системе управления персоналом.// Кадры предприятия, 2014. №8.

27. Еремин Б.Е. Методы, критерии и инструменты аттестации персонала.

// HRPortal 10/04/2008/

28. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. – М.: Эксмо, 2008.

1. Кадры предприятия: Кадровая политика предприятия. Оформление трудовых отношений с работниками. Документы по учету кадров.

30. Капелюшников Р. Российская модель рынка труда: что впереди? // Вопросы экономики. - 2009. - № 4.

31. Карташова В.Д. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010.- 238 с.

32. Кибанов А. Я.Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – №5. – С.45-59.

33.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010-695с.

1. Кузьмина И.И.,КузьминаЕ.В.,Аристова О.М. Журнал. [Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд](http://cyberleninka.ru/journal/n/sovremennye-tendentsii-v-ekonomike-i-upravlenii-novyy-vzglyad) . Выпуск № 13-1 / 2013

35. Лазарева Н.А. Социально-экономические механизмы мотивации трудовой деятельности. – М.: Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, 2014. – 24 с.

36. Лопарева Д. Из опыта зарубежных компаний в области кадрового резерва. //"Кадровик. Кадровый менеджмент". 2015. N 10.

37. Лукашевич В.В, Астахова Н.И. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010—255 с. Серия «Высшее профессиональное образование: Менеджмент»

38. Макарова И.К. Управление персоналом: Схемы и комментарии. – М.: Юриспруденция, 2012. – 96 с.

39. Маннапов Р.Г., Берешева Л.А. Управление человеческими ресурсами в организации сферы услуг: научные основы формирования и развития. – М.:МАКС Пресс, 2012. – 176 с.

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие/ Под ред., П.В.Шеметова – М.:;Новосибирск : НГАЭ и У 2010 – 312 с.
2. Маслова В.М. Управление персоналом.- М.: Издательство Юрайт,

2013-495 с.

1. Моргулис-Якушев С.В. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России. // Справочник по управлению персоналом, 2013, 4. - С. 12-16.
2. Менеджмент-новости.// <http://www.infomanagement.ru/>
3. Основы управления персоналом. / Под ред. Б.М. Ченкина. – М.: Инфра-М, 2013. – 260 с.
4. Оценка персонала: современные технологии.// <http://www.joto.ru/>
5. Официальный сайт санатория «Металлург». // <http://www.sanmet.ru/>
6. Программы кадрового резерва.// HRPortal 10/08/2009/
7. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. – Новосибирск: СО РАН, 2013. – 380 с.
8. Раицкий К.А. Экономика предприятия. – М.: «Маркетинг», 2015.
9. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 560 с.
10. Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления человеческими ресурсами. – М: Инфра-М., 2013. – 512 с.
11. Рудавина Е.Р. Книга директора по персоналу. –СПб.: Питер, 2009.
12. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом – М: Приор, 2012. – 343 с.
13. Система корпоративного обучения: как грамотно инвестировать средства в персонал.// HR Portal 10/04/2008/
14. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Гордарики, 2009.
15. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2014. – 272 с.
16. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
17. Управление персоналом организации./Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА -М, 2008. – 638 с.
18. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010.
19. Управление персоналом. /Под ред. В.А.Спивак. – М.: Экономика, 2013.
20. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Н.В.Федорова, О.Ю.Минченкова. – 4е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2008. – 512 с.
21. Формирование и развитие кадрового резерва компании.//http://www.joto.ru/
22. Фролов С.С. Социология организаций. – М.: Гардарики, 2012. – 384 с.
23. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2013. – 192 с.
24. Чечина Н.А. Основы организации труда на предприятии. – Самара: Изд-во Самарской государственной экономической академии, 2013.
25. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. – М.: ГроссМедиа, 2012. – 182 с.
26. Шаховой В.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2013. – 332 с.
27. Экономика Уэльса// http://www.economicwealth.ru/
28. Эсаулова И. Для чего нужны стимулы? Анализ действующей системы мотивации персонала //Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – №1. – С. 28.
29. Электронная библиотека студента// Библиофонд // http://www.bibliofond.ru/