

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_

число                      месяц                      год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: \_\_\_\_\_ «Организационные механизмы управления деятельностью  
бюджетной организации (на примере Войсковой части 3473, г. Заречный  
Пензенской области)» \_\_\_\_\_

(наименование темы)

Автор работы \_\_\_\_\_ Глушков А.А. \_\_\_\_\_  
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.03.02 Менеджмент \_\_\_\_\_  
(номер, наименование)

Профиль (направленность) \_\_\_\_\_ Менеджмент организации \_\_\_\_\_

Обозначение \_\_\_\_\_ ВКР-02069059-380302-120248- 2019 \_\_\_\_\_ Группа МЕН 51з  
(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год) (номер группы)

Руководитель работы \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Джевицкая Е.С. \_\_\_\_\_  
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

ПЕНЗА 2019

## АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Глушкова Артема Анатольевича

на тему: «Организационные механизмы бюджетной организации на примере Войсковой части 3473 г.Заречный Пензенской обл.»

Работа посвящена анализу показателей эффективности деятельности Войсковой части 3473.

В первой главе представлены теоретические и методические основы исследования организационных механизмов управления деятельностью бюджетной организации, а именно рассмотрена сущность организационных механизмов управления бюджетной организацией и особенности войсковой части как бюджетной организации и разработана методика проведения исследования.

Во второй главе проведен анализ показателей эффективности деятельности Войсковой части 3473, в рамках этого проведен анализ организационно-экономическая характеристика Войсковой части 3473., динамики текущих затрат Войсковой части 3473, материально-технического обеспечения деятельности Войсковой части 3473.

В третьей главе разработаны рекомендации по повышению эффективности организационных механизмов управления деятельностью Войсковой части 3473 и обоснована оценка экономической эффективности предложений.

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ БЮДЖЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Сущность организационных механизмов управления бюджетной организацией .....	8
1.2. Особенности войсковой части как бюджетной организации .....	13
1.3. Методика проведения исследования организационных механизмов управления деятельностью бюджетной организации .....	20
2. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЙСКОВОЙ ЧАСТИ 3473 .....	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика Войсковой части 3473 .....	25
2.2. Анализ динамики текущих затрат Войсковой части 3473 .....	38
2.3. Анализ материально-технического обеспечения деятельности Войсковой части 3473 .....	44
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВОЙСКОВОЙ ЧАСТИ 3473 .....	50
3.1. Совершенствование схемы управления работой с контрагентами Войсковой части 3473 .....	50
3.2. Механизмы управления инновационной деятельностью Войсковой части 3473.....	53
3.3. Оценка экономической эффективности предложений .....	59
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	65
ГЛОССАРИЙ .....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	76
Приложение 1.Бухгалтерский баланс Войсковой части 3473, тыс. рублей .....	76
Приложение 2. Баланс исполнения сметы доходов и расходов Войсковой части 3473, тыс. рублей за 2014 – 2018 гг., тыс. руб.....	77

## **ВВЕДЕНИЕ**

Бюджетные учреждения составляют одну из самых обширных групп организаций, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации. Финансирование таких учреждений и организаций производится за счет средств федерального, регионального и местных бюджетов.

Однако бюджетные организации являются важными субъектами производственных и финансово-экономических отношений при любой системе хозяйствования и в любой модели государственного устройства. Они призваны обеспечивать удовлетворение целого ряда общественно значимых потребностей, таких как образование, здравоохранение, научные исследования, социальная защита, культура, государственное управление и др.

Бюджетное учреждение - организация, созданная органами государственной власти РФ, органами государственной власти субъектов РФ или органами местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических и иных функций некоммерческого характера, деятельность которой финансируется полностью или частично из соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда на основе сметы доходов и расходов.

Становление экономических отношений в России на современном этапе способствует появлению более сложных форм организации управления, имеющих в отличие от традиционных как вертикальные, так и горизонтальные связи, что значительно усложняет систему управления. Правильное соотношение полномочий и ответственности, четкая регламентация деятельности руководителей и исполнителей в организации является непременным условием эффективного развития организаций.

В современных условиях состав и содержание функций управления становятся неустойчивыми. Поэтому установление целей, направлений и характера взаимосвязи различных звеньев приобретает зачастую более важное значение, чем строгое определение их функциональной специализации.

Основные направления в разработке организационных форм и методов управления в настоящее время формируются, главным образом, в соответствии с принципом экономии от масштабов. Использование этого принципа в практике управления приводит к разделению труда, специализации управленческой деятельности.

Организационный механизм представляет систему методов, способов и приемов формирования и регулирования отношений объектов с внутренней и внешней средой. Понятие организационных механизмов связывается с объективностью действия текстологических и экономических законов, закономерностей и принципов, составляющих их основу и сущность и являющихся средством обеспечения необходимых результатов.<sup>1</sup>

Актуальность темы исследования заключается в том, что основным назначением организационных механизмов в составе комплексного механизма управления является формирование и усиление организационного потенциала компании как составляющей части ресурсов управления, обеспечивающих воздействие на факторы производства.

Общетеоретические и практические аспекты состояния и развития организационного механизма управления предприятием отражаются в работах таких ученых как: Асриянц К. Г.,<sup>2</sup> Богданова А. А., Соколов Д.В.<sup>3</sup>, Осипов Ю.М.<sup>4,5</sup> Холодкова К.С.<sup>6</sup> и другие.

Таким образом, целью работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности организационных механизмов управления деятельностью на примере Войсковой части 3473.

---

<sup>1</sup> Асриянц К. Г. Организационные механизмы в управлении предприятием [Текст] / К. Г. Асриянц // Вопросы структуризации экономики. - 2015. -№2. – С. 158-163

<sup>2</sup> Асриянц К. Г. Организационные механизмы в управлении предприятием [Текст] / К. Г. Асриянц // Вопросы структуризации экономики. - 2015. -№2. – С. 158-163

<sup>3</sup> Соколов Д. В., Мартынов Л. М., Морозов А. Н. Управление организационными изменениями: [Текст] Учебное пособие. Изд. 2-е, доп. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, - 2016. - 170 с.

<sup>4</sup> Основы теории хозяйственного механизма [Текст] / Ю. М. Осипов. - М.: Изд-во МГУ, 2014. - 367 с.

<sup>5</sup> Холодкова К.С. Анализ подходов к определению сущности организационно-экономического механизма управления // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/05/66404> (дата обращения: 25.03.2019).

<sup>6</sup> Богданов А.А. Текстология: (всеобщая организационная наука) [Текст] / Книга 1 / Редкол.: ак. Абалкин Л.И. и др./ - М.: Экономика, 2014 – 345с.

Задачи работы:

1. Изучена сущность организационных механизмов управления бюджетной организацией.
2. Рассмотрены особенности войсковой части как бюджетной организации.
3. Разработана методика проведения исследования организационных механизмов управления деятельностью бюджетной организации.
4. Проведена организационно-экономическая характеристика Войсковой части 3473.
5. Проанализирована динамика текущих затрат Войсковой части 3473.
6. Проведен анализ материально-технического обеспечения деятельности Войсковой части 3473.
7. Разработаны рекомендации по совершенствованию схемы управления работой с контрагентами Войсковой части 3473.
8. Определены механизмы управления инновационной деятельностью Войсковой части 3473.
9. Обоснована оценка экономической эффективности предложений.

Предмет исследования - организационный механизм управления Войсковой части 3473.

Объект исследования - Войсковая часть 3473. Сфера деятельности предприятия связана с обеспечением военной безопасности, что также является основным видом его деятельности.

Теоретической и методологической базой исследования служат фундаментальные положения трудов, ведущих ученых и специалистов в области управления бюджетной организацией.

В процессе исследований широко применялись методы сравнительного анализа: монографический, абстрактно-логический, экономико-статистический, графический, а также другие методы исследования.

Гипотеза исследования заключается, в том, что эффективная система управления организацией, помогает руководителям организации получать

дополнительную прибыль от управления организацией, именно поэтому важно внедрять организационных механизм управления предприятием, так он направлен на формирование и усиление организационного потенциала компании.

Научная новизна результатов исследования заключается в обобщении, понятий «организационный механизм управления» и разработаны методические рекомендации по повышению эффективности организационных механизмов управления деятельностью Войсковой части 3473.

Практическая значимость заключается в том, что разработаны рекомендации, представляющие практический интерес для формирования организационного механизма управления деятельностью Войсковой части 3473.

Структура работы включает в себя три главы, введение, заключение библиографический список и приложения.

В первой главе работы изучены теоретические и методические основы исследования организационных механизмов управления деятельностью бюджетной организации. Во второй главе проведен анализ показателей эффективности деятельности Войсковой части 3473.

Далее, в третьей главе предложены рекомендации по повышению эффективности организационных механизмов управления деятельностью Войсковой части 3473 и обоснована экономическая эффективность внедрения предложенных рекомендаций.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ БЮДЖЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Сущность организационных механизмов управления бюджетной организацией**

К бюджетным организациям относятся учреждения и организации, основная деятельность которых полностью или частично финансируется за счет средств соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда на основе сметы доходов и расходов. Обязательным условием является открытие финансирования по смете и ведение бухгалтерского учета и отчетности в порядке, предусмотренном для бюджетных организаций. При этом не следует путать частичное финансирование за счет средств бюджета на основе сметы доходов и расходов и случаи, когда организации, не относящиеся к бюджетным, выполняют по договорам работы или оказывают услуги, оплачиваемые за счет бюджетных средств.<sup>7</sup>

Управление государственной бюджетной организацией осуществляется высшими органами управления и исполнительным органом самой организации. Высший орган управления государственной бюджетной организации обеспечивает соблюдение тех интересов и достижение тех целей, ради которых она была создана.<sup>8</sup>

Организационное направление работы предполагает совершенствование и демократизацию государственного аппарата посредством его структурной модернизации, обеспечения гласности и публичности деятельности, строгого

---

<sup>7</sup> Бухгалтерский учет в бюджетной сфере. Практические рекомендации. - [Текст] М.: Инфотропик Медиа, 2013. – С. 88

<sup>8</sup> Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: [Текст] Перс с англ. - 3-е изд. - М.: ИНФРА-М, - 2012. – С. 123.



соблюдения законности, ограничения бюрократизма, коррупции и других негативных явлений.

В научной литературе отмечается, что организационный механизм включает в себя совокупность элементов производственного процесса (трудовые ресурсы, средства труда, предметы труда, информацию); способы организации связей между элементами, организационные формы, методы, правовые нормы и нормативы, обеспечивающие рациональное функционирование всей производственной системы.<sup>9</sup>

Соколов Д. В. считает, что организационный механизм управления – это способ формирования рациональных производственных структур, адекватных структурам ресурсов и целей.<sup>10</sup>

Осипов Ю. М. понимает под организационным механизмом управления комплекс организационных форм, обеспечивающих формирование, развитие и совершенствование производственной системы.<sup>11</sup>

А. А. Богданов, рассматривая сущность и содержание организационных механизмов, выделил в них три части: объект подбора, факторы подбора и базис подбора. При этом объект представляет собой то, что подвергается подбору, т. е. то, что формируется путем подбора. В качестве объекта выступает организация и ее подразделения (составляющие); управляющая система предприятия и ее элементы.<sup>12</sup>



<sup>9</sup> Новиков Д.А. Институциональное управление организационными системами. [Текст] М., 2003. – С.99.

<sup>10</sup> Соколов Д. В., Мартынов Л. М., Морозов А. Н. Управление организационными изменениями: [Текст] Учебное пособие. Изд. 2-е, доп. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, - 2016. – С.88

<sup>11</sup> Основы теории хозяйственного механизма [Текст] / Ю. М. Осипов. - М.: Изд-во МГУ, 2014. – С. 234.

<sup>12</sup> Богданов А.А. Тектология: (всеобщая организационная наука) [Текст] / Книга 1 / Редкол.: ак. Абалкин Л.И. и др./ - М.: Экономика, 2014 – С. 189.

Рис.1.1. Содержание организационного управления бюджетной организации по А. А. Богданов

Факторы подбора представляют собой то, что воздействует на объект, сохраняя или разрушая его. Особенности управляющей системы как «объекта подбора» определяют и факторы, которые необходимо учитывать при осуществлении действий по соединению или разъединению ее элементов. Они могут быть внутрисистемными и внесистемными. Внутрисистемные факторы определяются особенностями объекта подбора.<sup>13</sup>

Третья составляющая организационных механизмов: базис подбора - это, по определению Богданова А. А., та сторона объекта, от которой зависит его сохранение или устранение, т. е. это то, что определяет возможность дееспособности системы в конкретных условиях. В понятие базиса входят, прежде всего, характер экономических отношений в стране, уровень технического развития производства в данной и других отраслях промышленности, состояния науки в государстве, экономическая политика, проводимая в стране, уровень конкурентоспособности предприятия и т. п.<sup>14</sup>

С другой стороны, организационный механизм можно рассматривать как совокупность правил, законов и процедур, регламентирующих взаимодействие участников организационной системы.

Более узким пониманием сущности организационного механизма управления является понимание его как совокупности процедур принятия управленческих решений. Таким образом, данный механизм определяет, как ведут себя члены организации, и как они принимают решения. Для того чтобы управляющий орган (например, руководитель) выбрал ту или иную процедуру принятия решений (тот или иной механизм управления, то есть зависимость своих действий от целей организации и действий управляемых субъектов - исполнителей в случае управления проектами), он должен уметь предсказывать

---

<sup>13</sup> Асриянц К. Г. Организационные механизмы в управлении предприятием [Текст] / К. Г. Асриянц // Вопросы структуризации экономики. - 2015. -№2. – С. 158.

<sup>14</sup> Асриянц К. Г. Организационные механизмы в управлении предприятием [Текст] / К. Г. Асриянц // Вопросы структуризации экономики. - 2015. -№2. – С. 158.

поведение исполнителей - их реакцию на те или иные управляющие воздействия.

Таким образом, организационный механизм управления бюджетной организацией - это совокупность разнообразных по своей природе конкретных организационных механизмов, призванных организовать в интересах собственника эффективную деятельность бюджетной организации, как производственно-хозяйственной и социальной системы, действующей в условиях изменяющихся потребностей общества и нестабильности внешней среды.

Кроме этого, организационный механизм управления бюджетной организацией представляет систему методов, способов и приемов формирования и регулирования отношений объектов с внутренней и внешней средой. Особенности организационного механизма в бюджетной организации определяются характером действий по организации управления. Последние представляют собой:<sup>15</sup>

- действия по образованию, созданию, формированию целого, как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих частей, объединение которых обусловлено целями строения целого - управляющей системы (УС);

- действия по формированию, созданию элементов (частей) целого, как подсистем УС;

- действия по обеспечению внутренней упорядоченности, согласованности, взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей управляющей системы;<sup>16</sup>

- действия по приведению в соответствие УС и ее элементов со стратегической миссией, целями и характером объекта управления;

- действия по адаптации СУ к внешней среде.

---

<sup>15</sup> Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций: учебное пособие [Текст] / Д.А. Панков, Е.А. Головова / М.: Новое знание, 2013. – С. 88

<sup>16</sup> Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций: учебное пособие [Текст] / Д.А. Панков, Е.А. Головова / М.: Новое знание, 2013. – С.88

Основным назначением организационных механизмов в составе комплексного механизма управления является формирование и усиление организационного потенциала компании как составляющей части ресурсов управления, обеспечивающих воздействие на факторы производства.<sup>17</sup>

Формирование организационного потенциала достигается:<sup>18</sup>

- проектированием структуры компании и формированием компании как целенаправленной производственно-хозяйственной социотехнической системы;

- организацией деятельности компании в соответствии с установленными целями деятельности, в том числе созданием корпоративных норм;

- организацией управления деятельностью компании, в том числе планированием и информационным обеспечением деятельности;

- реструктуризацией компании и реорганизацией ее деятельности и управления деятельностью в соответствии с изменениями потребностей общества, целей компании и состояния внешней среды;

- развитием мотивации рационализации оргструктур и систем развитием мотивации рационализации оргструктур и систем управления.

