

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

КРУПСКАЯ СОФЬЯ ПАВЛОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ФБУ ЦР ФСС РФ «ТУМАННЫЙ»

Студент

(С.П. Крупская)

Руководитель

(Ю.И. Яричина)

Консультанты:

Нормоконтроль

(В.А. Петлина)

Допускается к защите

зав. кафедрой

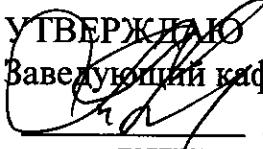
Т.В. Дубровская

«15» 06 2018 г.

Красноярск - 2018

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

T. V. Дубровская
подпись И.О. Фамилия
«16» апреля 2018 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студенту Крупской Софье Павловне

направления 38.03.02 Менеджмент профиль «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Тема ВКР в соответствии с заявлением

Пути повышения эффективности деятельности ФБУ ЦР ФСС РФ «ТУМАННЫЙ»

Утверждена приказом по институту от 19 апреля 2018 г. № 57/1-УО

2. Срок сдачи работы 11.06.2018

3. Содержание пояснительной записи Введение

Название 1 главы: Теоретические аспекты рассматриваемой проблемы.

Название 2 главы: Экономическая оценка деятельности предприятия.

Название 3 главы: Рекомендации и предлагаемые решения рассматриваемой проблемы

Заключение.

Список использованных источников.

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль – Петлина В.А.

5. График выполнения: Введение, 1 глава - 16.04.2018г. – 25.04.2018г.

2 глава - 16.04.2018 г. – 10.05.2018 г.

3 глава, заключение, оформление – 16.04.2018г.- 11.06.2018 г.

подготовка доклада, презентации, защита ВКР – 12.06.2018 г. -28.06.2018 г.

Дата выдачи задания «16» апреля 2018 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы


подпись

Яричина Ю.В.

И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению


подпись

Крупская С.П.

И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа «Разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности ФБУ ЦР ФСС РФ «ТУМАННЫЙ», иллюстраций, таблиц, источников информации, приложений.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ,
ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ, ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ, ДОХОДЫ,
РАСХОДЫ, КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ, ДЕБИТОРСКАЯ
ЗАДОЛЖЕННОСТЬ, ПРИБЫЛЬ.

Цель работы – исследовать эффективность деятельности ФБУ ЦР ФСС РФ «ТУМАННЫЙ», выявить основные проблемы и дать рекомендации по повышению эффективности его деятельности.

Метод исследования – аналитический, опытностатистические методы, методы сравнения, подстановки, группировок.

Проведен анализ эффективности деятельности предприятия. Для улучшения эффективности деятельности предприятия разработаны мероприятия и дана их экономическая оценка.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАССМАТРИВАЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ.....	7
1.1 Понятие эффективности и её виды.....	7
1.2 Современные методики оценки эффективности деятельности предприятия.....	17
1.3 Методы повышения эффективности деятельности компании в условиях нестабильной экономики.....	24
2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ...	31
2.1 Общие сведения об исследуемом предприятии.....	31
2.2 Бизнес- анализ.....	37
2.3 Специальный анализ по теме исследования.....	46
3 РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ РАССМАТРИВАЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ.....	48
3.1 Рекомендации по увеличению прибыли с помощью повышения квалификации персонала.....	48
3.2 Разработка рекомендаций по внедрению путевок «Выходного дня».....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	60

ВВЕДЕНИЕ

В любой деятельности можно выделить определенный результат, последствия которого человек всегда стремился оценить. С развитием производства, эта оценка, стремление «получать большее взамен на меньшее или, по крайней мере, столько же» спровоцировала появление концепции эффективности производства как отдельной серьезной составляющей менеджмента.

Эффективность характеризует в широком смысле качественную сторону развития общества. Ее специфика состоит в том, что она показывает, при помощи комбинации каких ресурсов получен конечный результат. В общем виде эффективность выражается через соотношение между результатами, полученными в процессе производства, и затратами общественного труда, связанными с достижением этих результатов. Сущность повышения эффективности производства состоит в более быстром росте результата (эффекта) по сравнению с затратами, вследствие чего на единицу эффекта приходится меньше общественного труда.

Целью выпускной квалификационной работы является: провести анализ эффективности деятельности ФБУ ЦР ФСС РФ «ТУМАННЫЙ» и разработать рекомендации по её повышению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты эффективности;
- проанализировать экономическую деятельность ЦР «Туманный»;
- проанализировать эффективность деятельности ЦР «Туманный»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности ЦР «Туманный»;
- дать оценку эффективности предложенных рекомендаций.

Предмет исследования эффективность деятельности предприятия

Объект исследования – ЦР «Туманный».

Практическая ценность результатов выпускной квалификационной работы заключается в возможности внедрения данных рекомендаций на предприятии ФБУ ЦР ФСС РФ «Туманный».

Методы исследования: абсолютные и относительные отклонения, факторный анализ абсолютных разниц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАССМАТРИВАЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ

1.1 Понятие эффективности и ее виды

В науке управления понятие «эффективность» исторически начинается с эффективного существования предприятия. Понятие эффективности предприятия рассматривается как одна из форм проявления экономических законов. По данному определению, изучая эффективность, отраслевые и специальные экономические науки, тем самым изучают действие общих законов в специфических условиях отраслевой структуры, отдельных предприятий в ее конкретном проявлении, в обусловленном месте и времени.

По одному из определений, эффективность – максимально выгодное соотношение между всем объемом затрат предприятия и совокупным экономическим результатом.

В конечном итоге эффективность деятельности компании может быть определена как итоговый финансовый результат деятельности в виде чистой либо операционной прибыли.

Конкурентоспособность как показатель относительной эффективности, в свою очередь, позволяет определить положение предприятия на рынке, сравнить уровень цен и качество продукции и услуг. Если предприятие не выдерживает конкурентной борьбы, то теряет рыночные позиции и вынуждена либо покинуть рынок, либо пересмотреть стратегию развития, деятельности, модернизации.

С целью определения эффективности при этом важно учитывать как текущие результаты деятельности, так и результаты будущих периодов, так как единовременная отдача не может быть достоверным индикатором устойчивости положения организации.

Таким образом, любое предприятие в рамках здоровой рыночной конкуренции должно направлять свои усилия на совершенствование деятельности, с целью максимизации итоговых показателей прибыли,

улучшения имиджа, как перед клиентами, так и перед контрагентами, эффективное сотрудничество с которыми во многом влияет на итоговые результаты.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что эффективность предприятия в целом является способностью так наладить торговый либо производственный процесс, что показатели прибыли и рентабельности будут увеличиваться и опережать темпы роста конкурентов, либо соответствовать им.

Так как плановые показатели прибыли на будущие периоды являются условной величиной, не могут быть определены с точностью, современный менеджмент предлагает рассматривать в рамках оценки эффективности также нефинансовые показатели деятельности, оказывающие косвенное влияние в долгосрочной перспективе на итоговые результаты. В связи с этим у современных исследователей и практиков существует множественное понятие эффективности.

Так, под эффективностью можно подразумевать уровень достижения оперативных и стратегических целей организации. При этом цели должны рассматриваться как динамическое явление, требующее корректировки в зависимости от рыночной, политической, социальной ситуации.

Эффективность можно определить, как степень способности предприятия использовать внешнюю среду в качестве источника уникальных ресурсов, что позволяет завладеть конкурентным преимуществом, проявляя инновационные подходы, как в управленческом, так и в технологическом аспекте. В данной ситуации компания выступает элементом системы взаимосвязи внутренней и внешней среды, вступая с последней в активное взаимодействие.

Эффективность деятельности может быть определена и с финансовой точки зрения, когда оценке подвергается способность компании получать максимальную прибыль при сохранении существующего объема затрат, либо минимизировать затраты с целью роста итоговых показателей.

Эффективность как элемент менеджмента определяет рационализацию построения организационной структуры и взаимосвязи её элементов с целью

усилить удовлетворённость персонала, уровень контроля, степень выполнения обязательств перед партнёрами, поставщиками, социумом и государством.

Также эффективность можно оценить с позиции клиентов и заказчиков, когда на первое место выступают уровни их удовлетворённости. Данный подход целесообразно применять в том случае, когда заказчики могут оказать существенное влияние на деятельность компании в целом.

Все цели управления эффективностью принято разделять в зависимости общей целевой политики компании, которая может быть представлена в виде схемы (рис 1.1)



Рис.1.1 -Управление эффективностью в зависимости от целей бизнеса

По мнению экономиста Д. Синка, эффективность компаний составляют семь ключевых показателей:

- действенность как способность достигать максимального эффекта от поставленной цели;

- экономичность как степень эффективности использования собственных и заёмных средств и ресурсов;
- качество как уровень соответствия продукции и услуг стандартам качества и целевому назначению;
- уровень доходности как соотношение между валовым доходом компании и объёмом затрат;
- производительность как соотношение объёма выпуска продукции и услуг к объёму затраченных в процессе производства ресурсов;
- качество трудовой деятельности сотрудников как степень удовлетворённости членов трудового коллектива условиями труда, а также возможность реализации личных потребностей из запросов;
- использование новых технологий менеджмента, маркетинга, производства как характеристика совершенствования научно-технического потенциала компании.

По мнению другой группы исследователей, основные условия, необходимые для признания компании эффективной, следующие :

- цели предприятия рассматриваются в динамике времени и не являются окончательными, определяются в зависимости от требований и тенденций внешней среды, а также самой организации;
- ключевое содержание стратегических и оперативных целей в целом отражают как внутриорганизационные процессы, так и внешние условия деятельности предприятия;
- цели, поставленные как основополагающие, успешно выполняются и достигаются в полном объёме. Затраты, требуемые на их достижение, соразмерно соотносятся с конечным финансовым либо социальным результатом деятельности;
- в качестве инструментов достижения целей предприятия использует средства, отвечающие требованиям рынка и общества, что позволяет избежать дополнительных затрат на социальную реабилитацию и адаптацию выполняемых услуг и производимых работ.

Таким образом, эффективность деятельности компании – это способность руководящего звена формулировать и реализовывать как стратегические, так и оперативные цели и задачи с учётом как внутренних, так и внешних факторов, а также достигать плановых результатов путём использования традиционных методов, не идущих в разрез с общепринятыми ценностями и правилами.

В условиях современного рынка на эффективность деятельности предприятия оказывают влияние различные факторы, которые можно классифицировать по ряду признаков.

В зависимости от направленности воздействия факторы могут быть позитивными и негативными. Так, позитивные факторы позволяют организации более эффективно вести деятельность и использовать ресурсы, тогда как негативные тормозят развитие и не позволяют в полной мере применить ресурсный потенциал. В зависимости от объекта влияния, факторы можно разделить на три группы.

В первую входят факторы ресурсного обеспечения предприятия, к которым относятся все средства и материалы, необходимые для нормального функционирования организации (здания, сооружения, оборудование, трудовые ресурсы, информационные ресурсы, материалы, сырьё ит.д.).

Вторая группа – факторы, определяющие желаемую степень технического развития организации и её экономического благополучия. Сюда принято относить: методы организации труда, торгового и производственного процесса, инвестиционная и инновационная деятельность, использование продуктов научно-технического прогресса, повышение квалификации сотрудников и т.д.).

К третьей группе относят факторы, влияющие на уровень коммерческой эффективности торгово-производственной деятельности (способы реализации маркетинговой и рекламной стратегии, работа с поставщиками, логистика снабжения, коммерческая деятельность).

Таким образом, факторы, оказывающие ключевое влияние на эффективность деятельности, охватывают каждую из сфер деятельности

предприятия, что заставляет руководящее звено использовать комплексные методы оценки, позволяющие в максимальной степени отразить как нынешнюю ситуацию, так и дать прогноз будущих периодов.

Основная задача менеджмента – формирование таких условий деятельности предприятия, при которых она способна существовать в условиях современного рынка в продолжительном временном периоде.