Таким образом, был проанализирован вопрос об организационных механизмах управления в бюджетных организациях, которые трактуются разными учеными с различных точек зрения. Например, самое узкое понимание организационного механизма управления бюджетной организации - это способы принятия решений в организации или некоторые организационные формы управления. Выделяются различные элементы организационного механизма, которые также различны у разных ученых. Факторы формирования организационных механизмов зависят от внешней и внутренней среды организации, ее структуры. Построение организационных механизмов

---

<sup>17</sup> Волчкова М. Бюджетные учреждения: ревизии и проверки финансово-хозяйственной деятельности / М. Волчкова [Текст] / М. Волчкова // Ваш бюджетный учет. - 2013. - № 4. - С.32.

<sup>18</sup> Саакян Т.В. О бюджетных и казенных учреждениях [Текст] / Т. В. Саакян // Советник бухгалтера бюджетной сферы. - 2011. - № 8 (104). - С.67.

управления, адекватных объективным условиям - это творческая задача, которая отнюдь не сводится к использованию типовых форма, методов, структур управления.

## **1.2. Особенности войсковой части как бюджетной организации**

Наряду с иными участниками экономических отношений одним из специфических субъектов предпринимательской деятельности выступают воинские части. Возможность их участия как учреждения, финансируемого в бюджетном порядке, в предпринимательской деятельности, в том числе в заключении и исполнении договоров не вызывает сомнений. Это право ей предоставлено такими законодательными актами как Бюджетный и Гражданский кодексы РФ, в которых определен общий порядок заключения и исполнения договоров с участием воинских частей как бюджетных учреждений, а также осуществление расчетов по ним.

Военные организации создаются в целях обеспечения обороны страны и безопасности государства, что обуславливает особенности их учреждения и деятельности.<sup>19</sup>

Под военными организациями понимаются органы военного управления, объединения, соединения, воинские части, учреждения (включая военные образовательные учреждения профессионального образования), предприятия и другие организационно-правовые образования, действующие в войсках, воинских формированиях и органах, в которых предусмотрена военная служба, в совокупности образующих военную организацию государства.<sup>20</sup>

Особенности правового положения отдельных видов военных организаций с учетом проводимых военной и административной реформ

---

<sup>19</sup> Волков А.Ю. Особенности воинской части как субъекта предпринимательской деятельности [Текст] / А.Ю. Волков // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 8. – № 4. – С. 52.

<sup>20</sup> Зайцев В. А. Иванов В.И., Устинов И. Ю. Правоведение: уголовное, гражданское и международное право. [Текст] Учебное пособие. / В.А. Зайцев, В.И. Иванов, И.Ю. Устинов; под общ. ред. Г.В. Зиброва - Воронеж: ВАИУ,2013. – С. 78.

определяются специальными законодательными и иными нормативными правовыми актами.<sup>21</sup>

- Гражданским кодексом РФ;
- Положением о Министерстве обороны РФ;
- Уставом внутренней службы ВС РФ;
- Руководством по войсковому (корабельному) хозяйству и др.

Обычно выделяются следующие существенные признаки, присущие юридическим лицам, не все из которых свойственны воинским частям.<sup>22</sup>

1. Организационное единство.
2. Наличие обособленного имущества.
3. Самостоятельная имущественная ответственность
4. Возможность участвовать в гражданском обороте от своего имени (приобретать и осуществлять права и нести обязанности).
5. Возможность быть истцом и ответчиком в суде.

По закону «Об обороне» имущество Вооруженных Сил РФ, воинских формирований и органов является федеральной собственностью и находится у них на правах хозяйственного ведения (для унитарных предприятий на праве хозяйственного ведения) или оперативного управления (для соответствующих унитарных предприятий и учреждений).<sup>23</sup>

При такой форме обособления юридическое лицо осуществляет права владения, пользования и распоряжения закрепленным имуществом, в пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности, заданиями собственника и назначением имущества. При этом собственник закрепленного имущества вправе изъять излишнее, неиспользуемое, либо

---

<sup>21</sup> Зайцев В. А. Иванов В.И., Устинов И. Ю. Правоведение: уголовное, гражданское и международное право. [Текст] Учебное пособие. / В.А. Зайцев, В.И. Иванов, И.Ю. Устинов; под общ. ред. Г.В. Зиброва - Воронеж: ВАИУ, 2013. – С. 80.

<sup>22</sup> Волков А.Ю. Особенности воинской части как субъекта предпринимательской деятельности [Текст] / А.Ю. Волков // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 8. – № 4. – С. 52.

<sup>23</sup> Федеральный закон "Об обороне" от 31.05.1996 N 61-ФЗ [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10591/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10591/)

используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению.<sup>24</sup>

Войсковые части финансируются учредителем – собственником имущества (государством), получая в силу этого ограниченное право распоряжения на предоставленное им имущество и достаточно узкие возможности самостоятельного участия в гражданских правоотношениях. Тем не менее, они могут иметь и собственные (внебюджетные) средства, которые не «закрепляются за ними сверху», а поступают по иным основаниям: от разрешенной законом деятельности, обращения в собственность общедоступных для сбора вещей, безвозмездная помощь и т.п.

Таким образом, войсковая часть в коммерческих отношениях далеко не всегда контролирует свое имущество и тем более не может отвечать этим имуществом по своим обязательствам.

Гражданско-правовой статус воинских частей и иных военных организаций Вооруженных Сил РФ, являющихся субъектами гражданских правоотношений, недостаточно четко определен в современном законодательстве РФ и нормативных правовых актах Министерства обороны РФ, что затрудняет их участие в гражданских правоотношениях.<sup>25</sup>

Для войсковой части характерными являются не все виды гражданских правоотношений, а лишь те из них, которые непосредственно связаны с выполнением функций обороны. Такими являются гражданские правоотношения, возникающие из актов военно-административных органов (централизованное снабжение), из договоров и иных сделок, а также по иным законным основаниям.

К войсковой части относятся (рис. 1.2.).<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Волков А.Ю. Особенности воинской части как субъекта предпринимательской деятельности [Текст] / А.Ю. Волков // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 8. – № 4. – С. 52.

<sup>25</sup> Волков А.Ю. Особенности воинской части как субъекта предпринимательской деятельности [Текст] / А.Ю. Волков // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 8. – № 4. – С. 52.

<sup>26</sup> Зайцев В. А. Иванов В.И., Устинов И. Ю. Правоведение: уголовное, гражданское и международное право. [Текст] Учебное пособие. / В.А. Зайцев, В.И. Иванов, И.Ю. Устинов; под общ. ред. Г.В. Зиброва - Воронеж: ВАИУ, 2013. – С. 82.



Рис. 1.2. Структурные элементы войсковой части

- полки (корабли 1-го ранга);
- бригады;
- отдельные (т.е. не входящие в состав полков) батальоны, дивизионы, авиаэскадрильи, корабли 2-го ранга;
- отдельные роты (не входящие в состав батальонов и полков), корабли 3-го ранга, а также другие им подобные воинские формирования, имеющие статус отдельных воинских частей.

Особенности учреждения и деятельности войсковой части обусловлены в первую очередь принципами строительства ВС РФ:<sup>27</sup>

- максимальная централизация и единоначалие в военном управлении;
- административно-хозяйственная самостоятельность воинских частей и других военных организаций;
- подчинение их вышестоящим военным организациям (органам военного управления);
- поддержание в военных организациях воинской дисциплины и др.

Кроме того, на специфику организации и деятельности войсковой части существенное влияние оказывают:<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Зайцев В. А. Иванов В.И., Устинов И. Ю. Правоведение: уголовное, гражданское и международное право. [Текст] Учебное пособие. / В.А. Зайцев, В.И. Иванов, И.Ю. Устинов; под общ. ред. Г.В. Зиброва - Воронеж: ВАИУ,2013. – С. 86.

<sup>28</sup> Зайцев В. А. Иванов В.И., Устинов И. Ю. Правоведение: уголовное, гражданское и международное право. [Текст] Учебное пособие. / В.А. Зайцев, В.И. Иванов, И.Ю. Устинов; под общ. ред. Г.В. Зиброва - Воронеж: ВАИУ,2013. – С. 87.



– система устройства ВС РФ (других воинских организаций), их общая организация;

– принципы комплектования войск;

– прохождение в военных организациях военной службы;

– правовые основы материально-технического снабжения военных организаций, войскового хозяйства, различных видов довольствия военнослужащих;

– полномочия государственных органов в области обороны, а также функции, права и обязанности и других органов военного управления и т.п.

В силу специфики своей деятельности войсковой части может иметь, кроме действительного, также и условное наименование. В таких случаях сведения о действительных наименованиях военных организаций являются, как правило, закрытыми, имеют ограниченный доступ и могут предоставляться в соответствии с законодательством РФ о государственной тайне. Именем (наименованием) воинской части как участника гражданских правоотношений должно считаться ее условное наименование. Однако в тех случаях, когда военная организация не имеет условного наименования, ее именем является действительное наименование.<sup>29</sup>

Рассмотрим особенности войсковой части, как юридического лица. Воинская часть может иметь статус юридического лица, который оказывает существенное влияние на ее правовое положение (преимущественно в сфере гражданско-правовых отношений). В этом смысле можно говорить о воинской части, как о разновидности юридических лиц, которые выполняют функции в области обороны и организационно входят в состав ВС, других войск, воинских формирований и органов, в которых предусмотрено прохождение военной службы.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Зайцев В. А. Иванов В.И., Устинов И. Ю. Правоведение: уголовное, гражданское и международное право. [Текст] Учебное пособие. / В.А. Зайцев, В.И. Иванов, И.Ю. Устинов; под общ. ред. Г.В. Зиброва - Воронеж: ВАИУ, 2013. – С. 88.

<sup>30</sup> Зайцев В. А. Иванов В.И., Устинов И. Ю. Правоведение: уголовное, гражданское и международное право. [Текст] Учебное пособие. / В.А. Зайцев, В.И. Иванов, И.Ю. Устинов; под общ. ред. Г.В. Зиброва - Воронеж: ВАИУ, 2013. – С. 89.

Правовое положение войсковой части, являющейся юридическим лицом и принимающей участие в гражданском обороте, определяется гражданским законодательством РФ с учетом особенностей, предусмотренных специальными военно-правовыми актами.

Гражданские правоотношения с участием войсковой части играют значительную роль в организации материального обеспечения войск и сил флота, поскольку нужды войск в товарах, работах и услугах настолько объемны и разнообразны, что обеспечить их в полном объеме в централизованном порядке не представляется возможным. Обладающие гражданской правосубъектностью войсковой части и другие военные организации выступают в гражданском обороте на равных началах с остальными субъектами гражданского права. Но в то же время их гражданская правосубъектность имеет и некоторые особенности, определяемые общественно-публичным характером военной организации.

Главная особенность правосубъектности войсковой части заключается в том, что указанные организации (в отличие от остальных юридических лиц) изначально созданы не для участия в гражданских правоотношениях, которое носит для них вспомогательный по отношению к основной деятельности характер. Поэтому гражданская правосубъектность военной организации в целом носит специальный (ограниченный), а не общий (универсальный) характер. Военная организация как субъект гражданского права может иметь лишь те гражданские права и обязанности, которые соответствуют целям ее деятельности и публичным интересам государства.<sup>31</sup>

В соответствии с требованиями гражданского законодательства войсковой части признается юридическим лицом, если она обладает следующими признаками:<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Зайцев В. А. Иванов В.И., Устинов И. Ю. Правоведение: уголовное, гражданское и международное право. [Текст] Учебное пособие. / В.А. Зайцев, В.И. Иванов, И.Ю. Устинов; под общ. ред. Г.В. Зиброва - Воронеж: ВАИУ,2013. – С.90.

<sup>32</sup> Волков А.Ю. Особенности воинской части как субъекта предпринимательской деятельности [Текст] / А.Ю. Волков // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 8. – № 4. – С. 52.

- имеет в хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- отвечает по своему обязательству этим имуществом;
- может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности;
- может быть истцом и ответчиком в суде;
- имеет самостоятельный баланс или смету.

Основная масса имущества, которое находится у войсковой части, созданных в форме государственного учреждения, не может участвовать в обороте, а имущественная обособленность созданного собственником учреждения традиционно определяется через наличие у него выделенных собственником денежных средств. Поэтому для рассмотрения вопросов о наличии имущественной обособленности военных организаций как юридических лиц, созданных в форме государственного учреждения, следует принимать в первую очередь выделенные им по смете денежные средства.

Таким образом, типовая войсковой часть Вооруженных Сил РФ является военным учреждением, финансируемым в бюджетном порядке, с неопределенным гражданско-правовым статусом, не обладающим всеми признаками, предусмотренными законодателем для юридических лиц. Это создает трудности в организации их хозяйственной деятельности, как в части собственного обеспечения, так и во взаимоотношениях с контрагентами. Войсковые части - это состоящие, как правило, на государственном федеральном бюджете России боевые подразделения, являющиеся в тактическом, административном и хозяйственном отношении самостоятельными организационными единицами ВС РФ, повседневная деятельность которых регламентируется специфическими военноадминистративными актами - общевойсковыми и специальными уставами, положениями, наставлениями и другими нормативно-правовыми документами.

### **1.3. Методика проведения исследования организационных механизмов управления деятельностью бюджетной организации**

Целью работы является – разработка рекомендаций по повышению эффективности организационных механизмов управления деятельностью на примере Войсковой части 3473.

Первое направление исследования предполагает теоретический обзор литературы по теме организационные механизмы управления деятельностью бюджетной организации, а и именно: данный процесс включал в себя такие этапы:

- Сущность организационных механизмов управления бюджетной организацией.
- Особенности войсковой части как бюджетной организации.
- Методика проведения исследования организационных механизмов управления деятельностью бюджетной организации.

Методами исследования послужили: сбор и анализ полученных данных по теме.

Во второй главе проводился анализ показателей эффективности деятельности Войсковой части 3473.

Данный анализ будет проходить в три этапа:

1. Организационно-экономическая характеристика Войсковой части 3473.

В данном разделе предполагается краткий обзор деятельности предприятия, изучение его финансовых показателей за последние 5 лет. Источниками информации послужили: бухгалтерская отчетность предприятия и устав.

2. Анализ динамики текущих затрат Войсковой части 3473.

Затраты - денежное выражение всех расходов организации, которые она несет в связи со своей предпринимательской деятельностью. Анализ затрат на производство состоит в определении динамики и структуры себестоимости

продукции, для него используют такие показатели как полная себестоимость и показатель затрат на 1 рубль продукции (затратоемкость).<sup>33</sup>

В рамках данного анализа будет проводиться анализ об исполнении сметы расходов за 2014 -2018гг. Источником анализа исполнения смет бюджетных учреждений служит информация как непосредственно характеризующая уровень расходов, так и позволяющая выявить факты их изменения. К ней относятся:<sup>34</sup>

– отчет об исполнении сметы расходов бюджетных учреждений (форма №2);

– баланс исполнения смет расходов бюджетных учреждений (форма №1);

– карточки учета расходов и данные первичного учета затрат материальных ресурсов, труда и заработной платы;

– отчеты о выполнении плана по сети, штатам и контингентам (форма №3);

– акты ревизий и проверок;

– данные бюджетных учреждений по учету кассовых и фактических расходов.

Одной из особенностей учета расходов в бюджетных учреждениях, имеющих важное значение для анализа исполнения смет, является отражение в бухгалтерском учете двух видов расходов: кассовых и фактических. Кассовыми расходами считаются все суммы, выданные банком как наличными, так и путем безналичных расчетов. К фактическим расходам относятся действительные затраты учреждений, оформленные соответствующими документами, а также расходы по неоплаченным счетам кредиторов, по начисленной заработной плате и стипендиям. При внесении в банк каких-либо сумм на бюджетные или текущие счета учреждений в бухгалтерском учете на эти суммы уменьшаются кассовые расходы. Последние не должны превышать годовые ассигнования в

---

<sup>33</sup> Поляк Г.Б. Финансы бюджетных организаций [Текст] учебник/под ред.Г.Б. Поляка/-М.: Юнита - Дана, 2012. – С. 134.

<sup>34</sup> Салина Л. Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение [Текст] / Л. Салина // Финансовый справочник бюджетной организации. - 2015. - № 8. - С.41.