Планирование показателей эффективности может осуществляться на перспективный период в случае осуществления долгосрочного планирования и на текущий период на стадии краткосрочного планирования.

Долгосрочное планирование эффективности в целом характеризуется низким уровнем точности и высокой степенью влияния таких факторов, как реализация инвестиционной стратегии фирмы, действия конкурентов, государственная политика в сфере экономического управления, форс-мажорные обстоятельства.

Для текущего планирования характерна точность и относительная простота расчётов, что обусловлено возможностью предугадывания и влияния на факторы воздействия внешней и внутренней среды предприятия.

Взаимосвязь всего разнообразия критериев эффективности позволяет создать модель эффективности предприятия в зависимости от временного интервала. Наглядно такая модель может быть представлена в виде рисунка (рис. 1.2)

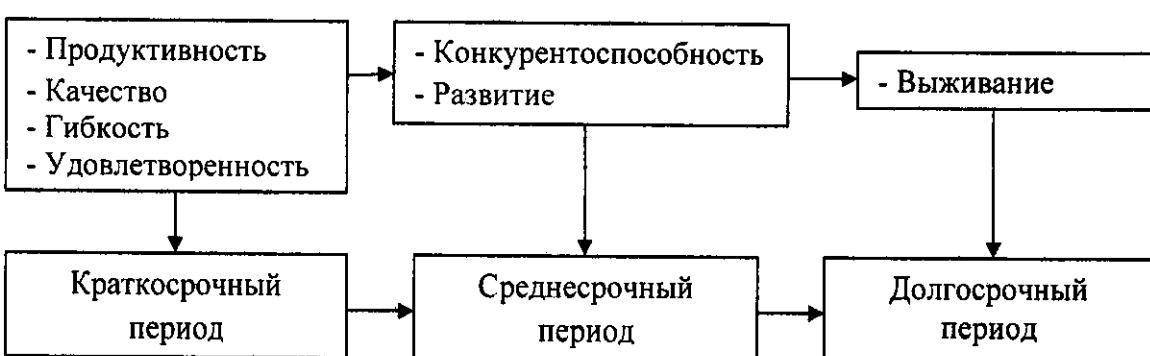


Рис.1.2 - Модель эффективности в зависимости от временного интервала

Таким образом, в краткосрочном периоде подлежат оценке критерии, позволяющие обозначить положение дел предприятия за достаточно короткий промежуток времени. К ним принято относить продуктивность, качество, гибкость, удовлетворённость.

Под продуктивностью понимают способность предприятия выпустить необходимое количество услуг в зависимости от потребностей внешней среды.

Под качеством понимают способность предприятия удовлетворять запросы покупателей и заказчиков со стороны функциональных и потребительских свойств услуг. При этом показатели оценки предоставляются непосредственно клиентами предприятия и выражаются в количестве, жалоб ит.п.

Под гибкостью понимают способность предприятия перераспределять имеющиеся ресурсы с целью организации выпуска более рентабельных видов услуг, что подразумевает способность руководства адекватно реагировать на изменения поведения конкурентов, покупателей. Помимо этого, в задачи менеджмента входит обязанность уметь проводить грамотную адаптацию методов и средств в сфере планирования с учётом данных изменений.

Под удовлетворённостью понимают чувство удовлетворения у работников от выполненной работы, осознания своей роли в организации, своего места в организации как комфорtnого и удовлетворяющего их запросы.

Все критерии краткосрочного периода тесно взаимосвязаны между собой, что заставляет руководства взвешенно подходить к влиянию на каждый из них. Так, например, более жёсткая дисциплина труда с целью повышения производительности может негативно отразиться на уровне удовлетворённости персонала, что в итоге приведёт к снижению общей эффективности управленческой деятельности в предприятия.

Среднесрочные критерии эффективности позволяют оценить деятельность предприятия в более продолжительном временном периоде. К ним относят конкурентоспособность и развитие.

Под конкурентоспособностью понимают положение предприятия на рынке в конкретной отрасли, занимаемую рыночную долю по объёму выпуска услуг, качество услуг относительно конкурирующих компаний.

Развитие подразумевает оценку финансово-инвестиционной деятельности предприятия, целесообразность вложений в различные проекты, объём финансовой и социальной отдачи, способный обеспечить устойчивое положение предприятия в условиях динамичного рынка.

К долгосрочным критериям эффективности относят способность выживать и подстраиваться под быстро изменяющуюся внешнюю и внутреннюю среду.

В зависимости от источника возникновения, эффективность можно разделить на индивидуальную, групповую и организационную.

Под индивидуальной эффективностью понимают конечный результат выполнения целей и задач конкретным работником предприятия, находящий выражение в соотношении приложенных усилий к достигнутому эффекту. На индивидуальную эффективность влияют: квалификация специалиста, его способности, умение, навыки самоорганизованности, степень его заинтересованности в работе (уровень мотивированности); отношения, которые существуют в организации, стрессовые нагрузки, возникающие при выполнении заданий.

Групповая эффективность представляет собой результат совместной деятельности по достижению поставленных целей. При правильной организации совместной деятельности возможно достичь значительного превышения простого сложения возможностей отдельных участников коллективного процесса – эффекта синергии.

Источники организационной эффективности представляют собой сложное взаимодействие индивидуальной и групповой эффективности с учетом синергетического эффекта. Кроме того, на организационную эффективность оказывают воздействие внешние условия существования организации

(состояние экономики, конъюнктура рынка, отношения с партнерами и пр.); используемые технологии и уровень технического оснащения организации.

Наглядно источники эффективности каждого вида представлены в виде рисунка (рис. 1.3)

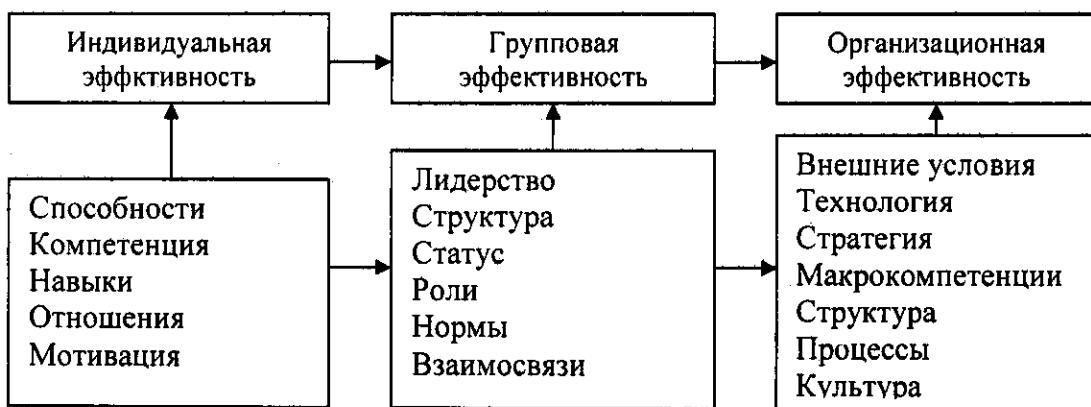


Рис. 1.3 - Источники формирования эффективности деятельности предприятия

Для системы административного управления было характерным определение целей управления эффективностью предприятия в виде формирования заданий по общему снижению себестоимости продукции, по не превышению планового значения затрат. Для рыночной экономики в большей степени характерно выбор руководителями целей, наиболее соответствующих задачам предприятия. В данной ситуации цель определяется скорее генеральной стратегией, а также условиями деятельности в конкретный временной период и в условиях конкретной внешней среды. Для современного предприятия с развитым управленческим аппаратом в качестве элементов формирования цели управления эффективностью могут выступать как показатели финансово-хозяйственной деятельности, так и имиджевые показатели, а именно:

- рост уровня чистой прибыли или различных видов рентабельности,
- поддержание уровня прибыли на фиксированном уровне,
- повышение уровня производительности труда;

- наращивание объемов выпусканием более конкурентоспособной продукции;
- удовлетворение спроса в полном объеме и с учетом предпочтений и пожеланий конечного потребителя;
- повышение качества товаров и услуг путем использования новых технологий и материалов;
- способность оперативно выполнять новые задачи, возникающие в процессе деятельности;
- минимизация общего уровня затрат и поддержание уровня себестоимости товаров и услуг на заданном уровне в течение временного интервала.

В качестве основных функций системы управления эффективностью компании выступают: прогнозирование и планирование уровня затрат, продажа услуг, потребности в трудовых и материальных ресурсах; организация оперативного контроля и мониторинга эффективности как по каждому направлению деятельности, так и на каждом отдельном этапе производства; координацию затрат и их регулирование в зависимости от изменяющихся условий как внешней, так и внутренней среды; текущий и итоговый анализ эффективности в частности и комплекса стратегии развития компании в общем виде.

Организация контроля и мониторинга эффективности производства является важнейшим элементом управления. Она устанавливает, кто, в какие сроки, с использованием какой информации и документов. Определяются центры ответственности. Разрабатывается иерархическая система линейных и функциональных связей менеджеров и специалистов, связанных с управлением эффективностью. Эта схема должна быть совместима с организационно-производственной структурой предприятия.

Таким образом, в общем виде, анализ эффективности является ключевым элементом контроля в системе управления предприятием. Он предшествует управленческим хозяйственным решениям и действиям, обосновывает и

подготавливает их. Анализ позволяет оценить эффективность использования всех ресурсов предприятием, выявить резервы снижения затрат на производство, подготовить материалы для принятия рациональных управленческих решений.

Управление эффективностью – это динамичный процесс, включающий управленческие действия прямой и обратной связи, целью которых является достижение высокого экономического результата деятельности предприятия. С целью оценки эффективности руководители могут применять различные методы и системы показателей.

1.2 Современные методики оценки эффективности деятельности предприятия

На сегодняшний день с целью оценки эффективности деятельности предприятий наиболее часто применяется методика оценки ключевых показателей, или КРІ. Данная система позволяет руководству увидеть положение дел предприятия на текущий момент и на плановые периоды, при этом, не углубляясь в изучение финансовой отчётности. В зависимости от направления деятельности, в систему могут быть включены различные показатели, способные с наибольшей точностью охарактеризовать наиболее значимые процессы.

Внедрение в организации системы ключевых показателей позволяет руководителю принимать управленческие решения не на основе данных отчёта о прибылях и убытках, а на основе более совершенных алгоритмов учёта прибыльности и рентабельности. При этом в системе находят отражение все основные результаты деятельности, учёт которых выстроен на качественно-новом уровне, что даёт возможность коррекции стратегии в зависимости от реальных условий, а не формальных показателей отчётности.

В качестве групп ключевых показателей эффективности, в зависимости от целей и направленности бизнеса, могут выступать показатели продаж, производственные показатели, финансовые показатели, показатели

эффективности деятельности персонала, показатели маркетинговой и рекламной деятельности и т.д.

Так, в области продаж могут быть рассчитаны такие показатели, как выручка по направлениям деятельности; уровень дебиторской задолженности; общий объём выручки; фактическое выполнение плана продаж; количество завершённых сделок; уровень просроченной дебиторской задолженности и т.д.

Помимо этого, так как продажи тесно связаны с мотивацией сотрудников и эффективностью их деятельности, могут быть использованы такие показатели, как количество новых клиентов, количество лояльных клиентов, сумма выручки по договорам с новыми клиентами. Последний показатель отражает отношение выручки в денежном выражении по привлечённым в периоде новым клиентам к размеру выручки по существующим клиентам, что позволяет отследить основные тенденции в деятельности менеджеров попродажам.

С точки зрения KPI, всю структуру компании можно разделить на отделы, осуществляющие непосредственно торговую деятельность (отдел продаж, отдел маркетинга, отдел сбыта), и сервисные отделы, выполняющие функцию обеспечения запланированного объёма сбыта.