целом по уточненной смете и по отдельным статьям расходов. Однако они могут быть выше или ниже фактических расходов.<sup>35</sup>

Значение анализа исполнения сметы расходов бюджетных учреждений состоит в том, что с его помощью определяются отклонения кассовых расходов от фактических, кассовых и фактических расходов от назначений по смете, отклонения всех видов этих расходов от выделенных бюджетных средств.<sup>36</sup>

Анализ способствует выявлению причин отклонений, а также позволяет обеспечивать контроль за соблюдением норм расходов на текущее содержание по всем статьям бюджетной классификации.<sup>37</sup>

3. Анализ материально-технического обеспечения деятельности Войсковой части 3473.

Материальные ресурсы - это важнейшая часть производственных ресурсов, предназначенных для использования в процессе создания общественного продукта. Таким образом, они выступают как совокупность предметов труда, составляющих материальную основу продукта, и ресурсов особого рода, напрямую не входящих в состав конечной продукции, но обязательных к потреблению в процессе её производства.<sup>38</sup>

Своевременное и качественное материально-техническое обеспечение войск (сил) является важным фактором поддержания их боевой готовности.<sup>39</sup>

В настоящее время система материально-технического обеспечения (МТО) Вооруженных сил Российской Федерации находится в процессе трансформации. Ее деятельность осуществляется на фоне реформ в экономической, военной и социальной сферах, глубокого системного кризиса оборонно-промышленного комплекса страны, негативных процессов в легкой

---

<sup>35</sup> Салина Л. Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение [Текст] / Л. Салина // Финансовый справочник бюджетной организации. - 2015. - № 8. - С.41.

<sup>36</sup> Салина Л. Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение [Текст] / Л. Салина // Финансовый справочник бюджетной организации. - 2015. - № 8. - С.41.

<sup>37</sup> Мизиковский Е. А. Бухгалтерский учет в бюджетных учреждениях [Текст] / Е.А. Мизиковский, Т.С. Маслова. - М.: Магистр, 2014. - С.88

<sup>38</sup> Мизиковский Е. А. Бухгалтерский учет в бюджетных учреждениях [Текст] / Е.А. Мизиковский, Т.С. Маслова. - М.: Магистр, 2014. - С.90

<sup>39</sup> Уразбахтин Ю. Г., Базаров Ю. А. Анализ системы материально-технического обеспечения ВС РФ на условиях аутсорсинга [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь: Зебра, 2015. — С. 44.

промышленности, затянувшегося глобального финансового кризиса, динамичных инфляционных процессов, отсутствия необходимой государственной поддержки в решении проблем обеспечения ВС РФ необходимыми материальными и техническими средствами, до сих пор концептуально не закрепленных, преобразовательных процессов в оборонной сфере, суть которых на сегодняшнем этапе сведена к сокращению десятилетиями создававшегося боевого потенциала государства.<sup>40</sup>

В рамках данного анализа будет рассматриваться данные о состоянии материальных ресурсов Войсковой части 3473,

В заключение в третьей главе будут составлены рекомендации по повышению эффективности организационных механизмов управления деятельностью, а именно по

- Совершенствованию схемы управления работой с контрагентами организации Войсковой части 3473;

- Определению механизмы управления инновационной деятельностью Войсковой части 3473. И будет обоснована экономическая эффективность предложений.

Таким образом, основной целью исследования является разработка рекомендаций по повышению эффективности организационных механизмов управления деятельностью на примере Войсковой части 3473 для достижения поставленной цели нужно для начала провести анализ показателей эффективности деятельности войсковой части 3473 на основании результатов данного анализа дать рекомендации.

Выводы по 1 главе

1) Рассмотрена сущность организационных механизмов управления бюджетной организацией. Организационный механизм управления бюджетной организацией - это совокупность разнообразных по своей природе конкретных организационных механизмов, призванных организовать в интересах

---

<sup>40</sup> Уразбахтин Ю. Г., Базаров Ю. А. Анализ системы материально-технического обеспечения ВС РФ на условиях аутсорсинга [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь: Зебра, 2015. — С. 44.

собственника эффективную деятельность бюджетной организации, как производственно-хозяйственной и социальной системы, действующей в условиях изменяющихся потребностей общества и нестабильности внешней среды. А. А. Богданов, рассматривая сущность и содержание организационных механизмов, выделил в них три части: объект подбора, факторы подбора и базис подбора.

2) Рассмотрены особенности войсковой части как бюджетной организации. Воинские части - это состоящие, как правило, на государственном федеральном бюджете России боевые подразделения, являющиеся в тактическом, административном и хозяйственном отношении самостоятельными организационными единицами ВС РФ, повседневная деятельность которых регламентируется специфическими военно - административными актами - общевоинскими и специальными уставами, положениями, наставлениями и другими нормативно-правовыми документами.

3) Разработана методика проведения исследования организационных механизмов управления деятельностью бюджетной организации. Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению эффективности организационных механизмов управления деятельностью на примере Войсковой части 3473. Основные методы исследования: сбор и анализ полученных данных по теме, анализ об исполнении сметы расходов за 2014 - 2018гг и анализ материальных ресурсов предприятия.



## **2. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЙСКОВОЙ ЧАСТИ 3473**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика Войсковой части 3473**

Войсковая часть 3473 начала формироваться на территории Пензенской области в 1985 году. Формирование части и первоначальная подготовка личного состава к выполнению задач по охране особого важного объекта, проходили в городе Электросталь Московской области. После организационного периода и определенной подготовки солдат и сержантов, 1 декабря 1958 года, воинская часть прибыла к месту своей постоянной дислокации в г. Заречный.

Первым командиром части был капитан Галактионов Александр Петрович, его заместителем по политчасти – капитан Синятников Михаил Яковлевич.

Первоначально штат воинской части состоял из сотни военнослужащих (специальной службы) и около трех сотен гражданского персонала (подразделения обеспечения, отдел капитального строительства, школа). С первых дней в организации работ, формировании планов и строительстве объектов части принимали участие ее командир, главный инженер подполковник, начальник ОКСа, начальник финансового отдела капитан, помощник командира части по кадрам старший лейтенант, инженеры, рабочие и служащие. Все они осуществляли контроль над строительством объектов, их приемку, корректировку проектов, расчет со строительными организациями и одновременно вводили в эксплуатацию принятые сооружения и системы.

По итогам последних лет в/ч 3473 занимает ведущие места среди родственных частей 12 Главного управления Министерства обороны Российской Федерации.

Сегодня она включает в себя в городе Заречный, военный и административно-жилой городок с комплексом развитых социальных

инфраструктур: среднюю образовательную школу; детское дошкольное образовательное учреждение; спортзал, стадион; Дом офицеров, гарнизонный солдатский клуб, библиотеки; военный госпиталь, аптеки; сеть хозяйственных и продуктовых магазинов с населением около 3 тысяч человек.

Адрес воинской части: 442961, Пензенская область, город Заречный, улица Литке, 1.

Войсковая часть 3473 осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

1. Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование,

2. Предоставление государством услуг обществу в целом

3. Деятельность, связанная с обеспечением военной безопасности (Основной вид деятельности)

4. Обеспечение организации боевого дежурства, боевой и мобилизационной подготовки, проведения учений, оперативных тренировок и иных мероприятий в соответствии с утвержденными планами и в порядке, установленном в Министерстве обороны Российской Федерации;

5. Обеспечение функционирования закрепленных и предоставленных в пользование объектов материально-технической базы;

6. Ведение договорной и договорного-претензионной работы;

7. Организацию и осуществление всех видов боевого, технического, тылового, финансового, медицинского и морально-психологического обеспечения иных видов деятельности в соответствии со своим функциональным предназначением.

Войсковая часть 3473 является получателем средств, в рамках бюджетных полномочий, а также выполняет функции администратора доходов в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Для учета операций, осуществляемых Войсковой частью 3473 в рамках бюджетных полномочий, в территориальном органе федерального казначейства открываются лицевые счета, а при наличии разрешения выданного в

установленном порядке, - в учреждениях Центрального банка Российской Федерации или кредитных организациях.

Войсковая часть 3473 осуществляет операции по расходованию бюджетных средств, в соответствии с бюджетной сметой, утвержденной в установленном порядке распорядителем бюджетных средств, подлежит постановке на налоговый учёт в установленном порядке по месту его постоянной дислокации, имеет печать установленного образца, иные необходимые для деятельности печати и штампы, бланки со своим наименованием.

Войсковая часть 3473 в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации, в том числе издаваемыми им как Верховным Главнокомандующим Вооруженными Силами Российской Федерации, актами Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, правовыми актами Министерства обороны Российской Федерации, Учреждения, а также Положением.

Организационная структура Войсковой части 3473 определяется штатом, утвержденным в порядке, установленном в Министерстве обороны Российской Федерации, она представлена на рисунке 2.1.

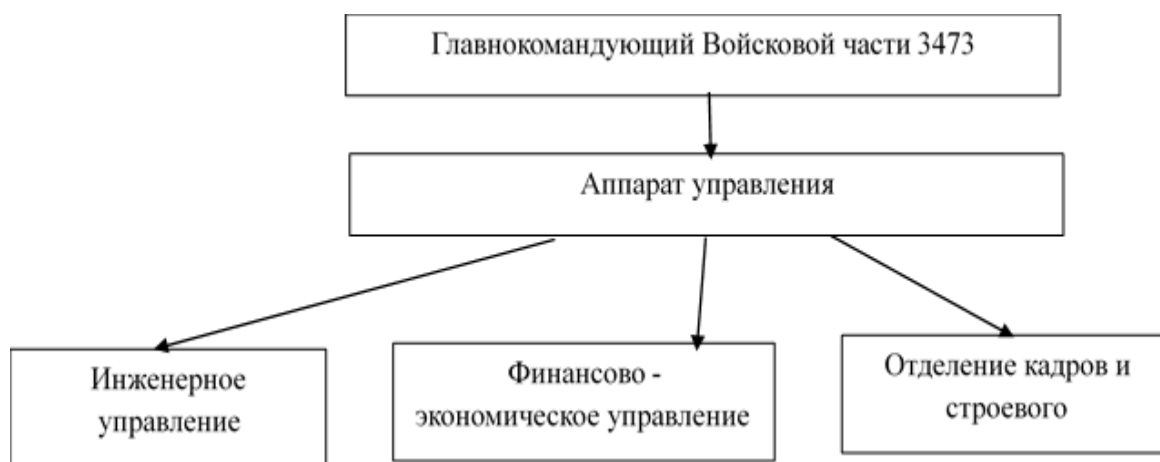


Рис. 2.1. Организационная структура Войсковой части 3473

Инженерное управление отвечает за работу инженерно-технического состава по обслуживанию самолетов.

Весь инженерно-технический состав получает доступ на производство работы только после сдачи зачетов начальнику инженерно-авиационной службы.

Финансово - экономическое управление занимается финансовой отчетностью и предоставлением отчетов в соответствующие организации, а также контролирует финансовые расходы части.

Войсковая часть финансируется из государственного бюджета по смете Министерства обороны. Хотя войсковая часть имеет собственные сметы, она не имеет самостоятельного значения и является частью сметы Вооруженных Сил.

Все получаемые денежные средства войсковая часть обязана хранить на текущем счете, открываемом в учреждениях банка. Текущие счета позволяют осуществлять отдельные виды расчетных операций, главным образом связанные с оплатой труда и административно - хозяйственными расходами.

Самостоятельно распоряжаться своим имуществом войсковая часть не имеет права. Денежные средства, находящиеся на текущем счете войсковой части, являются частью денежных средств Министерства обороны.

Отделение кадров и строевого отвечает за качественное ведение документооборота и работу с личным составом части.

В распоряжении кадровой службы находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования:

- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положения о подразделениях (отделах, службах, группах) и др.

Важнейшим организационным документом является Коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделения службы управления персоналом. Коллективный договор - это соглашение, заключаемое трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на

календарный год.

Войсковая часть 3473 не имеет права осуществлять приносящую доход деятельность, за исключением тех видов деятельности, которые включены в генеральное разрешение Министерства обороны Российской Федерации, на осуществление приносящей доход деятельности в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Войсковая часть 3473 выполняет работы, связанные с использованием сведений) составляющих государственную тайну, и обеспечивает защиту указанных сведений в соответствии с законодательством Российской Федерации и в порядке, установленном в Министерстве обороны Российской Федерации.

Войсковая часть 3473 может в соответствии с законодательством Российской Федерации выступать государственным заказчиком на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд исключительно на основании доверенности и Положения.

Войсковая часть является государственным учреждением, и численность работающих, регламентируется штатным расписанием, вследствие чего численность не изменяется.

Численность персонала Войсковой части 3473 составляет на 01.01. 2019 год – 1033 человек. Численность производственного и управленческого персонала представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Численность персонала Войсковой части 3473

Показатель	Год					Изменения 2018-2014гг.
	2014	2015	2016	2017	2018	
Среднесписочная численность персонала, чел.	1033	1033	1033	1033	1033	0
Среднемесячная заработная плата, руб.	11 033	15687	16087	17098	17345	6312
Фонд заработной платы, тыс. руб.	113970	162046	166178	176622	179173	65203

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют о том, Войсковая часть является государственным учреждением, и численность работающих, регламентируется штатным расписанием, вследствие чего численность не изменяется. Ну средняя заработная плата увеличивается, так как изменяется средимесячная заработная плата на рынке труда, за 5 лет она увеличилась на 6312 рублей. Фонд заработной платы увеличился на 65203 тыс. руб.

В рамках рассмотрения экономических показателей деятельности рассмотрим структуру бухгалтерского баланса предприятия и структуру доходов предприятия, начнем с баланса предприятия (таб. 2.2).

Анализ актива говорит, о его росте в 2018 году на 40069 тыс. руб., по сравнению с 2014 годом, темп рост 123,91%. Увеличение актива баланса говорит, о благоприятном положении воинской части.

Актив баланса представлен нефинансовыми активами и финансовыми активами. Структура нефинансовых активов представлена основными средствами и материальными запасами. Основные средства практически не изменялись в течение 5 лет, сумма увеличения составила 149 тыс. руб. Темп роста 101,27%. Удельный вес их составляет от 4,86% в 2014 году до 4,22% в 2018 году. Материальные запасы наоборот снизились на 6016 тыс. руб. в 2018 году по сравнению с 2015 годом, темп снижения 83,99%. Удельный вес их составляет от 20,42% в 2015 году до 15,43% в 2018 году.

Финансовые активы наоборот увеличились на 45935 тыс. руб. в 2018 году по сравнению с 2014 годом, темп роста 123,91%. Структура финансовых активов представлена денежными средствами учреждения, которые за 5 лет увеличились на 16 000 тыс. рублей, темп роста 127,24%. Удельный вес их составляет от 24,34% в 2015 году до 26,56% в 2018 году. Расчетами с дебиторами и доходами, которые также увеличились на 10608 тыс. руб. Расчетами по выданным авансам, которые выросли на 12570 тыс. руб. в 2018 году по отношению к 2014 году. Они занимают наибольший удельный вес в структуре баланса предприятия от 35,86% до 35,22%. Также в структуре финансовых активов имеются расчеты с дебиторами по бюджетным кредитам, которые увеличились на 6550 тыс. руб. и расчеты с подотчётными лицами, которые снизились на 400 тыс. руб., и расчеты по недостачам увеличились на 607 тыс. руб.

Таблица 2.2

## Анализ динамики актива баланса Войсковой части 3473

Наименование показателя	2014, тыс. руб.	Уд. вес, %	2015 тыс. руб.	Уд. вес, %	2016 тыс. руб.	Уд. вес, %	2017 тыс. руб.	Уд. вес, %	2018 тыс. руб.	Уд. вес, %	Изменения 2018-2014	
											Абст. тыс. руб.	Отн., %
<b>1. Нефинансовые активы:</b>												
Основные средства	11726	4,86	11834	4,47	11845	4,39	11845	4,24	11875	4,22	149	101,27
Материальные запасы	37569	15,56	33518	12,66	32178	11,91	31869	11,41	31554	11,21	-6015	83,99
Итого по разделу 1	49295	20,42	45352	17,13	44023	16,30	43714	15,66	43429	15,43	-5866	88,10
<b>2. Финансовые активы</b>												
Денежные средства учреждения	58747	24,34	68537	25,89	69442	25,71	73568	26,35	74747	26,56	16000	127,24
Расчеты с дебиторами по доходам	30988	12,84	34681	13,10	38971	14,43	40956	14,67	41596	14,78	10608	134,23
Расчеты по выданным авансам	86553	35,86	96443	36,43	98653	36,52	98767	35,38	99123	35,22	12570	114,52
Расчеты с дебиторами по бюджетным кредитам	1561	0,65	3589	1,36	4577	1,69	7543	2,70%	8111	2,88	6550	519,60
Расчеты с подотчетными лицами	-1518	-0,63	0	0,00	-1818	-0,67	-1718	-0,62	-1918	-0,68	-400	126,35
Расчеты по недостачам	15749	6,52	16156	6,10	16256	6,02	16367	5,86	16356	5,81	607	103,85
Итого по разделу 2	192080	79,58	219406	82,87	226081	83,70	235483	84,34	238015	84,57	45935	123,91
БАЛАНС	241375	100,00	264758	100,00	270104	100,00	279197	100,00	281444	100,00	40069	116,60

Удельный вес финансовых активов в структуре баланса воинской части составляет от 79,58% в 2014 году до 84,57% в 2018 году. На рисунке 2.2 представлена структура актива предприятия за 2018 год.

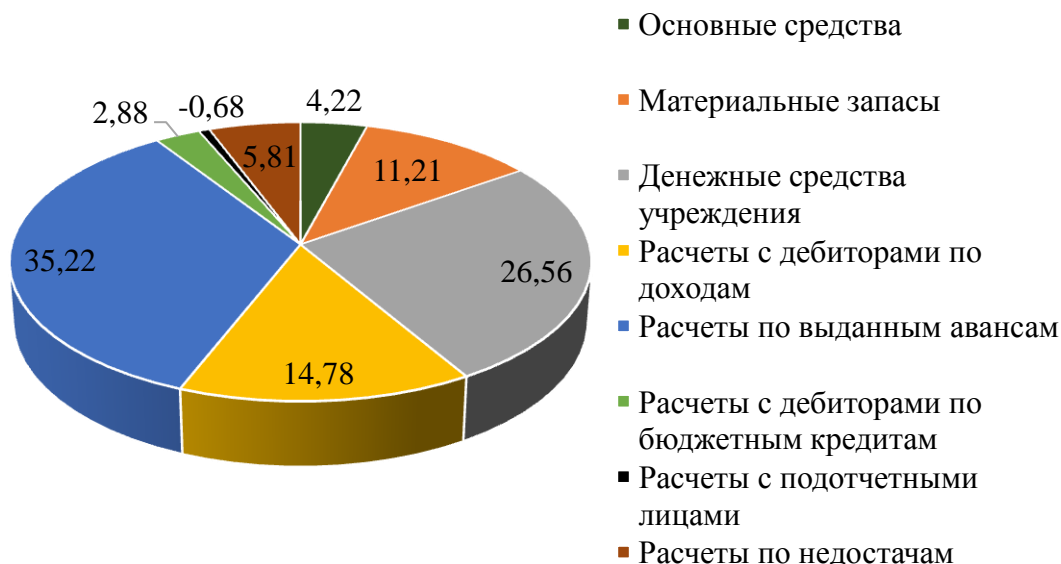


Рис. 2.2. Структура актива баланса Войсковой части 3473, за 2018г., %

Таким образом, структура нефинансовых активов представлена основными средствами (4,22%) и материальными запасами (11,21%). Структура финансовых активов включает в себя денежные средства учреждения (26,56%), расчеты с дебиторами по доходам (14,78%), расчеты по выданным авансам (35,22%), расчеты с дебиторами по бюджетным кредитам (2,88%), расчеты с подотчетными лицами (0,68%), расчеты по недостачам (5,81%).

Структура пассива представлена обязательства и финансовым результатом. Удельный вес обязательств в структуре баланса составляет от 33,80% до 27,47%, наблюдается снижение обязательств на 4289 тыс. руб., в 2018 году по сравнению с 2014 годом, темп снижения 94,74%. Это является положительным показателем деятельности предприятия.

В структуру обязательств входят расчеты с поставщиками и подрядчиками, которые снизились на 571 тыс. руб. Удельный вес в структуре баланса составляет от 12,55% до 10,22%.



Таблица 2.3

## Анализ динамики пассива баланса Войсковой части 3473

Наименование показателя	2014, тыс. руб.	Уд. вес, %	2015 тыс. руб.	Уд. вес, %	2016 тыс. руб.	Уд. вес, %	2017 тыс. руб.	Уд. вес, %	2018 тыс. руб.	Уд. вес, %	Изменения 2018-2014	
											Абст. тыс. руб.	Отн.,%
<b>3. Обязательства</b>												
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	29337	12,15	28466	10,75	27778	10,28	28786	10,31	28766	10,22	-571	98,05
Расчеты по платежам в бюджеты	31686	13,13	30768	11,62	27589	10,21	29678	10,63	29768	10,58	-1918	93,95
Прочие расчеты с кредиторами	20570	8,52	18670	7,05	17176	6,36	18670	6,69	18770	6,67	-1800	91,25
Итого по разделу 3	81593	33,80	77904	29,42	72543	26,86	77134	27,63%	77304	27,47	-4289	94,74
<b>2. Финансовый результат</b>												
Финансовый результат учреждения	159782	66,20	186854	70,58	197561	73,14	202063	72,37	204140	72,53	44358	127,76
БАЛАНС	241375	100	264758	100	270104	100	279197	100	281444	100	40069	116,6

Так же наблюдается снижение расчетов по платежам в бюджеты на -1918 тыс. руб. в 2018 году по отношению к 2014 году. Прочие расчеты с кредиторами снизились на -1800 тыс. руб. по отношению к 2014 году, темп снижения 91,25%.

Финансовый результат учреждения отражает остатки материальных средств воинской части, в 2018 году он увеличился на 44358 тыс. руб., темп роста 107,11%.

На рисунке 2.3 представлена структура пассива предприятия за 2018 год.

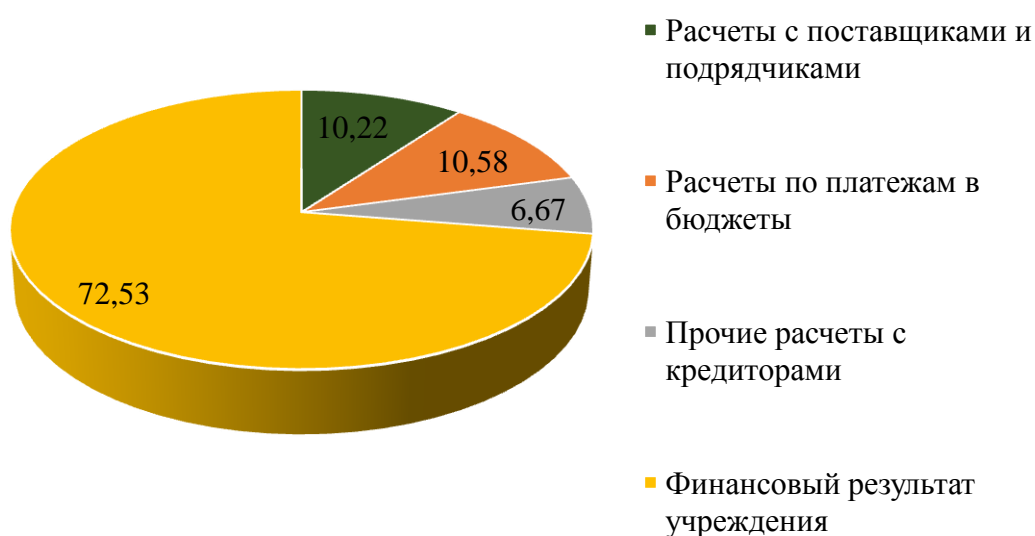


Рис. 2.2. Структура пассива баланса Войсковой части 3473, за 2018г., %

Таким образом, структура пассива представлена обязательства и финансовым результатом. Структура обязательств включает в себя расчеты с поставщиками и подрядчиками (10,22%), расчеты по платежам в бюджеты (10,58%) и прочие расчеты с кредиторами (6,67%).

Смета доходов и расходов бюджетного учреждения - документ, определяющий объем и целевое направление бюджетных ассигнований данного учреждения, утвержденный в установленном порядке и содержащий расчетные данные по каждому целевому направлению бюджетных ассигнований.

Рассмотрим баланс исполнения сметы доходов и расходов за 2014 - 2018 года в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Баланс исполнения сметы доходов и расходов за 2014 – 2018 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2014	2015	2016	2017	2018	Изменения 2018 к 2014	
						Абс. тыс.руб.	Отн.,%
Доходы	612 563	655 163	758 767	762 134	768 123	155 560	125,39
Расходы	530250	600491	614856	633038	638372	108 122	120,39%

Доходы в 2018 году увеличились на 155 560 тыс. руб., темп роста 126,14%. Расходы Войсковой части 3473. к 2018 году увеличилась на 108122 тыс. руб., по отношению к 2014 году. Темп роста - 120,39%.

Таким образом, войсковая часть 3473 начала формироваться на территории Пензенской области в 1985 году. Численность персонала Войсковая часть 3473 составляет на 01.01. 2019 год – 1033 человек. Фонд заработной платы увеличился на 65203 тыс. руб. Анализ актива говорит, о его росте в 2018 году на 40069 тыс. руб., по сравнению с 2014 годом, темп рост 123,91%. Актив баланса представлен нефинансовыми и финансовыми активами. Основные средства увеличились на 149 тыс. руб. Темп роста 101,27%. Удельный вес их составляет от 4,86% в 2015 году до 4,22% в 2018 году. Материальные запасы наоборот снизились на 6016 тыс. руб. Удельный вес их составляет от 20,42% в 2014 году до 15,43% в 2018 году. Финансовые активы наоборот увеличились на 45935 тыс. руб. в 2018 году по сравнению с 2014 годом, темп роста 123,91%. Структура финансовых активов представлена денежными средствами учреждения, которые увеличились на 16 000 тыс. рублей. Расчетами с дебиторами и доходами, которые также увеличились на 10608 тыс. руб. Расчетами по выданным авансам, которые выросли на 12570 тыс. руб. в 2018 году по отношению к 2014 году. Также в структуре финансовых активов имеются расчеты с дебиторами по бюджетным кредитам, которые увеличились

на 6550 тыс. руб. и расчеты с подотчётными лицами, которые снизились на 400 тыс. руб., и расчеты по недостачам увеличились на 607 тыс. руб.

Структура пассива представлена обязательства и финансовым результатом. Удельный вес обязательств в структуре баланса составляет от 33,80% до 27,47%, наблюдается снижение обязательств на 4289 тыс. руб., в 2018 году по сравнению с 2014 годом. Финансовый результат учреждения увеличился на 44358 тыс. руб., темп роста 107,11%.

Доходы в 2018 году увеличились на 155 560 тыс. руб., темп роста 126,14% за счёт увеличения воздушных перевозок и поступивших родительских взносов в детские дошкольные учреждения.

## **2.2. Анализ динамики текущих затрат Войсковой части 3473**

В бюджетных учреждениях учет затрат и составление отчетности осуществляется в разрезе показателей сметы, которые обобщены в двух основных статьях: текущие затраты и капитальные затраты. Содержанием анализа исполнения смет затрат является оценка эффективности использования выделенных учреждению материальных, трудовых и финансовых ресурсов, выявление отклонений фактических расходов от сметных назначений, а также количественная оценка влияния факторов, вызвавших эти отклонения.

В рамках основным затрат Войсковой части 3473 можно выделить следующие виды затрат:

- Заработная плата
- Пособия по социальной помощи населению
- Начисления на выплаты по оплате труда
- Услуги связи
- Транспортные услуги
- Работы, услуги по содержанию имущества
- Мягкий инвентарь и обмундирование

- Оплата горюче-смазочных материалов
- Командировки и служебные разъезды
- Коммунальные услуги
- Прочие выплаты

Динамика изменения выше представленных затрат за последние пять лет представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6.

Динамика затрат (расходов) Войсковой части 3473, тыс. руб.

Наименование показателя	2014	2015	2016	2017	2018	Изменения 2018 к 2014	
						Абс. тыс.руб.	Отн.,%
Расходы	530250	600491	614856	633038	638372	108 122	120,39
Заработная плата	113970	162046	166178	176622	179173	65 203	157,21
Пособия по социальной помощи населению	5678	6789	7765	8034	9023	3 345	158,91
Начисления на выплаты по оплате труда	34191	48613	49853	52986	53751	19 560	157,21
Услуги связи	3045	3145	3845	3745	3955	910	129,89
Транспортные услуги	1800	1896	1956	2012	2156	356	119,78
Работы, услуги по содержанию имущества	43065	44067	45267	45867	45067	2 002	104,65
Мягкий инвентарь и обмундирование	120000	120000	120000	120000	120000	0	0
Оплата горюче-смазочных материалов	60989	61234	62035	62786	63015	2 026	103,32
Командировки и служебные разъезды	55678	56789	57089	58123	59067	3 389	106,09
Коммунальные услуги	60789	62345	66801	67987	68098	7 309	112,02
Прочие выплаты	31045	33567	34067	34876	35067	4 022	112,96

Из данной таблицы можно сделать вывод о каждом показателе в смете расходов за 2014 - 2018 год. Заработная плата в 2018 г увеличилась на 65 203 тыс. руб., в связи с ростом средней заработной платы гражданского персонала в Вооруженных силах.

В 2018г. произошло увеличение пособий на 3 345 тыс. руб., по сравнению с 2015 годом по социальной помощи населению, за счёт компенсаций за детские сады, на оздоровление детей, за счёт выплат гражданскому персоналу компенсации в связи с реорганизацией воинских частей и увольнению гражданского персонала. Темп роста составил - 158,91%.

Начисления на выплаты по оплате труда увеличились, в связи с реорганизации, увеличением численности гражданского персонала в Вооруженных силах. В 2018 году они увеличились на 19 560 тыс. руб., чем в 2015 году, темп роста -157,21%.

Услуги связи возросли в 2018 году на 910 тыс. руб., темп роста 129,89%, за счет автоматизации рабочих мест, пересылки почтовых отправок документооборота между воинскими частями, радиосвязи, услуг фельдъегерской и специальной связи.

В 2018 году расходы на транспортные услуги возросли, за счёт компенсационных выплат военнослужащим при следовании в отпуск. Сумма транспортных затрат в 2018 году увеличилась на 356 тыс. руб. Темп роста - 119,78%.

Увеличились затраты на расходы, связанные с командировками, связанные с заключением государственных контрактов оборонного заказа, с расходами на услуги по организации перевозки грузов. Командировки и служебные разъезды увеличились 3 389 тыс. руб., темп роста - 106,09%.

Возросли и работы, услуги по содержанию имущества, увеличение произошло за счет ремонта ветхости зданий и сооружений, увеличились затраты на охранно-пожарную сигнализацию, расходы на содержание чистоты помещений, зданий и иного имущества. Сумма затрат в 2018 году увеличилась на 2 002 тыс. руб., по отношению к 2014 году на 104,65%.

Неизменной остается сумма статьи затрат «Мягкий инвентарь и обмундирование», так численность персонала Воинской части не изменяется, в соответствии со штатным расписанием.

Статья затрат «Оплата горюче-смазочных материалов» также увеличилась в 2018 году на 2 026 тыс. руб., по отношению к 2014 году. Темп роста - 103,32%. Это связано с ростом цен на горюче-смазочные материалы. Сумма прочих выплат также увеличилась на 4 022 тыс. руб., Темп роста - 112,96%.

Из – за роста цен на тарифы коммунальных услуг, данная статья затрат также увеличилась на 7 309 тыс. руб., в 2018 году по сравнению с 2014 годом, темп роста 112,02%.

Таким образом, общая сумма затрат Войсковой части 3473. к 2018 году увеличилась на 108 122 тыс. руб. Темп роста - 120,39%. В таблице 2.7 представлена структура затрат, для определения удельного веса каждой статьи затрат в общей сумме затрат Войсковой части 3473.

Таблица 2.7.