К сервисным подразделениям можно отнести отдел логистики, отдел снабжения, производство.

Оценка работы сервисных подразделений в большей степени носит качественный характер, включает такие показатели, как :

- своевременность поставок,
- отсутствие простоев,
- выполнение планов,
- выполнение нормативов,
- удовлетворенность потребителей.

Для каждого сервисного подразделения может быть составлена сетка нормативов, включающая такие данные, как рентабельность, прибыль, степень загруженности, фондообеспеченность и т.д. План деятельности или матрица

доходности, таким образом, позволяют руководителям планировать уровень прибыли в зависимости от способа доставки товаров и услуг, используемого при монтаже оборудования и техники, численности рабочей бригады и других важных условий.

На сегодняшний день основными показателями, направленными на оценку эффективности деятельности предприятия с финансовой точки зрения являются показатели прибыли и рентабельности.

Анализ прибыли и рентабельности в итоге позволяет получить данные для дальнейшего поиска резервов, повышения показателей эффективности бизнеса и роста результатов.

Савицкая Г. В., как и многие другие авторы, предлагает разделять показатели рентабельности по нескольким основным направлениям :

- группа показателей, отражающих доходность издержек производства, а также инвестиционных вложений;
- группа показателей эффективности продаж;
- группа показателей доходности капитала в целом и его составляющих в частности.

Таким образом, основные финансовые показатели деятельности компании находят отражение в значениях показателей прибыли и рентабельности. При этом, чем выше значение этих показателей, тем эффективнее работа бизнеса, тем более устойчиво его положение на рынке товаров и услуг и тем интереснее он для потенциальных инвесторов и партнёров.

В обратной ситуации, когда значение показателей ниже нормы, можно говорить о неэффективности работы предприятия, и её неумении решать как оперативные, так и стратегические задачи. Низкое значение показателей тормозит развитие бизнеса, высокие же не только обеспечивают его стабильность, но и обеспечивают перспективы роста и расширения.

Основной документ для анализа прибыли и рентабельности – бухгалтерская отчётность.

В целом для организации управления показателями прибыли и рентабельности руководству необходим грамотный финансовый анализ этих показателей. Наибольшее значение при этом имеет методика исследования и сбора данных, на основании которой становится возможным формирование наиболее развёрнутого массива информации, отвечающей стратегическим целям разработки управленческих решений.

Сегодня с целью наиболее полного анализа показателей прибыли и рентабельности в современной экономике принято использовать основной набор методов, среди которых вертикальный и горизонтальный анализ, факторный анализ, анализ коэффициентов, сравнительный анализ. Данные методы позволяют получить как количественную оценку показателей, так и дать их качественную характеристику.

Горизонтальный анализ используют с целью получения данных о динамических процессах в тот или иной промежуток времени. Этот вид анализа является наиболее простым и позволяет отследить темпы изменения того или иного вида прибыли либо рентабельности. Помимо этого, данный вид анализа позволяет выявлять закономерности протекающих бизнес-процессов и вносить корректизы в производственные планы в зависимости от полученных данных.

Более сложным и развёрнутым является вертикальный анализ прибыли . Этот вид анализа основан на изучении структуры агрегированных показателей формирования прибыли, распределения и использования. При этом, исчисляются удельные веса отдельных структурных элементов агрегированного показателя прибыли.

Так, при использовании данного вида анализа всю совокупность прибыли принимают равной ста процентам, после чего её состав подвергается детальному анализу в процентном выражении и соотносится с общим показателем.

Вертикальный анализ, таким образом, позволяет комплексно оценить каждую из доходных и расходных статей, а также уровень рациональности освоения средств в каждой ситуации. На основе полученных данных

становится возможным выделить те решения, которые оказали на организацию благоприятное влияние, а также те, которые не изменили ситуацию либо привели к её ухудшению.

Особенно важен вертикальный анализ при выходе организации на валютный рынок, где характеристика финансовой деятельности играет ключевую роль в процессах организации и синергии бизнеса.

Каждое предприятие вправе самостоятельно определять алгоритм организации и проведения вертикального анализа, учитывая набор собственных характеристик и данных.

В целом, при разработке индивидуальной стратегии, появляется возможность значительно увеличить результативность вертикального анализа.

С другой стороны, если стратегия сформулирована неверно и не отвечает конкретным задачам бизнеса, полученные в результате анализа данные могут быть неправильно интерпретированы, что, в конечном итоге, повлияет на правдивость информации о показателях финансовой устойчивости компании.

На основании этого возможно сделать вывод о том, что выбор стратегического направления при проведении вертикального анализа должен осуществляться после тщательной подготовки и учитывать максимальное количество важных параметров их характеристик.

В конечном итоге вертикальный анализ позволяет дать оценку параметрам платежеспособности предприятия и разработать наиболее приемлемую стратегию распределения средств по основным категориям расходов.

Вертикальный анализ является одним из наиболее значимых видов анализа, так как именно с его помощью предприятие может выявить свои сильные и слабые стороны, укрепить позиции посредством корректировки стратегии развития и удержания рыночных позиций. Также данный вид анализа является необходимым условием для выхода на новые рынки как внутри страны, так и за её пределами, что особенно важно при наличии тенденций к укрупнению бизнеса.

Следующий вид анализа – анализ коэффициентов.

В данном случае предполагается сравнение абсолютных показателей деятельности предприятия в целом и относительных показателей в частности, что позволяет руководителям сделать вывод о наиболее приемлемых путях как формирования, так и распределения и освоения компании.

Группу основных коэффициентов в данном методе представляют показатели рентабельности.

Нередко используется такой метод анализа, как сравнительный. В данном случае исследователи сосредотачивают внимание на сравнении между собой значений аналогичных показателей. Далее определяются величины абсолютного и относительного отклонения выбранных показателей. На сегодняшний день исследователи выделяют несколько видов сравнительного анализа:

- сопоставление показателей прибыли и рентабельности исследуемой организации со среднеотраслевыми и аналогичными показателями предприятий-конкурентов, что позволяет выявить конкурентную позицию по уровню эффективности деятельности;
- сопоставление фактических показателей прибыли и рентабельности исследуемой организации с плановыми или нормативными, что способствует выявлению отклонений и установлению причин данных отклонений;
- сопоставление показателей прибыли между подразделениями и филиалами, с целью определения наиболее и наименее эффективных из них.

Также интерес представляет собой факторный анализ прибыли и рентабельности, когда происходит оценка влияния на данные показатели различных факторов, например, таких, как изменение себестоимости, объемов реализации, структуры продаж и др. При этом факторный анализ позволяет обозначить оптимальные пути развития компании.

Для достижения порога рентабельности необходимо произвести и реализовать такой объем продукции, чтобы за счет величины выручки от реализации покрыть переменные и постоянные издержки предприятия.

Для получения прибыли необходимо увеличение объема производства и

продаж. Если же этот объем будет меньше критического, то компания получит убыток.

Таким образом, верные управленческие решения возможны только на основании развёрнутого анализа показателей прибыли и рентабельности. При этом анализ необходим предприятию любого размера и направления, вне зависимости от характера деятельности и формы собственности.

Анализ прибыли и рентабельности является одним из значимых направлений при поиске путей повышения эффективности функционирования бизнеса.

От своевременности его проведения, достоверности полученных результатов и оперативности разработки мер, направленных на рост показателей прибыли и рентабельности зависит успешное развитие организации в долгосрочной перспективе.

Таким образом, при использовании системы ключевых показателей эффективности, руководство предприятия имеет возможность генерации итоговой интерфейсной формы, содержащей показатели основных процессов, связанных с областями продаж, производства, сервиса.

По мере формирования итогового отчёта показателей ключевой эффективности, руководители получают возможность решить ряд задач:

- обеспечение регулярного контроля формирования финансовой отчётности, показателей прибыли и их динамики;
- определение степени влияния группы внешних и внутренних факторов на конечные и промежуточные результаты финансовой деятельности;
- нахождение оптимальных путей формирования резервного капитала, а также оптимизации показателей прибыли и рентабельности;
- планирование и реализация комплекса мер по наиболее эффективному освоению выявленных на предыдущей стадии резервов с целью повышения значения показателей экономической устойчивости;
- обеспечение контроля выполнения комплекса мероприятий.

С целью внедрения системы ключевых показателей эффективности

необходимо определить целевые области функционирования предприятия, а также обозначить приоритетные направления развития, конкретизировать цели по ветвями уровням управления. После определения KPI необходимо установить периодичность измерения и анализа данных.

При этом любое управленческое решение в области оценки эффективности деятельности подчинено определённым законам и осуществляется по разработанному алгоритму, который позволяет выбрать способ влияния на ключевые показатели эффективности в зависимости от исходных данных, потенциальных возможностей предприятия, а также стратегических целей бизнеса.

1.3 Методы повышения эффективности деятельности компании в условиях нестабильной экономики.

Любое решение в области оценки эффективности деятельности и выбора путей улучшения критериев эффективности, подчинено определённым законам и осуществляется по разработанному алгоритму, который позволяет выбрать способ влияния на ключевые показатели эффективности в зависимости от исходных данных, потенциальных возможностей компаний, а также стратегических целей бизнеса.

Под методами повышения эффективности деятельности предприятия понимается комплексная система мероприятий, направленная на рост эффективности, как отдельных звеньев организации, так и всей компании в целом.

В общем виде повышение эффективности деятельности зависит от максимально рационального использования основных фондов компаний.

Так, в ситуации кризиса, перед руководством встаёт задача добиться максимальной загруженности компаний при сохранении существующего уровня затрат либо их снижения.

В условиях нестабильной экономики основные пути повышения эффективности деятельности предприятия связаны, в первую очередь, с экономией ресурсов и рационализацией их использования:

- снижение трудоемкости и повышение производительности труда основного персонала путём определения и поддержания оптимальной численности сотрудников, повышения уровня квалификации, обеспечения опережающего роста производительности труда по сравнению со средней заработной платой, применения прогрессивных систем и форм оплаты труда, улучшения условий труда, механизации и автоматизации производственных процессов, обеспечения мотивации высокопроизводительного труда идр.
- активизация инвестиционной деятельности, путём внедрения новых технологий и использования более совершенного оборудования, что позволяет более экономно расходовать материалы;
- снижение фондоёмкости и материалоёмкости работ и услуг путём продажи неиспользуемого и устаревшего оборудования и машин, осуществления арендной и лизинговой деятельности, улучшения качества обслуживания и ремонта основных средств, обеспечения большей загрузки машин и оборудования;
- совершенствование организации деятельности, труда и управления путём реструктуризации предприятия, использования более современных организационных структур, а также современных подходов к менеджменту;
- совершенствование сервисного обслуживания путём расширение ассортимента оказываемых работ и услуг;
- использование средств маркетинга и рекламы, включающее разработку оптимальной стратегии ценообразования, организацию и проведение маркетинговых исследований конъюнктуры рынка, конкурентной среды, потребительских предпочтений.

Успех любого управленческого решения в области повышения эффективности деятельности, в конечном итоге, зависит от согласованности действий команды руководителей и управленцев.

Каждый этап выработки решения, в зависимости от исходных данных, должен иметь ответственного специалиста, а также чётко обозначенную цель и определённые способы анализа.

Таким образом, решение о повышение эффективности деятельности, с данной стороны можно рассматривать как алгоритм последовательных действий, определяющий, кто, что, в какие сроки должен сделать, а также показатели и критерии исполнения, набор ресурсов и коммуникаций, способы мотивации участников процесса, уровни и методы контроля исполнения.

Основные этапы принятия решения по повышению эффективности конкретной области деятельности, либо деятельности в целом, следующие:

- выявление и анализ проблемной ситуации;
- обозначение целей;
- определение всего массива альтернативных решений;
- выбор допустимых и предварительно лучших альтернатив;
- оценка решения руководителем;
- практическая экспериментальная проверка;
- выбор окончательного решения;
- обозначение этапов и сроков реализации решения;
- обеспечение работ по реализации решения;

заключительная реализация решения.