Структура затрат (расходов) Войсковой части 3473, %

Наименование показателя	2014	2015	2016	2017	2018	Изменения 2018 к 2014
Расходы	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0
Заработная плата	21,49	26,99	27,03	27,90	28,07	6,57
Пособия по социальной помощи населению	1,07	1,13	1,26	1,27	1,41	0,34
Начисления на выплаты по оплате труда	6,45	8,10	8,11	8,37	8,42	1,97
Услуги связи	0,57	0,52	0,63	0,59	0,62	0,05
Транспортные услуги	0,34	0,32	0,32	0,32	0,34	0,00
Работы, услуги по содержанию имущества	8,12	7,34	7,36	7,25	7,06	-1,06
Мягкий инвентарь и обмундирование	22,63	19,98	19,52	18,96	18,80	-3,83
Оплата горюче-смазочных материалов	11,50	10,20	10,09	9,92	9,87	-1,63
Командировки и служебные разъезды	10,50	9,46	9,28	9,18	9,25	-1,25
Коммунальные услуги	11,46	10,38	10,86	10,74	10,67	-0,80
Прочие выплаты	5,85	5,59	5,54	5,51	5,49	-0,36

Из данной таблицы можно сказать, что наибольший удельный вес в структуре затрат занимает фонд заработной платы от 21,49% до 28,07% на втором месте «мягкий инвентарь и обмундирование» от 22,63% до 18,80%. Далее коммунальные услуги от 11,46% до 10,67%. Удельный вес пособий по социальной помощи населению составляет от 1,07% до 1,41%.

Удельный вес статьи затрат «начисления на выплаты по оплате труда» составил от 6,45% до 8,42%. Удельный вес статьи затрат «Услуги связи» составил от 0,57% до 0,62%. Удельный вес статьи затрат «Транспортные услуги» составил от 0,34%.

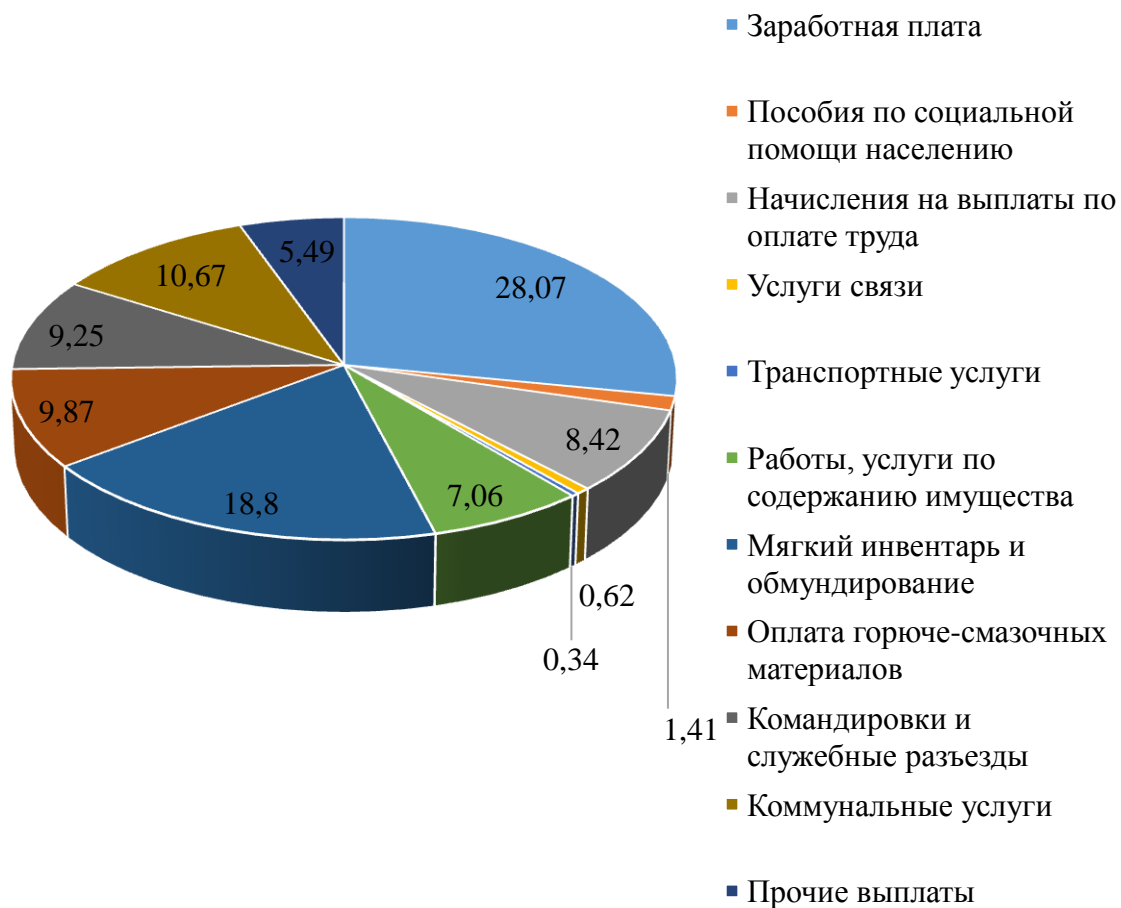


Рис. 2.4. Структура затрат Войсковой части 3473 за 2018 год, %.



Удельный вес статьи затрат «Оплата горюче-смазочных материалов» составил от 11,50 % до 9,87% Удельный вес статьи затрат «Командировки и служебные разъезды» составил 10,50% до 9,25%.

Удельный вес статьи затрат: «услуги по содержанию имущества» составил 8,12% до 7,06%. Удельный вес статьи затрат «прочие выплаты» составил от 5,85% до 5,49%. Для наглядности построим структуру затрат Войсковой части 3473. за 2018 год.

Для оценки эффективности затрат рассчитаем рентабельность данных затрат, расчет представлен в таблице 2.8.

Из таблицы 2.8 можно сделать, вывод что затраты эффективны, так рентабельность затрат увеличилась на 4,80% в 2018 году по сравнению с 2014 годом.

Таблица 2.8.

Анализ эффективности затрат Войсковой части 3473.

Наименование показателя	2014	2015	2016	2017	2018	Изменения 2018 к 2014	
						Абс. тыс.руб.	Отн.,%
Доходы, тыс.руб.	612 563	655 163	758 767	762 134	768 123	155 560	125,39
Расходы тыс.руб.	530250	600491	614856	633038	638372	108 122	120,39
Рентабельность затрат, %	115,52	109,10	123,41	120,39	120,33	4,80	-

Таким образом, общая сумма затрат Войсковой части 3473. к 2018 году увеличилась на 108 122 тыс. руб. Темп роста - 120,39%. Наибольший удельный вес в структуре затрат занимает фонд заработной платы от 21, 49% до 28,07% на втором месте «мягкий инвентарь и обмундирование» от 22,63% до 18,80%. Далее коммунальные услуги от 11,46% до 10,67%. Затраты эффективны, так рентабельность затрат увеличилась на 4,80% в 2018 году по сравнению с 2014 годом.

### **2.3. Анализ материально-технического обеспечения деятельности Войсковой части 3473**

В условиях функционирования рыночных отношений предприятия изучают конъюнктуру рынка, возможности партнеров, движение цен и на их основе организуют материально-техническое обеспечение собственного производства, приобретая ресурсы на рынке товаров и услуг. В организации обеспечения предприятия материальными ресурсами ведущая роль принадлежит плану материально-технического снабжения, определяющему потребность в ресурсах на плановый период и источники ее покрытия.

В планировании материально-технического снабжения и обеспечении контроля за использованием материальных ресурсов решающее значение имеют нормы расхода на единицу продукции.

В состав материальные запасов Войсковой части 3473, входят:

- 1) Медикаменты и перевязочные средства;
- 2) Продукты питания;
- 3) Горюче-смазочные материалы;
- 4) Строительные материалы;
- 5) Мягкий инвентарь;
- 6) Прочие материальные запасы.

На счете «Медикаменты и перевязочные средства» учитываются медикаменты, компоненты, эндопротезы, бактериальные препараты, сыворотки, вакцины, кровь, перевязочные средства и другие материальные запасы, относящиеся к медикаментам и перевязочным средствам.

На счете «Продукты питания» учитываются продукты питания, продовольственные пайки, молочные смеси, лечебно-профилактическое питание и другие материальные запасы, относящиеся к продуктам питания.

На счете «Горюче-смазочные материалы» учитываются все виды горючего и топлива, в том числе дрова, уголь, торф.

На счете «Строительные материалы» учитываются все виды

строительных материалов:

- силикатные материалы (цемент, песок, гравий, кирпич), лесные материалы, строительный металл, металлоизделия, санитарно-технические материалы, электротехнические материалы, химико-москательные материалы (краска, олифа, толь);

- готовые к установке строительные конструкции и детали (металлические, железобетонные и деревянные конструкции, блоки и сборные части зданий и сооружений, сборные элементы; оборудование для отопительной, вентиляционной, санитарно-технической системы);

- оборудование, требующее монтажа и предназначенное для установки (оборудование, которое может быть введено в действие только после сборки его частей и прикрепления к фундаменту или опорам зданий и сооружений, а также комплекты запасных частей такого оборудования).

На счете «Мягкий инвентарь» учитываются следующие материальные ценности:

- вещевое имущество (личного пользования и инвентарное), включая бельё (рубашки, сорочки, халаты);

- постельное бельё и постельные принадлежности;

- одежда, включая специальную одежду;

- обувь, включая специальную обувь;

- головные уборы;

- прочий мягкий инвентарь.

На счете «Прочие материальные запасы» учитываются следующие виды материальных запасов:

- материалы специального назначения

- (электрические лампочки, мыло, щетки)

- канцелярские принадлежности

- посуда

- драгоценные и другие металлы для протезирования, лом драгоценных

камней и металлов, полученных после ликвидации материальных ценностей;

– реактивы и химикаты, стекло и химпосуда, металлы.

Для исследования структуры и динамики состояния материальных запасов Войсковой части 3473 составим таблицу 2.8.

Таблица 2.8.

Анализ материальных запасов Войсковой части 3473., тыс. руб.

Наименование показателя	2014	2015	2016	2017	2018	Изменения 2018 к 2014
Материальные запасы, в том числе:	37569	33518	32178	31869	31554	-6015
Медикаменты и перевязочные средства	7564	6541	6345	6045	5843	-1721
Продукты питания	11345	10567	10123	9786	9234	-2111
Горюче-смазочные материалы	2292	819	786	2162	2830	538
Строительные материалы	8675	7987	7357	6450	6012	-2663
Мягкий инвентарь	5670	5670	5670	5670	5670	0
Прочие материальные запасы	2023	1934	1897	1756	1965	-58

Из данных таблицы 2.8 видно, что общая сумма запасов организации Войсковой части 3473. снизилась в 2018 году 6015 тыс. руб. Снижение величины запасов произошло за снижения медикаментов и перевязочных средств на 1721 тыс. руб. продукты питания на 2111 тыс. рублей. строительных материалов на 2663 тыс. рублей и прочие материальные запасы снизились на 58 тыс. руб. Увеличились только горюче-смазочные материалы на 538 тыс. руб., и сумма статьи запасов «Мягкий инвентарь» составляет = 5670 тыс. руб.

В таблице 2.9 представлен представлена структура материальных ресурсов Войсковой части 3473.

Таблица 2.9.

Анализ структуры материальных запасов Войсковой части 3473., %.

Наименование показателя	2014	2015	2016	2017	2018	Изменения 2018 к 2014
Материальные запасы, в том числе:	100	100	100	100	100	0
Медикаменты и перевязочные средства	20,13	19,51	19,72	18,97	18,52	-1,62
Продукты питания	30,20	31,53	31,46	30,71	29,26	-0,93
Горюче-смазочные материалы	6,10	2,44	2,44	6,78	8,97	2,87
Строительные материалы	23,09	23,83	22,86	20,24	19,05	-4,04
Мягкий инвентарь	15,09	16,92	17,62	17,79	17,97	2,88
Прочие материальные запасы	5,38	5,77	5,90	5,51	6,23	0,84

Наибольший удельный вес в структуре запасов Войсковой части 3473. занимают продукты питания от 20,13% до 18,52% и строительные материалы от 23,09% до 19,05%, что объясняется спецификой деятельности предприятия. Так в основном все материальные запасы направлены на содержание части.

Удельный вес материальные запасы: Мягкий инвентарь составляет от 15,09% до 19,97%. Незначительный удельный вес занимают прочие материальные запасы от 6,10% до 8,97% и горюче-смазочные материалы от 6,10% до 8,97%.

Графически анализ структуры материальных запасов Войсковой части 3473. представлен на рис. 2.5.

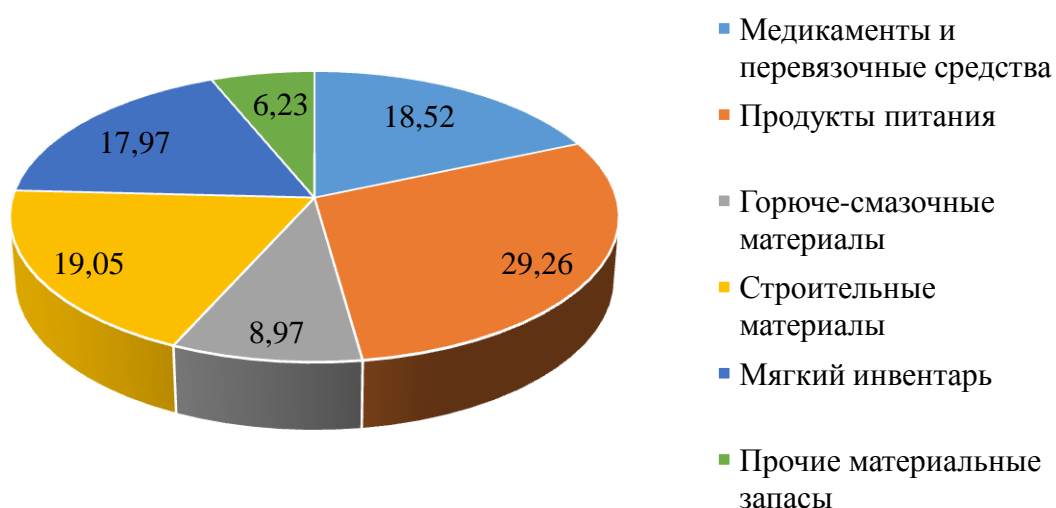


Рис. 2.5. Структура материальных запасов Войсковой части 3473.

Хранятся запасы Войсковой части 3473. на складе, воинская часть имеет собственные складские помещения, которые имеют удобные транспортные подъезды.

В связи со спецификой реализуемой продукции – изделия медицинского назначения – в структуре запасов присутствуют быстропортящиеся препараты. Над такими запасами в организации реализуется усиленный контроль за хранением и расходом (поступлением в продажу).

Управление запасами в организации Войсковой части 3473. автоматизировано с помощью информационной системы «1С: Бухгалтерия Склад», в которой ведется учет запасов и остатков на складе.

Таким образом, одним из условий нормальной работы бюджетного учреждения является обеспеченность учреждения материальными запасами. Для оценки обеспеченности бюджетного учреждения материальными запасами в процессе анализа, прежде всего, определяется уровень материального потребления и изменения в сравнении с предыдущими периодами. Общая сумма запасов организации Войсковой части 3473. снизилась в 2018 году 6015 тыс. руб. Наибольший удельный вес в структуре запасов занимают продукты питания от 20,13% до 18,52% и строительные материалы от 23,09% до 19,05%.

Выводы по 2 главе

1) Проведен анализ организационно-экономической характеристики Войсковой части 3473. Численность персонала Войсковая часть 3473 составляет на 01.01. 2019 год – 1033 человек. Фонд заработной платы увеличился на 65203 тыс. руб. Сумма баланса в 2018 году увеличилась на 40069 тыс. руб., по сравнению с 2014 годом, темп роста 123,91%. Актив баланса представлен нефинансовыми и финансовыми активами. К нефинансовым активам относятся: основные средства, которые увеличились на 149 тыс. руб. Материальные запасы наоборот снизились на 6016 тыс. руб.

Финансовые активы наоборот увеличились на 45935 тыс. руб. в 2018 году по сравнению с 2014 годом, темп роста 123,91%. Структура финансовых

активов представлена денежными средствами учреждения, которые увеличились на 16 000 тыс. рублей. Расчетами с дебиторами и доходами, которые также увеличились на 10608 тыс. руб. Расчетами по выданным авансам, которые выросли на 12570 тыс. руб. в 2018 году по отношению к 2014 году. Также в структуре финансовых активов имеются расчеты с дебиторами по бюджетным кредитам, которые увеличились на 6550 тыс. руб. и расчеты с подотчётными лицами, которые снизились на 400 тыс. руб., и расчеты по недостачам увеличились на 607 тыс. руб.

Структура пассива представлена обязательства и финансовым результатом, наблюдается снижение обязательств на 4289 тыс. руб., в 2018 году по сравнению с 2015 годом. Финансовый результат учреждения увеличился на 44358 тыс. руб., темп роста 107,11%. Доходы в 2018 году увеличились на 155 560 тыс. руб., темп роста 126,14%.

2. Проведен анализ динамики текущих затрат Войсковой части 3473. Сумма затрат Войсковой части 3473. к 2018 году увеличилась на 108122 тыс. руб. Наибольший удельный вес в структуре затрат занимает фонд заработной платы от 21,49% до 28,07%, которая увеличилась на 65 203 тыс. руб. На втором месте «мягкий инвентарь и обмундирование» от 22,63% до 18,80%, они не изменились на протяжении всего периода. Далее коммунальные услуги от 11,46% до 10,67%, которые увеличились на 7 309 тыс. руб., в 2018 году по сравнению с 2014 годом, темп роста 112,02%. Затраты эффективны, так рентабельность затрат увеличилась на 4,80% в 2018 году по сравнению с 2014 годом.

3) Проведен анализ материально-технического обеспечения деятельности Войсковой части 3473. Общая сумма запасов организации части 3473. снизилась в 2018 году на 6015 тыс. руб. Снижение величины запасов произошло за счет снижения медикаментов и перевязочных средств на 1721 тыс. руб. продукты питания на 2111 тыс. рублей. строительных материалов на 2663 тыс. рублей и прочие материальные запасы снизились на 58 тыс. руб. Наибольший удельный вес в структуре запасов занимают продукты питания от 20,13% до 18,52% и строительные материалы от 23,09% до 19,05%.

### **3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВОЙСКОВОЙ ЧАСТИ 3473**

#### **3.1. Совершенствование схемы управления работой с контрагентами Войсковой части 3473**

В условиях современного экономического кризиса в Российской Федерации каждое предприятие ставит перед собой качественно новые задачи, связанные с совершенствованием организацией своей деятельности.

Работа с контрагентами зачастую связана с проблемой несвоевременного выполнения обязательств, что напрямую сказывается на финансовых показателях компании: завышается дебиторская задолженность, возникают дополнительные расходы, связанные с необходимостью привлекать заемные средства, в целом снижается ликвидность.<sup>41</sup>

Любая организация свободна в выборе своих контрагентов, поэтому субъект предпринимательской деятельности одним из важных финансовых рисков является риск, связанный с выбором контрагентов. Процедура выбора контрагентов налагает существенную ответственность в вопросах определения этих лиц, т.к. с ними организация вступает в отношения в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности.<sup>42</sup>

Выделим шесть правил, необходимых при анализе организации-партнера (контрагента) с целью снижения рисков.<sup>43</sup>

##### **1. Запрос необходимых документов предприятия (контрагента);**

---

<sup>41</sup> Винокур И.Р. Совершенствование методики работы с контрагентами как важная составляющая повышения эффективности деятельности и экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://naukarus.com/sovershenstvovanie-metodiki-raboty-s-kontragentami-kak-vazhnaya> (дата обращения 24.05.2019)

<sup>42</sup> Полковник Г. И. Совершенствование системы управления воинскими частями [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://militaryarticle.ru/voennaya-mysl/2008-vm/10202-sovershenstvovanie-sistemy-upravlenija-voinskimi> (дата обращения 24.05.2019)

<sup>43</sup> Винокур И.Р. Совершенствование методики работы с контрагентами как важная составляющая повышения эффективности деятельности и экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://naukarus.com/sovershenstvovanie-metodiki-raboty-s-kontragentami-kak-vazhnaya> (дата обращения 24.05.2019)



2. Запрос необходимой информации в налоговые органы;
3. Использование информации о предприятии с интернет-сервисов;
4. Изучение деловой репутации и переписка с контрагентом;
5. Получение достоверных данных о местонахождении предприятия (контрагента).

В рамках совершенствования схемы управления работой с контрагентами Войсковой части 3473 нужно: (рис. 3.1)

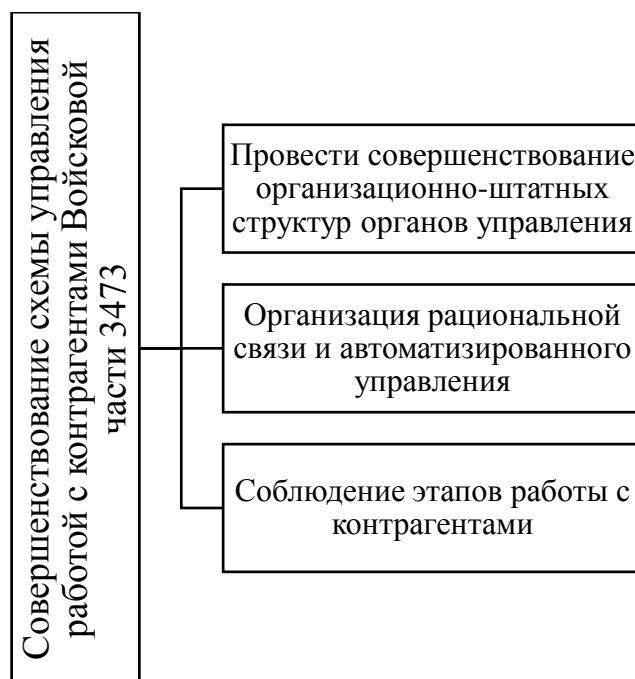


Рис. 3.1. Совершенствование схемы управления работой с контрагентами Войсковой части 3473

1. Провести совершенствование организационно-штатных структур органов управления;

Развитие системы управления персоналом в/ч должно начаться с совершенствования процедуры найма работника с целью уменьшения текучести кадров и снижения уровня неудовлетворённости работой и разочарования. Решение о приёме на работу, как правило, складывается на основе личных симпатий или антипатий, что не всегда является верным. Следует более объективно принимать решения, широко используя различные тесты и профдиагностику. Также необходимо развивать систему повышения

квалификации и уровня образования работников. Следует заранее предусматривать в бюджете средства для программ образования сотрудников. Используя при этом современные методы обучения, например, тренажёры, компьютерные программы и т.п.<sup>44</sup>

## 2. Организация рациональной связи и автоматизированного управления.

В настоящее время значительная часть информации по-прежнему находится в виде бумажных документов, поэтому переход к системе, в которой информация хранится в электронном виде и организована по степени важности стоящих перед государственной службой задач, может принести значительные преимущества. Электронная нервная система (ЭНС) дает также возможность упорядочить защиту персональных данных и оградить от посягательств частную жизнь граждан. Это достигается наличием средств защиты данных и средств ограничения доступа, с помощью которых можно тщательно контролировать эти данные и предоставлять доступ к ним только лицам, имеющим для этого необходимые полномочия.

Существует ряд ключевых компонентов, которые позволяют государственному учреждению при построении ЭНС повысить эффективность своих затрат и более производительнее использовать имеющиеся ресурсы:<sup>45</sup>

- совместная работа (обеспечение свободного обмена данными между государственными служащими);
- публикация и поиск (накопление и совместное использование опыта);
- определение порядка действий и отслеживание результатов (анализ ключевых вопросов и выделение приоритетных направлений, таких как работа системы социального обеспечения, управление жилищным фондом, сбор данных о преступности или об уплате налогов);
- анализ данных (переход от накопления сведений к выявлению тех или

---

<sup>44</sup> Полковник Г. И. Совершенствование системы управления воинскими частями [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://militaryarticle.ru/voennaya-mysl/2008-vm/10202-sovershenstvovanie-sistemy-upravlenija-voinskimi> (дата обращения 24.05.2019)

<sup>45</sup> Винокур И.П. Совершенствование методики работы с контрагентами как важная составляющая повышения эффективности деятельности и экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://naukarus.com/sovershenstvovanie-metodiki-raboty-s-kontragentami-kak-vazhnaya> (дата обращения 24.05.2019)

иных тенденций, например, к выявлению демографических тенденций, анализу характеристик преступности, изучению случаев мошенничества);

– повышение квалификации (подготовка и обучение служащих).

Ниже представим затраты на организацию ЭНС

Таблица 3.1

Статьи затрат на организацию ЭНС

Статьи затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
Покупка и внедрение программы	50 000
повышение квалификации (подготовка и обучение служащих).	35
Итого	55 035

3. Соблюдение этапов работы с контрагентами.

Во-первых, проверьте данные контрагента об контрагенте, об его налогах, адрес и т.д.

Во-вторых, получите информацию о контрагенте на о наличии банкротства и в целом его финансового состояния.

В-третьих, заключение и обсуждение договора

В-четвертых, контроль реализации договора между воинской частью и контрагентом.

Таким образом, в рамках совершенствование схемы управления работой с контрагентами Войсковой части 3473, нужно провести такие мероприятия – это совершенствование организационно-штатных структур органов управления, организация рациональной связи и автоматизированного управления, соблюдение этапов работы с контрагентами. Сумма затрат на реализацию данных мероприятий 55035 тыс. руб.

### **3.2. Механизмы управления инновационной деятельностью Войсковой части 3473**

Современная армия немыслима без использования новейших достижений науки и техники. Организация инновационной деятельности в Войсковой части

3473 предполагает наличие следующих составляющих.

### 1. Стратегия и цели Войсковой части 3473

В зависимости от реализуемой стратегии инновации могут играть как ключевую, так и второстепенную роль, занимать разную долю в жизни воинской части, быть ожидаемой статьей затрат или неожиданно «взвалиться» на его плечи. Их источником может являться как само предприятие, так и внешние субъекты (государство, научные организации и вузы, другие предприятия, прочие заинтересованные лица).<sup>46</sup>

Цель управления инновационной деятельностью Войсковой части 3473 заключается в определении научно-технической и производственной деятельности организации, что включает в себя: разработку и внедрение новой продукции и технологии; модернизацию и усовершенствование выпускаемой продукции и технологии, дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; прекращение производства морально устаревшей продукции.

2. Необходимые ресурсы. Помимо традиционных ресурсов, стоит отметить такой фактор, как время. По сути, под этим ресурсом понимаются альтернативные издержки инновационного проекта. Однако из-за сложности оценки окупаемости инноваций (при стратегическом нововведении), а также в случаях, когда их разработка и внедрение являются вынужденными (при адаптирующих нововведениях), проведение расчетов альтернативных возможностей проекта может не иметь под собой основания.<sup>47</sup>

Механизм управления инновационной деятельностью Войсковой части 3473, представлен на рисунке 3.1 и включает в себя следующие основные элементы:

---

<sup>46</sup> Эйхлер Л.В. Механизм управления реализацией инновационной деятельности организации [Текст] / Эйхлер Л.В., Кузнецова Е. И. // Вестник СибАДИ. - 2013. - №4 – С. 178 - 183

<sup>47</sup> Трифонов Ю.В., Соколов Д.Ю. Механизмы стратегического управления инновационной деятельностью на предприятиях [Текст] // Ю. В. Трифонов, Д. Ю. Соколов // Вестник ННГУ. - 2012. – С. 261 – 264.

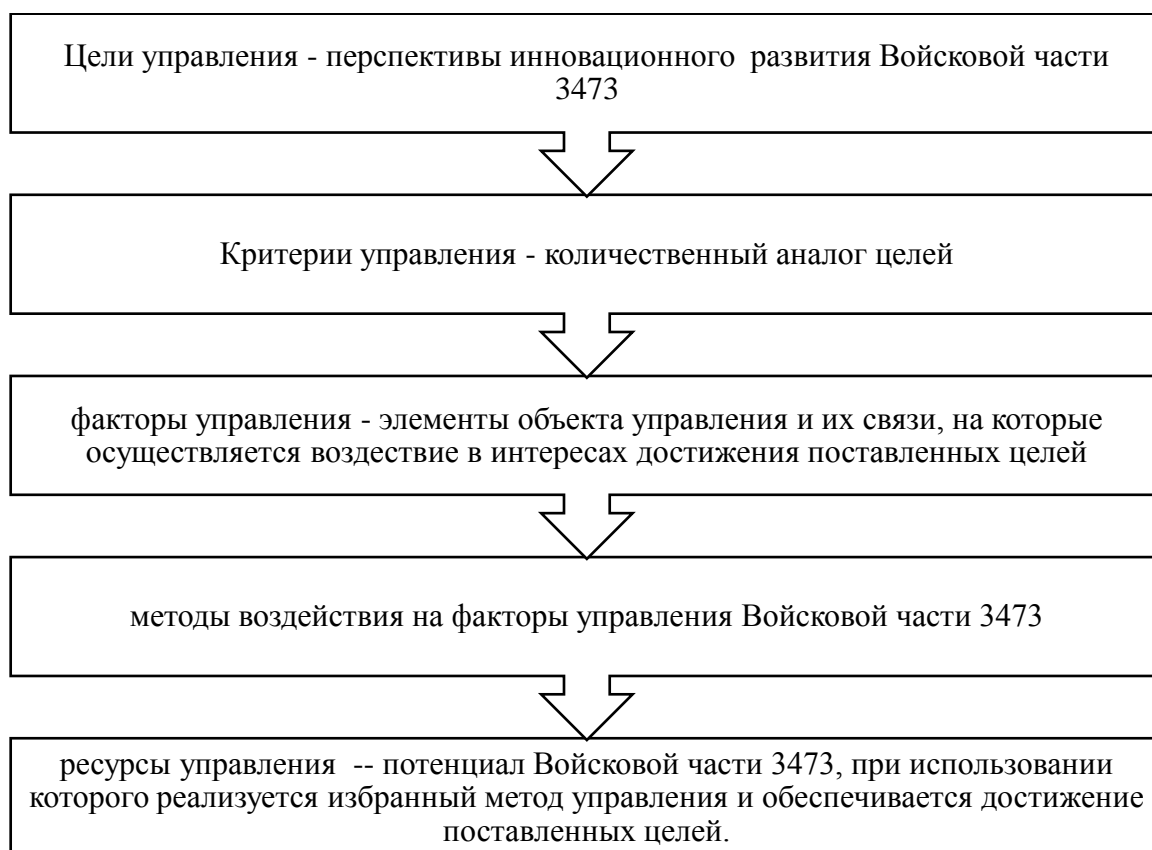


Рис. 3.2. Основные элементы механизма управления инновационным развитием Войсковой части 3473

- формулирование целей Войсковой части 3473;
- определение системы интересов, ценностей, потребностей, установок и мотивов Войсковой части 3473;
- количественный аналог целей - критерии и показатели эффективности инноваций;
- организационные формы и структуры, необходимые для построения инновационной системы;<sup>48</sup>
- планирование как ведущее звено в системе управления инновационной деятельностью Войсковой части 3473;
- методы хозяйствования и мотивации как система, обеспечивающая сочетание общественных, коллективных и личных интересов;
- ресурсы инноваций, при использовании которых обеспечивается

<sup>48</sup> Самойлов А.В. Механизм управления инновационной деятельностью [Текст] / А.В. Самойлов // Экономика и управление. – Экономическое право. – 2012. - №1– С. 177–181.

достижение поставленной цели Войсковой части 3473;

- систему правовых форм и методов регулирования экономики;
- систему социальных факторов и отношений, обеспечивающих нормальное функционирование инновационного механизма Войсковой части 3473;
- систему технических и технологических рычагов, обеспечивающих поддержание соответствующего уровня технического и технологического развития страны;
- систему экологических инструментов, направленных на поддержание здоровой окружающей среды и необходимого уровня экологической безопасности.

Для того чтобы механизм управления инновационной деятельностью Войсковой части 3473 функционировал эффективно, необходимы соответствующие экономические и организационные условия.

В основе построения механизма управления инновационной деятельностью Войсковой части 3473 должны лежать следующие основные положения.<sup>49</sup>

- инновационные процессы находятся в непрерывном движении и изменении, система управления ими представляет собой единое целое, в котором все процессы взаимосвязаны;
- управление инновационной деятельностью характеризуется внутренними противоречиями, которые проявляются между старым и новым;
- инновационная деятельность осуществляется в организационных формах, характеризующихся определенной стабильностью;
- система управления инновационной деятельностью обеспечивает динамичное и пропорциональное развитие экономики;
- управление предполагает ликвидацию инерционного подхода к принятию инновационных решений и переход к современным методам,

---

<sup>49</sup> Самойлов А.В. Механизм управления инновационной деятельностью [Текст] / А.В. Самойлов // Экономика и управление. – Экономическое право. – 2012. - №1– С. 177–181.