Для удобства этапы принятия и реализации решений по улучшению эффективности деятельности можно представить в виде блок-схемы (см. рис. 1.3). Из блок-схемы очевидно, что алгоритм улучшения эффективности деятельности можно разделить на три основные этапа: подготовка решения, принятие решения и реализация решения.

После осуществления заключительного этапа алгоритм закольцовывается, и, при необходимости, выявляется следующая проблема. На первом этапе происходит анализ исходной информации о состоянии предприятия и внешней среды, а также определение места и роли анализируемого объекта, происходит структуризация и ранжирование проблем.



Рис. 1.3 - Алгоритм принятия решения об улучшении эффективности деятельности

Конечный результат работ на этапе выявления и анализа проблем является формулирование кардинальных трудностей, решение которых необходимо осуществить в первоочерёдном порядке.

На этапе формирования целей определяются цели решения кардинальных проблем. При этом цель должна иметь конкретную формулировку и количественные характеристики, по которым можно будет судить о степени их достижения. Это и является конечным результатом работ на втором этапе.

На этапе выявление полного перечня альтернатив определяют наиболее полную совокупность вариантов решения обозначенной задачи. В реальных условиях рассматривается несколько (обычно два или три) варианта решения.

Выбор допустимых и наилучших альтернатив предполагает пропускание

через фильтр решений, предложенных на предыдущих этапах. Далее проводят детальный анализ допустимых альтернатив с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации альтернатив.

Конечным результатом работы на четвёртом этапе является вынесение суждения о предпочтительности альтернатив. Эти данные системными аналитиками представляются лицу, принимающему решение по данной проблеме.

На пятом этапе альтернативы оценивают непосредственно руководитель. Он производит выбор оптимального способа достижения цели. Причем, делая заключение о выборе, руководитель принимает в расчет дополнительные факты, не учтенные системными аналитиками.

Таким образом, совместное использование интуиции, опыта работы руководителя и методов анализа, которыми владеют специалисты, дает возможность наиболее полно учесть все аспекты решаемой проблемы. Конечным результатом работ является вынесение суждения со стороны руководителя о предпочтительности вариантов достижения поставленных целей.

На этапе экспериментальной проверки альтернатив происходит получение дополнительной экспериментальной информации, необходимой для окончательного формирования у руководителя суждения о предпочтительности определенного варианта решения.

Выбор единственного решения предполагает обозначение конечного выбора на данном этапе. На этапе определения сроков и исполнителей принятого решения принятое решение делят на составные компоненты, имеющие конкретную временную и адресную привязку.

Обеспечение работ по выполнению решения осуществляется посредством доведения заданий до исполнителей, обеспечения исполнителей всем необходимым, выбора рациональных методов работы, подбора и обучения кадров, разъяснения исполнителям целей решения и их конкретной роли в его

реализации, определения методов стимулирования эффективного выполнения решения. Выполнение решения осуществляется путем оперативного контроля реализации решения, устранения отклонений от реализации решения, внесения, в случае необходимости, коррективов в реализуемое решение, анализа результатов реализованного решения.

Например, если основной целью повышения эффективности деятельности предприятия является выбор оптимальных путей обеспечения роста показателей экономической эффективности, необходимо провести всесторонний анализ показателей, и выявляются методы, способные повлиять на их изменение в большую сторону. Например, возможны мероприятия в сфере маркетинга, в сфере закупок и организации поставок, в сфере заключения договоров, диверсификации продукции и услуг, продвижении наиболее рентабельных видов деятельности.

Далее аналитики могут разработать перечень критериев, которые позволяют оценить эффективность того или иного пути развития по сумме показателей.

Результатом укрупнённого анализа выступает перечень конкретных и наиболее эффективных мер по освоению и приращению капитала организации. Далее решения оцениваются руководством, и формируется окончательная стратегия развития. Также руководству необходимо организовать систему контроля выполнения принятого решения, оценки промежуточных и конечных результатов.

Заключительный этап носит оценочный характер и позволяет в полной мере проанализировать как то или иное решение сказалось на деятельности предприятия. Большинство управленческих решений в сфере повышения эффективности зависит от внешних факторов, а этому способствует ситуация неопределенности и риска.

При принятии решения, таким образом, необходимо оценить степень риска и измерить его величину. Степень риска – это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.

Наиболее распространенными приемами для снижения степени риска при этом могут выступать метод диверсификации закупок; сбор и анализ дополнительной информации на этапе принятия решения; ограничение расходов на реализацию и принятие решения; страхование.

Решения принимаются в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Обычно неопределенность связывают с разработкой решения, а риск – с его реализацией.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему. Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий .

Таким образом, в процессе разработки и принятия решений о повышении эффективности деятельности в условиях неопределенности и риска, менеджер сталкивается с необходимостью проведения анализа существующих рисков, а также осуществления мероприятий, связанных с избеганием, удержанием, передачей рисков или снижения их степени. В целом, анализ ключевых показателей деятельности организации заключается в формировании информации для обоснования управленческих решений, планирования деятельности, оценке и контроле выполнения планов. Анализ ключевых показателей позволяет повысить уровень планирования. Особая роль при этом отводится выявлению резервов повышения эффективности производства, экономическому использованию ресурсов, внедрению достижений научно-технического прогресса, предупреждению излишек затрат. Для эффективного функционирования организации важно своевременно выявлять отклонения и определять их характер, следить за тенденцией развития экономических процессов и явлений, влияющих на показатели прибыли и рентабельности. Положительные влияния необходимо поддерживать, а при выявлении отрицательных, следует оперативно разрабатывать мероприятия, направленные на препятствие развития данной тенденции.

2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Общие сведения об исследуемом предприятии

Местонахождение объекта исследования, форма собственности/

Федеральное бюджетное учреждение Центр реабилитации Фонда социального страхования Российской Федерации «Туманный» находится по адресу: 655111, Республика Хакасия, г. Сорск, а/я 3 «Туманный».

Юридический адрес: 655111, Республика Хакасия, г. Сорск, Центр реабилитации "Туманный".

В РФ признанными и гарантированными Конституцией являются формы собственности:

- государственная собственность;
- муниципальная собственность;
- частная собственность.

Форма собственности ФБУ ЦР ФСС РФ «Туманный»-государственная.

Основные задачи и виды деятельности ФБУ ЦР ФСС РФ «Туманный»

Федеральное бюджетное учреждение Центр реабилитации Фонда социального страхования Российской Федерации «Туманный» по праву занимает одно из ведущих направлений в сфере санаторно-реабилитационных услуг на территории России. Необходимо сказать, что ежегодно здесь восстанавливают и поправляют свое здоровье около семи тысяч человек из различных уголков Сибири, половина оздоровленных при этом направлялась в здравницу по путевкам региональных отделений Фонда социального страхования Российской Федерации.

Основной задачей Центра реабилитации «Туманный» является медицинская, социальная и профессиональная реабилитация людей, потерявших здоровье при несчастных случаях на производстве и имеющих профессиональные заболевания. При этом особая значимость придается профилактике ранних заболеваний, реабилитации пострадавших на

производстве, оздоровлению работников, занятых на работах с вредными условиями труда. Специализация реабилитационного центра «Туманный» повлияла на значительное расширение профессиональных методов и процедур, которые применяются сегодня в здравнице.

Деятельность центра регламентируется уставом.

Федеральное бюджетное учреждение Центр реабилитации Фонда социального страхования Российской Федерации «Туманный» получило все необходимые лицензии для своей деятельности. Медицинский персонал периодически совершенствует свой профессиональный уровень, регулярно проходит соответствующую переподготовку в высших медицинских учреждениях Москвы, Красноярска, Новокузнецка, Абакана. Все врачи и средний медицинский персонал прошли обучение в Российском научном центре восстановительной медицины и курортологии.

Своими природными, климатическими, лечебными качествами «Туманный» очень высоко оценен Инновационным геологическим комитетом «Геолком». Выписка из паспорта Инновационного комитета, выданного реабилитационному центру «Туманный» можно прочесть следующие строки: «...по красоте исследуемая местность сравнивается с лучшими клиническими низкогорными курортами: «Кисловодск», «Геберда» (Ставропольский край), «Цюрих» (Швейцария). Высокий курортологический потенциал ландшафтно-климатических условий здравницы позволяет отнести ее к разряду бальнеоклиматической и широко использовать круглогодичную климатотерапию как самостоятельное лечение и как сопутствующее при бальнеотерапии».

Уникальные лечебные факторы центра реабилитации «Туманный» предопределены самой хакасской природой. К ним можно уверенно отнести живительные свойства родоновых ванн, знаменитых на всю страну, целительные сульфидные, сапропелевые грязи, особый высокогорный воздух. Это помогает более эффективно восстановить здоровье, пройти курс реабилитации.

Солнечная Хакасия издавна является естественной природной кладовой здоровья человека. Чистейший горный воздух, насыщенный неповторимыми запахами разнотравья и хвойно-лиственными лесами, создает все предпосылки для оздоровления и полноценного восстановления организма. И всеми этими уникальными природными возможностями в полной мере вот уже 20 лет пользуется для решения своих лечебных задач Центр реабилитации «Туманный».

Однако главным достоянием Центра можно по праву назвать его естественные подземные источники со слабоминерализованной азотно-радоновой водой. Поистине чудесным целительным бальзамом является вода, самой природой обогащенная уникальными солями, которая применяется для лечения многих заболеваний и возвращает человеку главное его достояние – здоровье.

Реабилитационный центр «Туманный» сегодня является одной из наиболее перспективных и комфортабельных здравниц Сибири. Его современные корпуса, продуманная инфраструктура, широкий набор оказываемых реабилитационных услуг, помноженный на высокий профессионализм работающего здесь медицинского и обслуживающего персонала и возможности современной медицины, знаменитые на всю страну радоновые ванны создают уникальные возможности для полноценного оздоровления людей, получивших профессиональные заболевания или утративших здоровье вследствие несчастных случаев на производстве. При этом особая значимость придется профилактике ранних заболеваний, реабилитация пострадавших на производстве, оздоровлению работников, занятых на работах с вредными условиями труда. Специализация реабилитационного центра «Туманный» повлияла на значительное расширение профессиональных методов и процедур, которые применяются сегодня в здравнице.

Центр реабилитации «Туманный» обладает всеми необходимыми сертификатами для профессиональной деятельности, около 40 из его

медицинских услуг лицензированы. Медицинский персонал постоянно совершенствует свой профессиональный уровень, регулярно проходит соответствующую переподготовку в высших медицинских учреждениях Москвы, Санкт-Петербурга, Челябинска, Абакана. Все врачи и средний медицинский персонал прошли обучение в Российском научном центре восстановительной медицины и курортологии.

За свои природные, климатические, лечебные качества Центр реабилитации «Туманный» очень высоко оценен Инновационным геологическим комитетом «Геолком». В выписке из паспорта Инновационного комитета, выданному центру можно прочитать следующие строки: «...по красоте исследуемая местность с лучшими клиническими низкогорными курортами: «Кисловодск», «Геберда» (Ставропольский край), «Цюрих» (Швейцария). Высокий курортологический потенциал ландшафтно-климатических условий здравницы позволяет отнести ее к разряду бальнеоклиматической и широко использовать круглогодичную климатотерапию как самостоятельное лечение и как сопутствующее при бальнеотерапии».

Уникальные лечебные факторы центра реабилитации «Туманный» предопределены самой хакасской природой. К ним можно уверенно отнести живительные свойства радоновых ванн, целительные сапропелевые грязи, особый высокогорный воздух.

Профильтрными направлениями лечения в центре реабилитации можно назвать довольно широкий спектр различных заболеваний. Здесь успешно лечатся заболевания опорно-двигательного аппарата, в том числе и остеохондрозы костно-мышечной системы и соединительных тканей. Успешны курсы лечения заболеваний сердечно-сосудистой системы, вегето-сосудистые и гипертонические болезни, заболевания кожи, гинекологические заболевания. Отмечены значительные позитивные результаты лечения заболеваний щитовидной железы, органов дыхания, в том числе бронхиальной астмы. В Центре разработаны и применяются специальные методики лечения печени. По

сопутствующим направлениям Центра реабилитации «Туманный» лечат заболевания желудочно-кишечного тракта, желчевыводящих путей, панкреатит, болезни обмена веществ, ожирение, заболевания центральной нервной системы.

Сегодня Центр реабилитации «Туманный» имеет богатейший опыт в диагностике, лечении, оздоровлении и реабилитации людей, которым нужна профессиональная помощь в восстановлении здоровья.

Земля древней Хакасии дарит каждому из нас свою особую энергетику и силу. Необходимо сказать, что природные лечебные и оздоровительные возможности этого сибирского региона неисчерпаемы. Благодаря уникальному сочетанию лечебных факторов, оснащению современейшим лечебно-диагностическим медицинским оборудованием, профессиональному и заботливому персоналу Центр реабилитации «Туманный» является одной из настоящих кладовых здоровья, получивших признание и известность по всей России.

Схема управления и ассортимент услуг

Организационная структура центра реабилитации является линейно-функциональной, т.к. все руководители (заведующие) всех подразделений управляют только своим отделом (или отделами) напрямую, т.е. линейно, и только заместители генерального директора осуществляют руководство всеми подразделениями, находящимися на более низком уровне организационной структуры центра, т.е. является функциональным руководителем (представлена на рис.2.1).

В стоимость путевки входят следующие услуги:

- Проживание в номерах, в отдельных коттеджах, пользование комнатами гигиены, душевыми, сушилками, ТВ;
- Четырехразовое питание, в меню в достаточном количестве фрукты, овощи, соки, молочная продукция, кондитерские изделия;
- Осмотр и консультация врача, оказание неотложной медицинской помощи, дежурная медсестра;

- Бассейн;
- Трансфер;
- Круглосуточная охрана.
- Лечебные процедуры.

СТРУКТУРА
**Федерального бюджетного учреждения Центр реабилитации
Фонда социального страхования Российской Федерации «Туманный»
(зводится с 01 декабря 2016 года)**

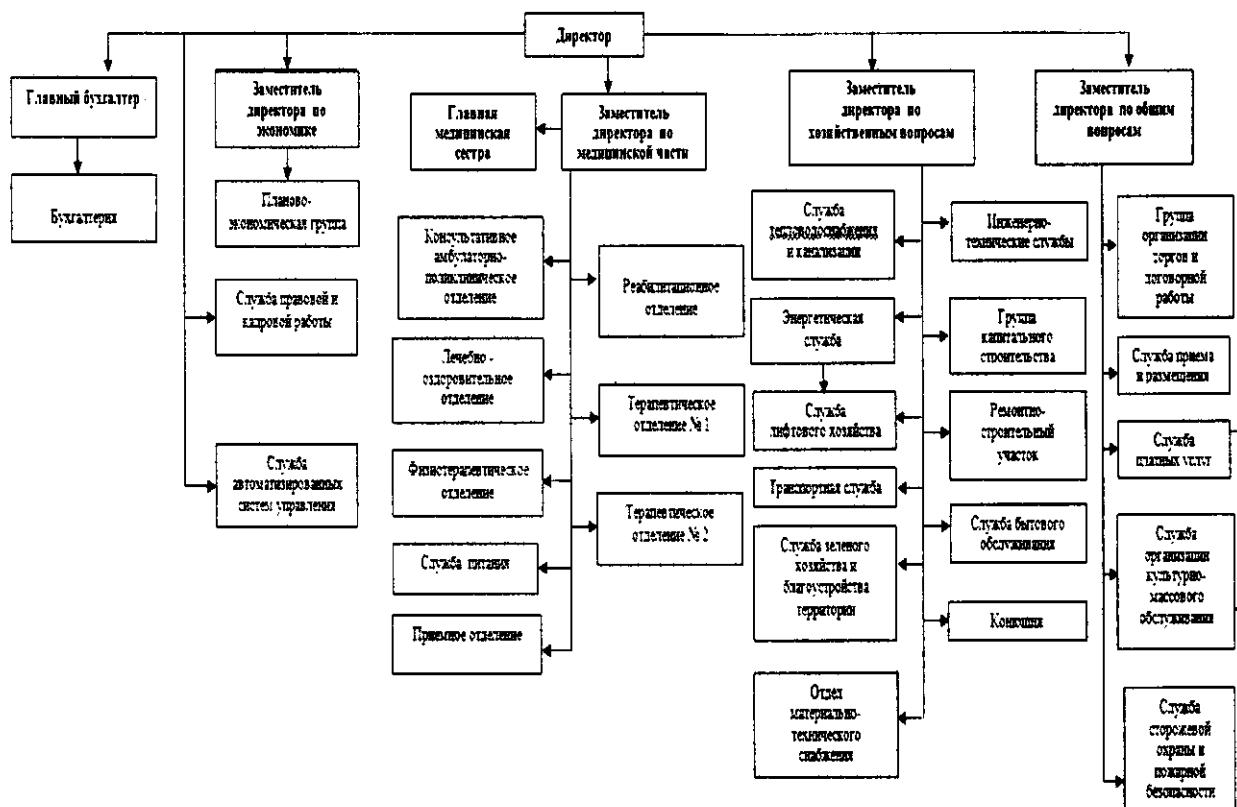


Рис. 2.1 - Структура ФБУ ЦР ФСС РФ «Туманный»

В сферу культурно- массового досуга входит:

- Караоке;
- Дискотека;
- Показ широкоэкраных фильмов в закрытом кинозале;

В платные услуги входит пункт проката (велосипеды, коньки, плюшки)

В центре есть все необходимое для разнообразного отдыха и прохожде-

ния эффективных курсов лечебно-оздоровительных процедур. Теннис, бильярд, экскурсии, концерты силами отдыхающих, разнообразие анимационных программ, спортивные мероприятия, лечебно оздоровительные процедуры не дают скучать.

2.2 Бизнес- анализ

Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия позволяет дать общую оценку работы предприятия, не раскрывая внутреннего содержания каждого фактора, повлиявшего на формирование отдельных показателей, а также дать возможность непосредственно ознакомиться с масштабами хозяйственной деятельности, ее особенностями и т.д.

Эффективность работы предприятия во многом определяется рациональным взаимодействием доходов и расходов объекта исследования. Далее проведем анализ доходов и расходов ЦР «Туманный» (в таблице 2.1).

Таблица 2.1

Анализ доходов и расходов за 2017 год ФБУ Центр реабилитации
ФСС РФ «Туманный»

№ п/п	Наименование показателя	План Тыс. руб.	Структура %	Факт Тыс. руб.	Структура %	+,- Тыс. руб.	%
1	Доходы всего в том числе:	270 575,1	100,0	278 187,0	100,0	+7 611,9	102,8
	- от реализации путевок	259 412,3	95,9	267 465,2	96,1	+8 052,9	103,1
	- от прочей деятельности	10 489,1	3,9	10 186,2	3,7	-302,9	97,1
	- прочие доходы	673,8	0,2	535,6	0,2	-138,2	79,5
2	Расходы всего в том числе:	268 687,5	100,0	262 392,2	100,0	-6 295,3	97,7
	- от реализации путевок	258 246,6	96,1	245 190,7	93,4	-13 055,9	94,9
	- от прочей деятельности	9 805,8	3,6	9 742,5	3,7	-63,6	99,4
	- прочие расходы	635,1	0,3	7 459,2	2,9	+6 824,1	-

За 2017 год Центром реабилитации получено доходов всего в сумме 278 187 тыс. руб. при плане 270 575,1 тыс. руб. (+7 611,9 тыс. руб.) или 102,8 % к плану, в том числе:

А) по реабилитации (ранней, поздней, с учетом сопровождения) по путевкам недополучено доходов на сумму 46,1 тыс. руб. (план 216 042,5 тыс. руб. факт 215 996,4 тыс.руб.) из них:

- по путевкам сопровождения план 2 404,1 тыс.руб. факт 2 358 тыс. руб. (- 46,1 тыс. руб.)

Б) получено доходов от реализации путевок по СКЛ (вредные условия) 959,1 тыс. руб. (план 0,0 тыс. руб. факт 959,1 тыс. руб.)

В) по коммерческому СКЛ (взрослое оздоровление) план перевыполнен на 112,2 % за счет переносов и не до заездов по реабилитации (план 38 884,8 тыс. руб., факт 45 985,6 тыс. руб. (+7 100,8 тыс. руб.))

Фактические доходы от прочей деятельности (розничная торговля, платные услуги) составили 10 186,2 тыс. руб., при плане 10 489,1 тыс. руб. (97,1 %). К прочим услугам платного характера относятся:

- услуги по доставки автобусом из г. Абакана до ЦР «Туманный» лиц, направленных для реабилитации региональными отделениями ФСС РФ;
- услуги проката;
- услуги стоянки личных автомобилей отдыхающих коммерческое СКЛ;
- услуги парикмахерской;
- услуги по заказу и доставке в ЦР железнодорожных билетов для выезда отдыхающих;
- катание на лошадях и др.

Торгово- закупочной деятельностью занимается Служба прочих платных услуг, которая имеет для этого магазин. По прочим видам деятельности убытки составили 187,8 тыс. руб. (по торгово-закупочной деятельности 187,8 тыс. руб. (в 2016 году прибыль составила 72,0 тыс. руб.)).

Фактические затраты службы прочих платных услуг составили 9 742,2 тыс. руб., т.е. увеличились по сравнению с 2016 годом на 769,6 тыс. руб. (2016 год- 8 972,6 тыс. руб.). По медицинским и прочим услугам получена прибыль 631,8 тыс. руб.

В целом, за 2017 год получено доходов в сумме 278 187,0 тыс. руб. при запланированных 270 575,1 тыс. руб. или 102,8 % от плана в том числе:

– по основной деятельности доходы составили 267 465,2 тыс. руб. при плане 259 412,3 тыс. руб. или 102,8%.

Из них:

– за счет средств Фонда для выполнения госзадания доход составил 216 042,5 тыс. руб. или 100% от плана.

– за счет средств Фонда на прочие путевки доход составил 5 437,1 тыс. руб.

– за счет коммерческого СКЛ в 2017 году получено доходов на сумму 45 985,6 тыс. руб. при плане 38 884,8 тыс. руб. или 118,3 % от плана.

– по прочим видам деятельности получен доход в размере 10 186,2 тыс. руб.

При плане 10 489,1 тыс. руб.(- 302,9 тыс. руб. или 97,1 %). Невыполнение плана за счет убыточности торговой деятельности (убытки составили 187,8 тыс. руб.)

– по прочим доходам за счет средств от приносящей доход деятельности (КФО 2) получено 535,6 тыс. руб. при плане 673,7 тыс. руб. (-138,1 тыс. руб. или 79,5 %). Не дополучено доходов от операции с активами (реализация лошадей, машин).

За отчетный период расходы на хозяйственную деятельность составили 262 392,2 тыс. руб., при плане 268 687,5 тыс. руб. или 97,7 % от плана (-6 295,3 тыс.руб.) в том числе:

По основной деятельности Центра:

– на выполнение госзадания (КФО 4) расходы составили 194 713,2 тыс.руб. при плане 216 042,5 тыс. руб. или 90,1%. (Снижение 21 329,2 тыс. руб.)

– по приносящей доход деятельности (КФО 2) расходы составили 50 477,5 тыс. руб. при плане 42 204,1 тыс. руб., что составляет 119,6 % от запланированных расходов.