основанным на знании и использовании имеющихся потенциальных возможностей.

В качестве практических рекомендаций будет – внедрение отдела инновационного развития в организационную структуру Войсковой части 3473 - это является очень необходимым и важным по отношению к дальнейшему развитию инновационной деятельности Войсковой части 3473.

Согласно штатному расписанию в структуру отдела по инновационному развитию должны входить: специально подготовленный персонал, состоящий из 2-х человек – 1 начальник отдела, выполняющий обязанности менеджера по инновационному развитию и 1 специалист по инновационному развитию с чётко определёнными обязанностями.

Основные обязанности начальника отдела заключаются:<sup>50</sup>

- разработка управленческих решений;
- организация планирования ИД по всем направлениям;
- совершенствование форм и методов работы отдела;
- осуществление контактов с внешней средой;
- рассмотрение предложений по инновационной деятельности, после чего он может: отклонить предложение, отправить на дополнительную экспертизу, отложить предложение, внедрить предложение.

Основные обязанности специалистов по инновационному развитию заключаются:<sup>51</sup>

- формирование портфеля новшеств и инноваций;
- участие в подготовке тематических обзоров, выставок, симпозиумов;
- ведение учёта эффективности использования информационно-инновационных материалов на предприятии;
- подготовка отчётности о работе отдела инновационного развития;
- приём и обработка рационализаторских предложений;

---

<sup>50</sup> Создание отдела по инновационному развитию [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://mydocx.ru/7-27268.html> (дата обращения 24.05.2019)

<sup>51</sup> Создание отдела по инновационному развитию [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://mydocx.ru/7-27268.html> (дата обращения 24.05.2019)

– регистрация инновационного персонала.

Таблица 3.1

Затраты на создание отдела инновационного развития в структуре  
Войсковой части 3473

Статьи затрат	Кол-во	Сумма, тыс.руб.
Капитальные затраты		
1. Стол	2	12
2. Стул	3	3
3. Шкаф	1	10
4. Компьютер	2	15
5. Сканер	1	3
6. Принтер	1	3
7. Телефон	1	3
8. Интернет	1	3
Текущие затраты		
9. З/П сотрудников отдела за год	2	210
10. Учеба сотрудников		50
Итого:		312

Общая сумма затрат за первый год отдела инновационного развития в структуре Войсковой части 3473 составит 312 тыс. руб.

Таким образом, инновационная деятельность и работа механизмов, обеспечивающих ее, представляет собой систему постоянного обновления своей внутренней среды, но также и открытой для участия в ней внешних субъектов, часто выступающих в роли источника нововведений и совершенно необходимых элементов такой системы. В качестве практических рекомендаций будет – внедрение отдела инновационного развития в организационную структуру Войсковой части 3473, который будет состоять из двух человек.



### 3.3. Оценка экономической эффективности предложений

Экономическая эффективность включает в себя решение задач стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов.<sup>52</sup>

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий. Для определения эффективности проведения предлагаемых мероприятий необходимо рассчитать затраты и экономический результат по мероприятиям.

Экономический эффект предлагаемых мероприятий будем рассчитывать с учетом того, что прибыль увеличилась на 10 %. Для этого используем формулу 3.1.<sup>53</sup>

$$\Delta Д = Д_{2018} \times Э$$

где:  $\Delta П$  – планируемая прибыль вследствие внедрения мероприятий;

$Д_{2018}$  – доходы Войсковой части 3473 за 2018 год;

$Э$  – экономический эффект.

Следовательно увеличение прибыли вследствие внедрения мероприятий, учитывая, что они окажут эффект около 10% составит:

$$\Delta П = 768\ 123 + 10\ \% = 76812 \text{ тыс. руб.}$$

Теперь составим таблицу затрат на реализацию предложенных мероприятий.

Таблица 3.3

Затраты на реализацию предложенных мероприятий.

Статьи затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
Затраты на внедрение системы ЭНС	55 035
Затраты на внедрение отдела инновационного развития	312
Итого	55 347

Годовой экономический эффект определяется по формуле 3.2:

<sup>52</sup> Бугаков В.М. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В. Н. Гончаров; Под ред. В. П. Бычкова. -М.: НИЦ ИНФРА - М, 2013. – С.88

<sup>53</sup> Бугаков В.М. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В. Н. Гончаров; Под ред. В. П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА - М, 2013. – С.89

$$\mathcal{E} = P - K$$

где:  $\mathcal{E}$  – экономический эффект, руб.;

$P$  – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

$K$  – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

$$\mathcal{E} = 76812 - 55\,347 = 21465 \text{ тыс. рублей}$$

Рентабельность определяется по формуле 3.5:

$$P = \Pi / Z * 100\%$$

где:

$P$  – рентабельность проекта

$\Pi$  – полученный доход от реализации мероприятий;

$Z$  – затраты на мероприятия.

$$P = 76812 / 55\,347 * 100\% = 138,78\%$$

Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле 3.4:

$$T_a = K / \mathcal{E},$$

где:  $T_a$  – срок окупаемости вложений, лет;

$K$  – затраты на мероприятия;

$\Pi$  – полученный доход от реализации мероприятий;

$$T_a = 55\,347 / 76812 = 0,45 \text{ месяца} = 0,72 \text{ или } 7 \text{ месяцев.}$$

Прогноз показателей эффективности от внедрения мероприятий представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

#### Показатели эффективности мероприятий до и после внедрения

Показатели	Факт, 2019 г.	План, 2020 г.	Изменения 2020-2019	Темп роста 2020/2019
Доходы, тыс. руб.	768 123	844 935	76812	110,00
Расходы, тыс. руб.	638372	693 719	55 347	108,67
Рентабельность проекта, %	138,78			
Срок окупаемости проекта	7 месяцев			
Сумма экономического эффекта тыс.руб.	76812			

Реализация предложенных мероприятий даст прирост доходов Войсковой части 3473 на 76812 тыс. рублей в год, что на 110,00 % выше по отношению к 2020 году.

Таким образом, сумма затрат на мероприятия составит 55 347 тыс. рублей. Годовой экономический эффект составит 76812 тыс. руб. и рентабельность – 138,78 % при сроке окупаемости 7 месяцев.

Выводы по 3 главе:

1) Разработаны мероприятия по совершенствованию схемы управления работой с контрагентами Войсковой части 3473 – это совершенствование организационно-штатных структур органов управления, организация рациональной связи и автоматизированного управления, соблюдение этапов работы с контрагентами. Сумма затрат на реализацию данных мероприятий 55035 тыс. руб.

2) Разработаны механизмы управления инновационной деятельностью Войсковой части 3473. В качестве практических рекомендаций будет – внедрение отдела инновационного развития в организационную структуру Войсковой части 3473, который будет состоять из двух человек.

3) Обоснована оценка экономической эффективности предложений. В результате реализации предложенных мероприятий произойдет прирост доходов Войсковой части 3473 на 76812 тыс. рублей в год. Сумма затрат на мероприятия составит 55 347 тыс. рублей. Годовой экономический эффект составит 76812 тыс. руб. и рентабельность мероприятий – 138,78 % при сроке окупаемости 7 месяцев.

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

Результаты проведенного исследования позволяют сделать ряд теоретических выводов и обобщить практические рекомендации:

1) Организационный механизм управления бюджетной организацией - это совокупность разнообразных по своей природе конкретных организационных механизмов, призванных организовать в интересах собственника эффективную деятельность бюджетной организации, как производственно-хозяйственной и социальной системы, действующей в условиях изменяющихся потребностей общества и нестабильности внешней среды. А. А. Богданов, рассматривая сущность и содержание организационных механизмов, выделил в них три части: объект подбора, факторы подбора и базис подбора.

2) Войсковые части - это состоящие, как правило, на государственном федеральном бюджете России боевые подразделения, являющиеся в тактическом, административном и хозяйственном отношении самостоятельными организационными единицами ВС РФ, повседневная деятельность которых регламентируется специфическими военно - административными актами - общевоинскими и специальными уставами, положениями, наставлениями и другими нормативно-правовыми документами.

3) Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению эффективности организационных механизмов управления деятельностью на примере Войсковой части 3473. Основные методы исследования: сбор и анализ полученных данных по теме, анализ об исполнении сметы расходов за 2014 -2018гг и анализ материальных ресурсов предприятия.

4) Численность персонала Войсковая часть 3473 составляет на 01.01. 2019 год – 1033 человек. Фонд заработной платы увеличился на 65203 тыс. руб. Сумма баланса в 2018 году увеличилась на 40069 тыс. руб., по сравнению с 2014 годом, темп рост 123,91%. Актив баланса представлен нефинансовыми и финансовыми активами. К нефинансовым активам относится: основные

средства, которые увеличились на 149 тыс. руб. Материальные запасы наоборот снизились на 6016 тыс. руб.

Финансовые активы наоборот увеличились на 45935 тыс. руб. в 2018 году по сравнению с 2014 годом, темп роста 123,91%. Структура финансовых активов представлена денежными средствами учреждения, которые увеличились на 16 000 тыс. рублей. Расчетами с дебиторами и доходами, которые также увеличились на 10608 тыс. руб. Расчетами по выданным авансам, которые выросли на 12570 тыс. руб. в 2018 году по отношению к 2014 году. Также в структуре финансовых активов имеются расчеты с дебиторами по бюджетным кредитам, которые увеличились на 6550 тыс. руб. и расчеты с подотчётными лицами, которые снизились на 400 тыс. руб., и расчеты по недостачам увеличились на 607 тыс. руб.

Структура пассива представлена обязательства и финансовым результатом, наблюдается снижение обязательств на 4289 тыс. руб., в 2018 году по сравнению с 2015 годом. Финансовый результат учреждения увеличился на 44358 тыс. руб., темп роста 107,11%. Доходы в 2018 году увеличились на 155 560 тыс. руб., темп роста 126,14%.

5) Сумма затрат Войсковой части 3473. к 2018 году увеличилась на 108122 тыс. руб. Наибольший удельный вес в структуре затрат занимает фонд заработной платы от 21,49% до 28,07%, которая увеличилась на 65 203 тыс. руб. На втором месте «мягкий инвентарь и обмундирование» от 22,63% до 18,80%, они не изменились на протяжении всего периода. Далее коммунальные услуги от 11,46% до 10,67%, которые увеличились на 7 309 тыс. руб., в 2018 году по сравнению с 2014 годом, темп роста 112,02%. Затраты эффективны, так рентабельность затрат увеличилась на 4,80% в 2018 году по сравнению с 2014 годом.

б) Общая сумма запасов организации Войсковой части 3473. снизилась в 2018 году 6015 тыс. руб. Снижение величины запасов произошло за снижения медикаментов и перевязочных средств на 1721 тыс. руб. продукты питания на 2111 тыс. рублей. строительных материалов на 2663 тыс. рублей и прочие

материальные запасы снизились на 58 тыс. руб. Наибольший удельный вес в структуре запасов занимают продукты питания от 20,13% до 18,52% и строительные материалы от 23,09% до 19,05%.

7) Основные мероприятия по совершенствованию схемы управления работой с контрагентами Войсковой части 3473 – это совершенствование организационно-штатных структур органов управления, организация рациональной связи и автоматизированного управления, соблюдение этапов работы с контрагентами. Сумма затрат на реализацию данных мероприятий 55035 тыс. руб.

8) В качестве практических рекомендаций управления инновационной деятельностью Войсковой части 3473 будет – внедрение отдела инновационного развития в организационную структуру Войсковой части 3473, который будет состоять из двух человек.

9) В результате реализации предложенных мероприятий произойдет прирост доходов Войсковой части 3473 на 76812 тыс. рублей в год. Сумма затрат на мероприятия составит 55 347 тыс. рублей. Годовой экономический эффект составит 76812 тыс. руб. и рентабельность мероприятий – 138,78 % при сроке окупаемости 7 месяцев.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон "Об обороне" от 31.05.1996 N 61-ФЗ [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10591/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10591/)
2. Асриянц К. Г. Организационные механизмы в управлении предприятием [Текст] / К. Г. Асриянц // Вопросы структуризации экономики. - 2015. - №2. – С. 158-163.
3. Аюбов Н. А. Развитие контроля за целевым и эффективным использованием средств в бюджетных организациях [Текст] / Н. А. Аюбов // Вестник ОрелГАУ. - 2014. - №6. – С. 53 – 56.
4. Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций: учебное пособие [Текст] / Д.А. Панков, Е.А. Головкова / М.: Новое знание, 2013. - 160 с.
5. Афонин А. С. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам [Текст] / А.С. Афолина, К.Ю. Белая. – М.: Просвещение, 2014. – 187с.
6. Аппакова А.А. Методические подходы учетной политики бюджетных организаций [Текст] / А. А. Аппакова, Н. А. Гончарова // Инновационная наука. 2015. - №4-1. – С. 14 – 16.
7. Аюбов Н. А. Развитие контроля за целевым и эффективным использованием средств в бюджетных организациях [Текст] / Н. А. Аюбов // Вестник ОрелГАУ. - 2014. - №6. – С. 53-56.
8. Богданов А.А. Тектология: (всеобщая организационная наука) [Текст] / Книга 1 / Редкол.: ак. Абалкин Л.И. и др./ - М.: Экономика, 2014 – 345с.
9. Борисова С. П. Оценка эффективности бюджетных расходов в образовательных организациях [Текст] / С. П. Борисова, И. А. Гришунина, Н. И. Яшина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. Серия: Социальные науки. - 2016. - №1 (41). – С. 55 – 61.
10. Бухгалтерский учет в бюджетной сфере. Практические рекомендации. - [Текст] М.: Инфотропик Медиа, 2013. - 368 с.

11. Бурцев В. В. Система контроля бюджетной организации [Текст] / В. В. Бурцев // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2014. - №9 (105). – С. 20 -25.

12. Бугаков В.М. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В. Н. Гончаров; Под ред. В. П. Бычкова. -М.: НИЦ ИНФРА - М, 2013. – 324с.

13. Белоцерковский В. И. Анализ причин низкой эффективности расходов бюджетных средств и пути её повышения [Текст] / В. И. Белоцерковский, С. Н. Шапиленко // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. - 2013. - №1-1. - С. 267 – 271.

14. Буерашина Н. Ю. Проблемы организации оплаты труда в бюджетных учреждениях [Текст] / Н. Ю. Буерашина, Е. А. Баева // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - №6 (052). – С. 58 – 63.

15. Бурцев В. В. Система контроля бюджетной организации [Текст] / Бурцев В. В. // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2014. - №9 (105). – С. 20 -25.

16. Волчкова М. Бюджетные учреждения: ревизии и проверки финансово-хозяйственной деятельности / М. Волчкова [Текст] / М. Волчкова // Ваш бюджетный учет. - 2013. - № 4. - С.32-46.

17. Ваганова О. Е. Аудит бюджетных организаций: международная и Российская практика [Текст] / О. Е. Ваганова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2013. - №5. - С. 140 – 143.

18. Винокур И.Р. Совершенствование методики работы с контрагентами как важная составляющая повышения эффективности деятельности и экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] // Режим доступа:URL:<http://naukarus.com/sovershenstvovanie-metodiki-raboty-s-kontragentami-kak-vazhnaya> (дата обращения 24.05.2019)



19. Волков А.Ю. Особенности воинской части как субъекта предпринимательской деятельности [Текст] / А.Ю. Волков // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 8. – № 4. – С. 52-56.

20. Волкова О.Н. Результатный подход в управлении финансами бюджетных организаций [Текст] / О.Н. Волкова // Финансы и кредит - 2014. - №34 (418). – С. 40-48

21. Воробьева И. П. Государственные (муниципальные) учреждения, особенности учета бюджетной деятельности [Текст] / И. П. Воробьева // ПУФ. - 2012. - №1 (5). – С. 64- 70.

22. Войку И. П., Курач А. Е. Управление инновационной деятельностью [Текст]: учебное пособие. - Псков: Псковский государственный университет, 2012. - 160 с.

23. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: [Текст] Перс с англ. - 3-е изд. - М.: ИНФРА-М, - 2012. - 662 с. Соколов Д. В., Мартынов Л. М.,

24. Гонина К. А. Внутренний контроль в бюджетном учреждении [Текст] / К. А. Гонина // Символ науки. - 2016. -№9-1. – С. 83 – 84.

25. Галимова Э. И. Основные направления совершенствования организации внутреннего контроля расчётов с контрагентами [Текст] /Э. И. Галимова // Известия ОГАУ. - 2017. - №1 (63). – С. 223 - 226

26. Давыдова С. Г. Управление предпринимательской деятельностью бюджетных организаций [Текст] / С. Г. Давыдова // ГИАБ. - 2018. - №2. – С. 58 - 62

27. Дегальцева Ж. В. Роль бюджетного управления в инновационном развитии коммерческой организации [Текст] / Ж. В. Дегальцева // Социально-экономические явления и процессы. - 2015. - №1. С. 37 – 42.

28. Зайцев В. А. Иванов В.И., Устинов И. Ю. Правоведение: уголовное, гражданское и международное право. [Текст] Учебное пособие. / В.А. Зайцев, В.И. Иванов, И.Ю. Устинов; под общ. ред. Г.В. Зиброва - Воронеж: ВАИУ, 2013. - 295 с.

29. Загороднев В. К. Контроль хозяйственной деятельности в воинской части / В. К. Загороднев // Современные проблемы науки, технологий, инновационной деятельности – 2017 - №1 – С. 58 – 62.

30. Исаков А. М. Управление развитием бюджетных организаций здравоохранения в условиях оптимизации финансовых ресурсов [Текст] / А. М. Исаков // Развитие территорий. - 2017. - №4 (10). – С. 62 - 66

31. Коротина Н. Ю. Инструментарий оценки финансового состояния бюджетов муниципальных образований [Текст] / Н. Ю. Коротина // Вестник ОмГУ. - 2014. - №1 (71). – С. 158 – 163.

32. Касимова Д. Ф. Обзор методик финансового анализа, утверждённых нормативно-правовыми актами [Текст] / Д. Ф. Касимова // Известия ОГАУ. - 2015. - №3 (53). – С. 242 – 245.

33. Кардапольцев К. В. Особенности управления качеством продукта бюджетной организации [Текст] / К. В. Кардапольцев, С. В. Усольцев // Economics. - 2016. - №5 (14). – С. 25 – 29.

34. Курочкина Л. П. Учет финансового результата в бюджетных организациях [Текст] / Л. П. Курочкина // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях – 2015 - №15 (135) – С. 7 -15.

35. Кузнецов В. И. "военная", "войсковая", "воинская": проблемы терминологии [Текст] / В. И. Кузнецов // Журнал российского права. - 2018. - №7 (259). – С.132 – 148.

36. Ламовская О. Г. Организация внутреннего контроля в бюджетных учреждениях [Текст] / О. Г. Ламовская, Н. С. Голодных // Вестник аграрной науки Дона. - 2014. - №28. – С. 44 – 51.

37. Лапин А. Е. Информационное обеспечение анализа эффективности деятельности бюджетных организаций [Текст] / Лапин А. Е., Заббарова О. А. // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. - 2014. - №6-2 (90).- С.68-74.

38. Левина О. В. Учет объектов имущества бюджетной организации [Текст] / О. В. Левина, О. В. Монако // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2015. - №15 (375). – С. 16 -19.

39. Новиков Д.А. Институциональное управление организационными системами. [Текст] М., 2003. – 345с.

40. Ногин В. А. О совершенствовании организации бюджетного управления в современных условиях [Текст] / В. А. Ногин, Колесников И. Н. // УЭКС. - 2012. - №11 (47). – С. 29-30

41. Маслова Т. С. Теоретические аспекты организации и методики бухгалтерского учета бюджетных учреждений [Текст] / Т. С. Маслова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2017. -№6. – С. 6-17.

42. Мазий В. В. Организация бюджетной системы на предприятии [Текст] / В. В. Мазий // Интернет-журнал Науковедение. - 2012. - №4 (13). - С.175-80.

43. Метлицкий Г. И. Совершенствование системы управления воинскими частями [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://militaryarticle.ru/voennaya-mysl/2008-vm/10202-sovershenstvovanie-sistemy-upravlenija-voinskimi> (дата обращения 24.05.2019)

44. Морозов А. Н. Управление организационными изменениями: [Текст] Учебное пособие. Изд. 2-е, доп. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, - 2016. - 170 с.

45. Мизиковский Е. А. Бухгалтерский учет в бюджетных учреждениях [Текст] / Е.А. Мизиковский, Т.С. Маслова. - М.: Магистр, 2014. - 336 с.

46. Мухина А. С. Особенности организации и управления бюджетным процессом в Российской Федерации [Текст] / А. С. Мухина // Теория и практика общественного развития. - 2013. - №6. – С. 60 – 63.

47. Основы теории хозяйственного механизма [Текст] / Ю. М. Осипов. - М.: Изд-во МГУ, 2014. - 367 с.

48. Оборин М. Сбалансированность бюджетов и управление бюджетными расходами в современных условиях [Текст] / М. С. Оборин, Т. Е. Гварлиани, А. А. Сарян // Сервис в России и за рубежом. - 2018. - №1 (79). – С. 16 -27.

49. Поляк Г.Б. Финансы бюджетных организаций [Текст] учебник/под ред.Г.Б. Поляка/-М.: Юнита - Дана, 2012. - 463 с.

50. Потупалова М. А. Пути совершенствования учета расчетов с поставщиками и подрядчиками [Электронный ресурс] // Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015010649> (дата обращения: 26.04.2019).

51. Парфенов И. В. Особенности использования информации учета и отчетности бюджетных организаций для анализа коммерческой деятельности и финансового состояния их обособленных структурных подразделений [Текст] // И. В. Парфенов, Т. В. Шелкоусова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2018. - №4. – С. 24 -30.

52. Соколов Д. В., Мартынов Л. М., Морозов А. Н. Управление организационными изменениями: [Текст] Учебное пособие. Изд. 2-е, доп. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, - 2016. - 170 с.

53. Саакян Т.В. О бюджетных и казенных учреждениях [Текст] / Т. В. Саакян // Советник бухгалтера бюджетной сферы. - 2011. - № 8 (104). - С.67-73.

54. Саченок Л. И. Прогнозирование доходов бюджетной организации с помощью корреляционно-регрессионного анализа [Текст] / Л. И. Саченок // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2018. - №11-2. – С. 68 -70

55. Салина Л. Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение [Текст] / Л. Салина // Финансовый справочник бюджетной организации. - 2015. - № 8. - С.41-52.

56. Самойлова Е. В. Бюджетное финансирование и его роль в деятельности предприятия [Текст] / Самойлова Е. В. // Научный журнал. - 2017. - №5 (18). – С. 65 -68

57. Самойлов А. В. Механизм управления инновационной деятельностью [Текст] /А. В. Самойлов // Экономика и управление. Экономическое право – 2012 - №4 – С. 177 – 180.

58. Сергеева Л. А. Порядок проведения инвентаризации в бюджетной организации [Текст] / Л. А. Сергеева // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. - 2010. - №1. – С. 78 -84.

59. Свешникова О. Н. Доходы и расходы в бухгалтерской отчетности коммерческих и бюджетных организаций [Текст] / О. Н. Свешникова, Я. В. Корж // Вестник ВУиТ. - 2016. №2. – С. 116 – 123.

60. Селиванова Г. П. Особенности учета нефинансовых активов в бюджетных организациях [Текст] / Г. П. Селиванова, А. В. Добычина // Известия УрГЭУ. - 2012. - №1 (39). – С. 59 -67.

61. Сугарова И. В. Содержание бюджетного планирования расходов [Текст] / И. В. Сугарова // Пространство экономики. - 2013. - №3-3. – С. 74 – 78.

62. Самойлов А.В. Механизм управления инновационной деятельностью [Текст] / А.В. Самойлов // Экономика и управление. – Экономическое право. – 2012. - №1– С. 177–181.

63. Слободяник Ю. Б. Развитие государственного аудита бюджетных учреждений и организаций в Украине [Текст] / Ю. Б. Слободяник // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2013. - №17. – С. 34 -40

64. Сидоренко О.В. Методические аспекты экономического анализа деятельности бюджетных организаций [Текст] / О. В. Сидоренко // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2015. - №10 (370). – С. 15 -18.

65. Создание отдела по инновационному развитию [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://mydocx.ru/7-27268.html> (дата обращения 24.05.2019).

66. Рахматулина Р. Ш. Критерии оценки результатов научных исследований образовательных бюджетных организаций [Текст] / Р. Ш. Рахматулина // Экономика. Налоги. Право. - 2019. - №1. – С. 15 -18.

67. Ткаченко Л. И. Совершенствование бухгалтерского учета и отчетности в бюджетной сфере в соответствии с международными стандартами

финансовой отчетности для общественного сектора (МСФО оС) [Текст] / Л. И. Ткаченко // ПУФ. - 2013. - №4 (12). – С. 66 – 69.

68. Тухватуллин Б. Т. Инновационное направление в обучении курсантов вузов внутренних войск МВД России [Текст] / Б. Т. Тухватуллин // Молодой ученый. - 2012. - №7. -С. 324-326.

69. Трифонов Ю.В., Соколов Д.Ю. Механизмы стратегического управления инновационной деятельностью на предприятиях [Текст] // Ю. В. Трифонов, Д. Ю. Соколов // Вестник ННГУ. - 2012. – С. 261 – 264.

70. Тодосийчук А. Оплата труда персонала в бюджетных научных организациях [Текст] / А. Тодосийчук // Экономика образования. - 2014. - №4.- С. 130-135.

71. Умарова Н. С. Управленческий учет и анализ расходов процессно-ориентированных производств [Текст] / Н. С. Умарова // Региональное развитие. - 2014. - №2. – С. 72 -75.

72. Ушаков А. А. Эффективное функционирование системы внутреннего контроля в бюджетных организациях [Текст] / А. А. Ушаков // Вестник ОрелГАУ. - 2014 - №5. – С. 14 - 18

73. Уразбахтин Ю. Г., Базаров Ю. А. Анализ системы материально-технического обеспечения ВС РФ на условиях аутсорсинга [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь: Зебра, 2015. — С. 44-48.

74. Фролкин А.В. Разработка методов оценки финансового состояния бюджетных и автономных учреждений с учетом особенностей их финансовой деятельности [Текст] / А. В. Фролкин // Экономический анализ: теория и практика. - 2016. - №10 (457). – С. 106 -118.

75. Холодкова К.С. Анализ подходов к определению сущности организационно-экономического механизма управления // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/05/66404> (дата обращения: 25.03.2019).

76. Хаджинова Е. В. Механизм управления отношениями с контрагентами: структурный базис и поведенческие аспекты [Текст] / Е. В. Хаджинова // Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наукових праць / ПДТУ. – Маріуполь, 2014. – Вип. 28. – С. 84-90.

77. Цветочкина И. А. Повышение эффективности системы мотивации сотрудников в бюджетных организациях [Текст] / Р. А. Цветочкина, И. А., Барышев // Статистика и экономика. - 2015. - №3. – С. 132 – 137.

78. Шуняков Д. В. Финансовое обеспечение военнослужащих Красной армии в годы Великой Отечественной войны [Текст] / Д. В. Шуняков // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки. - 2018. - №3. – С. 67 -75.

79. Эйхлер Л. В. Механизм управления реализацией инновационной деятельности организации [Текст] / Л. В. Эйхлер, Е. И. Кузнецова // Вестник СибАДИ. - 2013. - №4 (32). – С. 178 – 180.

80. Яшина Н. И. Совершенствование методических аспектов оценки финансового состояния учреждений здравоохранения в целях реализации бюджетной политики, ориентированной на результат [Текст] / Н. И. Яшина, Е. В. Артамонычева, К. С. Яшин // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. - 2014. - №3 (31). – С. 163 – 178.

## ГЛОССАРИЙ

*Военные организации* – это органы военного управления, объединения, соединения, воинские части, учреждения (включая военные образовательные учреждения профессионального образования), предприятия и другие организационно-правовые образования, действующие в войсках, воинских формированиях и органах, в которых предусмотрена военная служба, в совокупности образующих военную организацию государства.

*Войсковые части* - это состоящие, как правило, на государственном федеральном бюджете России боевые подразделения, являющиеся в тактическом, административном и хозяйственном отношении самостоятельными организационными единицами ВС РФ, повседневная деятельность которых регламентируется специфическими военноадминистративными актами - общевойсковыми и специальными уставами, положениями, наставлениями и другими нормативно-правовыми документами.

*Затраты* - денежное выражение всех расходов организации, которые она несет в связи со своей предпринимательской деятельностью

*Инновационная деятельность* – деятельность, основанная на использовании новых форм организации, управления и финансирования. -

*Контрагенты* – одна из сторон договора в гражданско-правовых отношениях.

*Материальные ресурсы* - это важнейшая часть производственных ресурсов, предназначенных для использования в процессе создания общественного продукта.

*Организационный механизм управления* – это способ формирования рациональных производственных структур, адекватных структурам ресурсов и целей.

*Организационный механизм управления бюджетной организацией* - это совокупность разнообразных по своей природе конкретных организационных



механизмов, призванных организовать в интересах собственника эффективную деятельность бюджетной организации, как производственно-хозяйственной и социальной системы, действующей в условиях изменяющихся потребностей общества и нестабильности внешней среды.

*Организационная структура* - совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Бухгалтерский баланс Войсковой части 3473, тыс. рублей

Таблица 1

Наименование показателя	2014, тыс. руб.	2015 тыс. руб.	2016 тыс. руб.	2017 тыс. руб.	2018 тыс. руб.
<b>1. Нефинансовые активы</b>					
Основные средства	11726	11834	11845	11845	11875
Материальные запасы	37569	33518	32178	31869	31554
Итого по разделу 1	49295	45352	44023	43714	43429
<b>2. Финансовые активы</b>					
Денежные средства учреждения	58747	68537	69442	73568	74747
Расчеты с дебиторами по доходам	30988	34681	38971	40956	41596
Расчеты по выданным авансам	86553	96443	98653	98767	99123
Расчеты с дебиторами по бюджетным кредитам	1561	3589	4577	7543	8111
Расчеты с подотчетными лицами	-1518	0	-1818	-1718	-1918
Расчеты по недостачам	15749	16156	16256	16367	16356
Итого по разделу 2	192080	219406	226081	235483	238015
<b>3. Обязательства</b>					
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	29337	28466	27778	28786	28766
Расчеты по платежам в бюджеты	31686	30768	27589	29678	29768
Прочие расчеты с кредиторами	20570	18670	17176	18670	18770
Итого по разделу 3	81593	77904	72543	77134	77304
<b>4. Финансовый результат</b>					
Финансовый результат учреждения	159782	186854	197561	202063	204140
<b>БАЛАНС</b>	<b>241375</b>	<b>264758</b>	<b>270104</b>	<b>279197</b>	<b>281444</b>

## Приложение 2

### Баланс исполнения сметы доходов и расходов Войсковой части 3473, тыс. рублей за 2014 – 2018 гг., тыс. руб.

Таблица 2

Наименование показателя	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Доходы</b>	612 563	655 163	758 767	762 134	768 123
<b>Расходы</b>	530250	600491	614856	633038	638372
Заработная плата	113970	162046	166178	176622	179173
Пособия по социальной помощи населению	5678	6789	7765	8034	9023
Начисления на выплаты по оплате труда	34191	48613	49853	52986	53751
Услуги связи	3045	3145	3845	3745	3955
Транспортные услуги	1800	1896	1956	2012	2156
Работы, услуги по содержанию имущества	43065	44067	45267	45867	45067
Мягкий инвентарь и обмундирование	120000	120000	120000	120000	120000
Оплата горюче-смазочных материалов	60989	61234	62035	62786	63015
Командировки и служебные разъезды	55678	56789	57089	58123	59067
Коммунальные услуги	60789	62345	66801	67987	68098
Прочие выплаты	31045	33567	34067	34876	35067

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 70,18%.

Отпечатано в   1   экземпляре(ах).

Библиография  80  позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«25» июнь 2019 г.

---

*(подпись автора работы)*

Глушков А.А

---

*(Ф.И.О.)*