Финансовый анализ является частью общего анализа хозяйственной деятельности. Его объектом выступают показатели, финансовой деятельности предприятия. Главной целью финансового анализа каждого предприятия является оценка эффективности его экономических процессов и финансового состояния. Достижение этой цели предполагает осуществление анализа на важнейших участках хозяйственной деятельности, которые и выступают его главными объектами .

Создание и функционирование предприятия непосредственно связано с аккумуляцией финансовых ресурсов и их использованием в виде вложений в основные и оборотные средства. Отсюда к первостепенным объектам анализа можно отнести объем, структуру выручки и источники финансирования.

Все процессы, связанные с движением денежных средств, оказывают существенное воздействие на финансовое состояние предприятия. Стабильность денежных потоков, рациональное использование денежных ресурсов непосредственно влияют на рентабельность предприятия, его платежеспособность, финансовую устойчивость и независимость.

Финансовое состояние можно считать особенно важным объектом анализа, поскольку в нем сосредоточены основные показатели, являющиеся итогом финансового анализа.

К первостепенным объектам анализа можно отнести структуру выручки, далее в таблице 2.2 представлена структура выручки по оказанным услугам за 2017 год ЦР «Туманный».

За отчетный период расходы на хозяйственную деятельность составили 262 392,2 тыс. руб. при запланированных в плане хозяйственно-финансовой деятельности 268 687,5 тыс. руб. (-6 295,3 тыс. руб., 97,7% от плана).

Затраты по видам деятельности представлены в таблице 2.3. Из общего объема фактических затрат 95,8% составляют расходы по основной

деятельности –расходы по реализации путевок.Фактические расходы анализируемого периода по сравнению с 2016го годом увеличилась на 11 405,6 тыс. руб. (2016 год-250 986,6 тыс. руб., 2017 год- 262 392,2 тыс. руб.)

Таблица 2.2

Структура выручки по оказанным услугам за 2017 год

Показатели	Фактический объем услуг, тыс. руб.	Фактическая себестоимость услуг, тыс. руб.	Прибыль за период отчетного года, тыс. руб.		Прибыль за соответствующий период предыдущего года, тыс. руб.	
			Факт	План	Факт	План
Реализация путевок	267 465,2	245 190,8	22 274,5	1 165,7	13 021,5	5 230,0
- реабилитация	216 042,5	194 713,2	21 329,3	0,0	8 228,0	1 969,6
-СКЛиО	45 985,6	45 088,7	897,0	950,3	4 843,4	2 721,5
- реабилитация переходящие с 2016г.	4 397,2	4 397,2	0,0	215,3	0,0	0,0
- реабилитация в ранние сроки (по договорам)	80,8	80,8	0,0	0,0	0,0	0,0
-СКЛ (вред)	959,1	910,9	48,2	0,0	471,1	152,5
Прочие виды платных услуг	10 186,2	9 742,2	444,0	683,3	3 110,8	300,0
- медицинские (с лечебн. бассейном)	2 948,5	2 767,8	180,7	169,9	1 627,3	124,7
-торгово-закупочная деятельность	1 657,0	1 844,8	-187,8	99,3	79,1	11,1
-прочие услуги	5 580,7	5 129,6	451,2	414,1	1 404,4	164,2
Всего	277 651,4	254 933,0	22 718,5	1 849,0	16 132,4	5 530,0

Отклонение фактических затрат по основной деятельности от первоначальной плановой суммы расходов составило минус 13 055,8 тыс. руб. (план 258 246,6 тыс. руб., факт 245 190,8 тыс. руб.)

По коммерческим путевкам (взрослое оздоровление) расходы по отношению к плановым затратам увеличились на 7 154,2 тыс. руб.(план 37 934,4 тыс. руб., факт 45 088,7 тыс. руб.). По реабилитации (поздней, ранней,

сопровождение) затраты к утвержденному плану уменьшились на 21 329,3 тыс. руб.(план 216 042,5 тыс. руб., факт 194 713,2 тыс. руб.)

Таблица 2.3

Затраты по видам деятельности

№ п/п	Наименование	План Тыс. руб.	Отчет Тыс. руб.	Отклонение Тыс. руб.
	Расходы всего тыс. руб., в том числе:	268 687,5	262 392,2	-6 295,31
1	Основная деятельность	258 246,6	245 190,8	-13 055,8
1.1	За счет средств ФСС РФ	220 312,2	200 102,1	-20 210,1
A)	Реабилитация	220 312,2	200 102,1	-20 210,1
B)	СКЛиО(вредные условия)	0,0	910,9	+910,9
1.2	За счет средств ФСС РФ	0,0	80,8	+80,8
A)	Ранняя реабилитация	0,0	80,8	+80,8
1.3	Коммерческое оздоровление	37 934,4	45 088,7	-7 154,2
A)	СКЛ(коммерческие)	37 934,4	45 088,7	-7 154,2
2	Прочая деятельность	9 805,8	9 742,2	-63,6
3	Прочие расходы	635,1	7 459,2	+6 824,1

По СКЛ (вредные условия) затраты составили 910,9 тыс. руб.(план 0,0 тыс. руб., факт 910,9 тыс. руб.)

По ранней реабилитации по ГК затраты составили 80,8 тыс. руб. к плану (план 0,0 тыс. руб., факт 80,8 тыс. руб.)

В связи с проведением процедур торгов произошло снижение затрат на 179,71 тыс. руб., в расчете на 1 койко-день (план 2 619,13 рублей, факт 2439,42 рублей).

По прочей деятельности расходы составили 9 742,2 тыс. руб., при плане 9 805,8 тыс. руб., - 63,6 тыс. руб.(99,4% от плана).

Далее проведем анализ доходов и расходов по прочим видам деятельности за 2017 год, тыс. руб. (без учета НДС) (представлен в таблице 2.4).

Фактические доходы по прочим видам деятельности ЦР «Туманный» за 2017 год составили 10 186,2 (план 10 489,1), отклонение от плана 302,9 руб. Финансовые взаимоотношения направлены на формирование государственного бюджета и внебюджетных фондов.

Основой формирования бюджета – являются налоги, которые уплачиваются юридические и физические лица.
А внебюджетных – взносы коммерческих организаций.

Таблица 2.4
Анализ доходов и расходов по прочим видам деятельности

№ п/п	Наименование	Доходы по прочим видам деятельности			Фактическая себестоимость	Результат
		факт	План	%		
1	Прочие виды деятельности тыс. руб., в том числе:	10 186,2	10 489,1	97,1	9 742,2	444,0
а	Торговая деятельность	1 657,0	3 669,4	25,2	1 844,8	-187,8
б	Медицинские услуги	2 948,5	2 113,4	139,5	2 767,8	180,7
в	Бассейн, сауна	58,7	126,4	46,4	44,0	14,7
г	Прокат	316,4	168,3	188,0	30,6	13,8
д	Автоуслуги	1 845,0	1 206,6	152,9	1 663,5	181,5
е	Автостоянка	83,2	80,8	103	72,1	11,1
ж	Парикмахерская	245,9	252,0	97,6	224,5	21,4
з	Услуги по питанию	1 577,3	1 751,2	90,1	1 446,5	130,8
и	Гостиничные услуги (услуги по проживанию)	1 430,4	1 009,5	141,7	1 358,4	72,0
к	Услуги по бронированию и доставке ж/д билетов	23,1	37,4	61,7	17,4	5,7
л	Прочие	0,7	74,1	0,9	0,6	0,1

ФБУ ЦР ФСС РФ «ТУМАННЫЙ» является бюджетным учреждением и далее рассмотрим взаимоотношение ЦР «Туманный» с бюджетом за 2017 год (представлено в таблице 2.5).

Таблица 2.5
Взаимоотношение с бюджетом за 2017 год

Наименование показателей	Причитается по расчету Тыс. руб.	Фактически внесено Тыс. руб.	Переплата	Задолженность
1	2	3	4	5
Платежи в бюджет:				
Налог на имущество	7 031,9	5 795,8	0,0	1 236,1

Налог на прибыль(доходы)	418,0	762,0	344,0	
Плата за право пользования недрами и за выбросы(сбросы) загрязняющих веществ в	51,2	44,7	0,0	6,5

Окончание таблицы 2.5

1	2	3	4	5
окружающую среду				
Земельный налог	121,2	92,2	0,0	29,0
Налог на добавленную Стоимость	1 635,1	1 381,6	0,0	253,5
Подоходный налог	14 080,5	14 146,1	65,6	0,0
Транспортный налог	120,6	119,6	0,0	1,0
Прочие налоги	29,4	29,4		0,0
Итого	23 487,9	22 371,4	409,6	1 526,1
Отчисления во внебюджетные фонды:				
Пенсионный фонд	24 291,3	24 308,1	16,8	0,0
ФОМС РФ	5 684,7	5 684,7	0,7	0,0
ФСС РФ	4 714,3	5 089,6	375,3	0,0
Итого:	34 690,3	35 084,4	392,8	0,0
Всего (бюджет и внебюджет)	58 178,2	57 453,8	802,4	1 526,1

Платежи в бюджет за 2017 год фактически внесенные составили 22 371,4 тыс. руб., отчисления во внебюджетный фонд фактически внесенные составили 35 084,4 тыс. руб.

Общая сумма фактически внесенная(бюджет и внебюджет) 57 453,8 тыс. руб. Общая задолженность составила 1 526,1 тыс. руб.

В процессе хозяйственной деятельности у предприятия возникают договорные отношения с различными юридическими и физическими лицами при осуществлении товарных операций, выполнении работ и оказании услуг.

Расчеты с дебиторами и кредиторами отражаются каждой стороной договора в своей бухгалтерской отчетности в суммах, вытекающих из бухгалтерских записей и признаваемых ею правильными. При этом любая организация может выступать как дебитором, так и кредитором.

Рассмотрим состояние дебиторской задолженности ЦР «Туманный», (организации-дебиторы) (представлено в таблице 2.6).

Дебиторская задолженность на декабрь 2017 года составила 32,2 тыс. руб., заработка плата составила 31,9 тыс.руб. дебиторской задолженности, а Почта России всего 0,5 тыс. руб.

Кредиторская задолженность – это финансовые обязательства предприятия перед партнерами.

Таблица 2.6

Состояние дебиторской задолженности ЦР «Туманный» на 01.01.2018 года,
(организации- дебиторы)

Наименование дебитора	Дебиторская задолженность всего Тыс. руб.	Дата возникновения дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность до 3 месяцев Тыс. руб.	Дебиторская задолженность от 3 до 4 месяцев
Почта России	0,5	Декабрь 2017г.	0,5	
Заработка плата	31,9	Декабрь 2017г.	31,9	
Всего	32,4		32,4	0,0

Основную ее долю составляет задолженность поставщикам и подрядчикам за отгруженные сырье и материалы, товары, выполненные работы, услуги. Рассмотрим состояние кредиторской задолженности исследуемого объекта в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Состояние кредиторской задолженности ЦР «Туманный» на 01.01.2018 года,
(поставщики и подрядчики)

Наименование кредитора	Кредиторская задолженность, всего Тыс. руб.	Дата возникновения кредиторской задолженности	Кредиторская задолженность до 3 месяцев Тыс. руб.	Кредиторская задолженность от 3 до 4 месяцев
ПАО «ВымпелКом»	2,7	Декабрь 2017г.	2,7	0,0
Экосервис	0,8	Декабрь 2017г.	0,8	0,0
Центр системы безопасности	11,3	Декабрь 2017г.	11,3	0,0
ОАО «Ростелеком»	29,7	Декабрь 2017г.	29,7	0,0
ООО «Тепсей»	4,6	Декабрь 2017г.	4,6	0,0
ОАО «Хаксэнерго»	1 190,0	Декабрь 2017г.	1 190,0	0,0
ИП Анюгин Н.Г.	545,4	Декабрь 2017г.	545,4	0,0

Заработка плата	21,8	Декабрь 2017г.	21,8	0,0
Всего	1 806,3		1 806,3	0,0

Всего кредиторская задолженность за 2017 год составила 1 806,3 тыс. руб. большую часть кредиторской задолженности заняло ОАО «Хаксэнерго» - 1 190 тыс. руб.

2.3 Специальный анализ по теме исследования.

Специфический показатель оценки эффективности ЦР «Туманный» является показатель койко- день и количество человек прошедших реабилитацию.

Для оказания услуг Центр Реабилитации «Туманный» за 2017 год располагал коекной мощностью в количестве 290 круглогодично действующих койко-мест (представлены в таблице 2.8).

Таблица 2.8

Использование коекной мощности по видам оздоровления в 2017 году

№ п/п	Наименование вида оздоровления	Среднегодовое количество коек	
		план	факт
1	Санаторно- курортное лечение лиц, получивших повреждение здоровья вследствие несчастного случая на производстве или профессионального заболевания	242	236
2	Медицинская реабилитация, осуществляемая непосредственно после произошедшего тяжелого случая на производстве	6	6
3	Коммерческое СКЛиО	42	48
	Итого	290	290

Оценка выполнения и анализ динамики обслуживания.

Всего поступило в ЦР на лечение и оздоровление 5 293 человек, выписано 5 468 человек (в 2016 году поступило 5 974 человек).

План по количеству выписанных лиц выполнен на 102,9%.

Фактически в 2017 году за счет средств ФСС РФ и по госзаданию ФСС РФ выписано 4197 человек (в том числе 56 человек сопровождение), из них:

1. По госзаданию:

- реабилитация поздняя -3892 человек(при плане 3868 человек);
- реабилитация ранняя- 53 человека (при плане 53 человека);
- сопровождение – 56 человек (при плане 61 человек).

2. За счет средств ФСС РФ по ГК и договорам:

- СКЛ (вред)- 20 человек (при плане 0 человек);
- реабилитация ранняя- 1 человек(при плане 0 человек);

По поздней реабилитации план выполнен на 100,6% (план 3 868 путевок, факт 3 892 путевок(в том числе дополнительные в рамках госзадания 24 путевки).

По сопровождению план выполнен на 91,8% (план 61 путевка, факт 56 путевок).По ранней реабилитации план выполнен на 100%(план 53 путевки, факт 53 путевки).

По СКЛ работников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами реализация путевок не планировалась (фактически в 2016 году – 82).

По коммерческому СКЛ (взрослое оздоровление) по сравнению с 2016 годом произошло снижение услуг на 34,8% (в 2016 году выписано 1 949 человек, в 2017 году 1271 человек). Всего по плану коммерческих путевок на 2017 год – 1 164 штук, фактически выписано 1 271(109,2%).

Количество пролеченных за 2017 год составило 5 293 человек, (6 человек реэвакуировано в связи с медицинскими противопоказаниями, 8 человек выписано с нарушением режима), при плане 5 146, т.е. план выполнен на 102,9% (за 2016 год пролеченных было 5947 человек).

З РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ РАССМАТРИВАЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ

3.1 Рекомендации по увеличению прибыли с помощью повышения квалификации персонала

Повышение квалификации и обучение – это рабочая потребность, а также фактор повышения эффективности деятельности всего предприятия. Обучение важно для обеспечения максимальной эффективности, производительности труда и чувства удовлетворения работой у персонала.

Если руководитель не хочет испытывать серьёзных трудностей при достижении целей предприятия и решения поставленных задач, то он должен организовать обучение персонала и повышать их уровень профессионализма. Необученность персонала к вновь возникшим обстоятельства заставляет их тратить гораздо больше собственного времени на деятельность с гораздо меньшей результативностью, по сравнению с тем, на что они способны, а также приводит к невозможности максимально полно использовать свой потенциал.

Обучение и повышение квалификации персонала позволяют добиваться преимуществ для предприятия и достигать больших результатов в повышении эффективности по основной деятельности.

При выборе методов обучения организация должна учитывать эффективность их воздействия на конкретно выбранную группу обучающихся. Наша рекомендация будет заключаться в том, чтобы квалифицировать персонал не только в его профессиональных умениях, но и в умении работать с людьми. Цель данного мероприятия заключается в проведение различных мероприятий проводимых на территории ЦР «Туманный» для повышения эффективности деятельности с помощью умения персонала работать с клиентами.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями

сотрудника, как правило, предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. Ответственность за обучение лежит на участниках процесса - самом сотруднике, его руководителе. Мировая тенденция корпоративного обучения, зародившееся еще до кризиса и усилившееся его прогрессированием, ведет к тому, что обучение переходит непосредственно на рабочие места, ответственность за его результаты в большей степени ложится на сотрудника и его руководителя.

Персонал - наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция, на которую не определена.

Рекомендуемые мероприятия для достижения поставленной цели:

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника. Ответственность за обучение лежит на участниках процесса - самом сотруднике, его руководителе. Мировая тенденция корпоративного обучения, зародившееся еще до кризиса и усилившееся его прогрессированием, ведет к тому, что обучение переходит непосредственно на рабочие места, ответственность за его результаты в большей степени ложится на сотрудника и его руководителя.

Традиционные методы используются при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и семинаров, популярность данных методов показывает их достаточно высокую эффективность. К традиционным методам обучения относятся:

1) Лекции - группе обучаемых преподаватель устно передает информацию, при этом педагог может использовать наглядные средства обучения, плакаты, показ слайдов. Коммуникация в данном случае является

односторонней, исключением является только ситуации, когда лектор отвечает на вопросы слушателей. Усвоение материала в большей степени зависит от характеристик изучаемого материала и от того насколько широко используются наглядные средства. Лекция не позволяет учитывать разный уровень знаний, способностей и профессионального опыта обучаемых, темп обучения определяется самостоятельно преподавателем для всей группы. Эффективность данного метода обучения зависит от многих факторов: личностными особенностями преподавателя, его эрудицией, умением вызвать интерес к изучаемой теме, способностью четко и ясно изложить материал.

2) Семинары - обычно проводятся по окончанию изучения определенной порции материала с целью проверки усвоения материала лекций, а также помочь обучающимся лучше разобраться в содержании изучаемого материала. Главное в семинаре - диалог между преподавателем и обучающимся, он позволяет с разных сторон рассмотреть материал, соотнести его с опытом и знаниями, уже имеющимися у слушателей. Семинарские занятия позволяют контролировать степень понимания слушателями пройденного материала. С этой целью проводятся опросы или даются практические задания по пройденному материалу. Эффективность семинара зависит от умения преподавателя создать в ходе занятия такую обстановку и климат, который побуждал бы слушателей к активному участию в работе. Семинары проводятся в относительно небольших группах от восьми до двадцати пяти человек.

3) Учебные кино и видеофильмы - процесс обучения включает просмотр кино и видео материалов. При таком обучении обеспечивается лучшая запоминаемость, наглядность и доступность подачи материала, возможность повторения и самообучения, возможность многократного использования, удобство пользования, связь с практикой, экономия средств, помощь преподавателю или тренеру. В учебных целях действие каждого фильма представлено в форме отдельных фрагментов. После каждого эпизода, посвященного отдельным аспектам рассматриваемой проблемы, обучаемым предлагается краткое теоретическое обобщение увиденного.

К активным методам обучения относятся:

1) Тренинги - во время тренингов идет практическая отработка умений и навыков при этом минимизированы блоки теоретического материала. Моделируются специальные ситуации для развития и закрепления у обучающихся необходимых навыков, освоения новых моделей поведения, возможное изменение отношения к собственному опыту и подходам. Обычно в тренингах широко применяются различные техники и методы активного обучения - групповые дискуссии, деловые, имитационные игры.

2) Программирование и компьютерное обучение - сущность программированного обучения заключается в пошаговой оценке степени усвоения материала и его максимальной степени структурированности. При этом методе информация предоставляется обучаемым в виде небольших блоков в печатном либо компьютерном виде.

После ознакомления с материалом обучаемый должен ответить на вопросы, позволяющие оценить степень усвоения и глубину понимания изучаемого материала. Основное преимущество данного метода заключается в удобстве изучения материала, обучаемый может двигаться в удобном для него темпе.

3) Групповые обсуждения - групповые дискуссии являются скорей дидактическим приемом, нежели методом обучения. Данный метод широко применяется в других формах обучения. Групповые дискуссии проводятся в группах от 4 до 7 человек, они широко применяются как у нас в стране так и за рубежом. Применения групповых дискуссий обеспечивает лучшее усвоение изучаемого материала, максимально используя опыт слушателей.

4) Деловые игры - при данном методе обучения учебная тематика отрабатывается на основе материала и ситуаций, моделирующих различные аспекты связанны непосредственно профессиональной деятельностью работника. В деловой игре предполагается наличие правил работы и водной информации, определенного сценария, определяющего ход и содержание игры.

Деловые игры проводятся в три этапа - подготовка к игре, проведение, разбор результатов проведения и подведение итогов.

5) Баскет-метод - данный метод основан на имитации ситуаций, которые часто встречаются в трудовом процессе руководителей. Обучаемый в процессе обучения выступает в роли руководителя. Выбор метода обучения определяется характеристиками самих слушателей, возможностями организации, уровнем квалификации педагога, целями учебного процесса. Ошибки при выборе метода могут негативно отобразиться на эффективности обучения. К примеру, слишком большое количество лекционных занятий для слушателей с невысоким уровнем практики, достаточно давно закончившим учебное заведение, может существенно ухудшить усвоемость учебного материала и снизить интерес к занятиям.

В современных условиях руководству любой организации следует признать - существование экономически эффективного предприятия невозможно без использования методов повышения квалификации кадров, причем, это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена.

В качестве рекомендации ФБУ ЦР ФСС РФ «Туманный» предлагается обучение, семинары, лекции и тд. для персонала , которое будет проходить в 1 полугодии года в октябре, во 2 полугодии года в апреле на протяжении двух недель. Расходы разбиты по статьям обучения, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1
Расходы на обучение персонала

Наименование показателя	1 полугодие, руб.	2 полугодие, руб.	Итого за год
Лекции	6 000	7000	13 000
Семинары	8500	9 000	17 500
Учебное кино	5 000	5700	10 700
Тренинги	17 000	15 000	32 000
Компьютерное обучение	6 400	8 000	14 400
Групповые обсуждения	4 000	4 000	8 000
Деловые игры	6 500	7300	13 800
Баскет-метод	4 600	6 000	10 600
Итого:	57000	61 000	120 000

Основную часть расходов на обучение занимает статья тренинги общей стоимостью за год 32 000 руб., минимальные расходы занимают групповые обсуждения 8 000 руб. в год. После проведения всех рекомендуемых мероприятий персонал будет эффективнее работать с клиентами, это позволит повысить доход на 5 %. (по статистике после обучения персонала на предприятии проводили анализ эффективности деятельности исследуемого предприятия). Далее проведем анализ изменение доходов и прибыли после разработки данной рекомендации представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Изменение доходов и прибыли после разработки данной рекомендации

Наименование показателя	2017 год, тыс. руб.	После внедрения мероприятия, тыс. руб.	+,-, тыс. руб.	%
Доход	267 465,2	280 838,5	+13 373,3	105
Расход	245 190,7	245 310,7	+ 120,0	100,1
Прибыль	22 274,5	35 527,8	13 253,3	160

После внедрения данной рекомендации прибыль увеличилась на 13 253,3 тыс. руб. (160%), расход изменился не значительно на 1,001%.

Таким образом, данная рекомендация повышает эффективность деятельности предприятия, с помощью улучшения знаний и умений персонала в работе с клиентами.

3.2 Разработка рекомендаций по внедрению путевок «Выходного дня»

Путевка выходного дня адресована людям, испытывающим высокие профессиональные нагрузки и постоянную нехватку времени, и тем, кто устал от монотонности и повседневной рутины. За 2-4 дня по программе выходного дня вы получите такой же эффект, как от недельного отпуска. Путевка выходного дня, так же предусматривает прием врача, для дальнейшего назначения процедур оздоровления по желанию клиента.

Далее проведем анализ дополнительного дохода от данного вида путевок на 2018 год, представленный в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Дополнительный доход от путевок «Выходного дня» на 2018 год

Временной период	Средняя стоимость путевки за 1 койко-день руб.	Количество путевок, шт.	Итого тыс. руб.
1 полугодие	3 900	384	1 498
2 полугодие	4 100	390	1 599
Год	-	774	3 097

В таблице представлено рекомендуемое количество путевок «Выходного дня» за год (774 шт.) и средняя стоимость одного койко-дня за первое и второе полугодие, общая стоимость рекомендуемых путевок за 2018 год составляет 3 097 тыс. руб.

Для того, чтобы понять эффективна ли данная рекомендация проведем анализ изменения дохода после внедрения мероприятия в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Изменение дохода после внедрения мероприятия

Наименование показателя	2017 год.тыс.руб.	После мероприятия	+,- , тыс. руб.
Доход от реализации путевок	267 465,2	270 562,2	+3 097
Расходы	245 190,7	246 715,7	+1 525
Прибыль (п.1-п.2)	22 274,5	23 846,5	+1 572

В 2017 году доход от реализации путевок составил 267 465,2 тыс. руб., а расходы 245 190,7 тыс.руб., прибыль за 2017 год от реализации путевок 22 274,5 тыс. руб. После проведения мероприятия доход от реализации путевок увеличился на 3 097 тыс. руб. ,соответственно и расходы увеличились на 1 525 тыс. руб., прибыль увеличилась на 1 572 тыс. руб. по сравнению с 2017 годом.

По итогам данных таблиц далее представлена динамика изменения доходов, расходов и прибыли после внедрения мероприятий (представлена на рис.3.5).

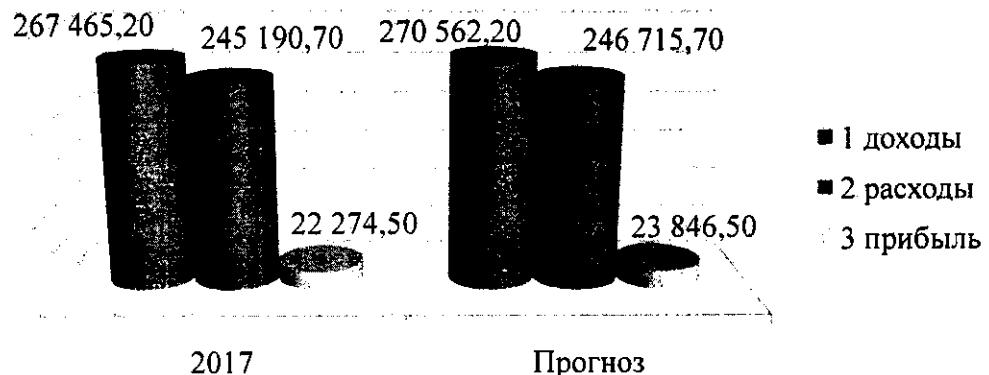


Рис. 3.5 - Динамика изменения доходов, расходов и прибыли после внедрения мероприятий

Выполненные расчеты дают основание утверждать, что с помощью внедрения мероприятия доходы значительно больше расходов и прибыль предприятия увеличилась. Экономический эффект всех предложенных рекомендаций представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6
Экономический эффект предложенных рекомендаций по повышению
деятельности ЦР «Туманный»

Наименование рекомендации	Прибыль тыс. руб.
1 Рекомендации по увеличению прибыли с помощью повышения квалификации персонала.	+13 253,3
2 Разработка рекомендаций по внедрению путевок «Выходного дня».	+1 572
Итого:	14 825,3

Таким образом, исходя из произведенных анализов, можно сделать вывод о том, что внедрение предложенных рекомендаций повысит эффективность деятельности ФБУ ЦР ФСС РФ «ТУМАННЫЙ»

Внедрение данных мероприятий является приемлемым и успешным повышением эффективности данного предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность деятельности предприятия относится к числу ключевых категорий рыночной экономики, которая непосредственно связана с достижением цели развития как каждого предприятия в отдельности, так и общества в целом.

Для достижения эффективного производства необходимо четко знать потребности в оборудовании, материалах, численности основных и вспомогательных рабочих (персонала) для предоставления качественных услуг в срок .

Федеральное бюджетное учреждение Центр реабилитации Фонда социального страхования Российской Федерации «Туманный» по праву занимает одно из ведущих направлений в сфере санаторно-реабилитационных услуг на территории России.

Основной задачей Центра реабилитации «Туманный» является медицинская, социальная и профессиональная реабилитация людей, потерявших здоровье при несчастных случаях на производстве и имеющих профессиональные заболевания.

Анализ основных экономических показателей деятельности объекта исследования показал, что за 2017 год Центром реабилитации получено доходов всего в сумме 278 187 тыс. руб. при плане 270 575,1 тыс. руб. (+7 611,9 тыс. руб.) или 102,8 % к плану, в том числе:

А) по реабилитации (ранней, поздней, с учетом сопровождения) по путевкам недополучено доходов на сумму 46,1 тыс. руб. (план 216 042,5 тыс. руб. факт 215 996,4 тыс.руб.) из них:

- по путевкам сопровождения план 2 404,1 тыс.руб. факт 2 358 тыс. руб. (- 46,1 тыс. руб.)

Б) получено доходов от реализации путевок по СКЛ (вредные условия) 959,1 тыс. руб. (план 0,0 тыс. руб. факт 959,1 тыс. руб.)

В) по коммерческому СКЛ (взрослое оздоровление) план перевыполнен на 112,2 % за счет переносов и не до заездов по реабилитации (план 38 884,8 тыс. руб., факт 45 985,6 тыс. руб. (+7 100,8 тыс. руб.))

Фактические доходы от прочей деятельности (розничная торговля, платные услуги) составили 10 186,2 тыс. руб., при плане 10 489,1 тыс. руб. (97,1 %).

Рассчитанные расходы за отчетный период на хозяйственную деятельность составили 262 392,2 тыс. руб., при плане 268 687,5 тыс. руб. или 97,7 % от плана (-6 295,3 тыс.руб.).

Фактические расходы анализируемого периода по сравнению с 2016 годом увеличилась на 11 405,6 тыс. руб. (2016 год-250 986,6 тыс. руб., 2017 год- 262 392,2 тыс. руб.)

Отклонение фактических затрат по основной деятельности от первоначальной плановой суммы расходов составило минус 13 055,8 тыс. руб. (план 258 246,6 тыс. руб., факт 245 190,8 тыс. руб.)

Дебиторская задолженность на декабрь 2017 года составила 32,2 тыс. руб., заработка плата составила 31,9 тыс.руб. дебиторской задолженности, а Почта России всего 0,5 тыс. руб.

Состояние кредиторской задолженности ЦР «Туманный» на 01.01.2018 года, тыс. руб. (поставщики и подрядчики) - 1 806,3 тыс. руб., большую часть кредиторской задолженности заняло ОАО «Хаксэнерго» - 1 190 тыс. руб.

Для повышения эффективности деятельности предприятия разработаны следующие рекомендации:

1) Рекомендации по увеличению прибыли с помощью повышения квалификации персонала.

Цель данного мероприятия заключается в проведение различных мероприятий проводимых на территории ЦР « Туманный» для повышения эффективности деятельности с помощью умения персонала работать с клиентами.

2) Разработка рекомендаций по внедрению путевок «Выходного дня».

Путевка выходного дня адресована людям, испытывающим высокие профессиональные нагрузки и постоянную нехватку времени, и тем, кто устал от монотонности и повседневной рутины. За 2-4 дня по программе выходного дня вы получите такой же эффект, как от недельного отпуска.

Путевка выходного дня, так же предусматривает прием врача, для дальнейшего назначения процедур оздоровления по желанию клиента.

В результате расчетов эффективности предложенных мероприятий выполненных получены следующие результаты:

После внедрения первой рекомендации прибыль увеличилась на 13 253,3 тыс. руб. (160%), расход изменился не значительно на 1,001%.

Таким образом, данная рекомендация повышает эффективность деятельности предприятия, с помощью улучшения знаний и умений персонала в работе с клиентами.

После внедрения второй рекомендации доход от реализации путевок увеличился на 128 800 тыс. руб. (148 %), соответственно и расходы увеличились на 111 448 тыс. руб. (146%), прибыль увеличилась на 17 352,02 тыс. руб. (178%) по сравнению с 2017 годом.

Расходы по всем мероприятиям составят 120,0 тыс. руб. Основную часть расходов на обучение занимает статья тренинги общей стоимостью за год 32 000 руб., минимальные расходы занимают групповые обсуждения 8 000 руб.

За счёт реализации предложенного комплекса мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятие, сможет укрепить лидирующую позицию, а также положить начало тенденции формирования позитивного имиджа в глазах властей, прессы, общественности, поставщиков и партнёров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров [Текст] / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
2. Веснин, В.Р. Основы менеджмента[Текст]:учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 320 с.
3. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений [Текст] : учебное пособие / В.И. Грушенко. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 288 с.
4. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект [Текст] : учебное пособие / Д.В. Исаев. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет),2016. - 220 с.
5. Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент[Текст]:учебник / Е.А. Кандрашина. – М.: Дашков и К, 2015. - 220 с.
6. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика [Текст] / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2015. – 1104 с.
7. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Антонова Н. В. [и др.] ; под ред.: Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высшая школа экономики, Национальный исследовательский университет. – Москва :Юрайт, 2015. – 372 с.
8. Круи, М. Основы риск-менеджмента[Текст]: учебник / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 390 с.
9. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 312 с.
10. Угрюмова, Н.В. Теория организаций и организационное поведение[Текст] : учебник / Н.В. Угрюмова, А. О. Блинов. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с.

11. Управление персоналом в России: история и современность [Текст] : монография / И. Б. Дуракова [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
12. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб.пособие для вузов / сост. И. А. Леута, П. В. Берестнева. – Красноярск : НОУ ВО СИБУП, 2015. – 89 с.
13. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / В.Л. Харченко. - М.: Московская Финансово-Промышленная Академия,2016. - 384 с.
14. Гришин, А.С. Мотивациясотрудников в период кризиса[Текст] / А.С. Гришин // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2015. – № 23. – С. 52-56.
15. Деловой портал «Управление производством» [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – М., 2010- 2018. – URL :<http://www.up-pro.ru/>.
16. Дубова, Е.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях [Текст] : учебное пособие / Е.А. Дубова, С.П. Хамаганова // Справочник по управлению персоналом. – № 2. – 2015. –С . 15 .
17. Жилин, И.С. Организация маркетинга персонала [Текст]/ И.С. Жилин., А. Б. Алдакушева // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2015. – № 4 (6). – С. 249-250.
18. Комлев, М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации [Текст] / М. Х. Комлев // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 20. – С. 107 - 109.
19. Родин, Д.В. Стратегический маркетинг персонала организаций[Текст]/ Д. В. Родин // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2015. – № 1 (33). – С. 153-162.
20. Сорвина, Т.А. Применение инструментов внутреннего маркетинга для совершенствования системы управления персоналом организации [Текст]/ Т.А. Сорвина, О.А. Чеснова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2016. Т. 5. – № 3. – С. 70-75.

21. Сибирский институт бизнеса, управления и психологии [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – М., 2018. – URL :<http://www.sibup.ru/>.
22. Союз образовательных сайтов Allbest [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – М., 2000 – 2018. – URL :<https://allbest.ru/>.
23. Учебные материалы [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – М., 2012 – 2018. – URL :<https://works.doklad.ru/>.
24. ФБУ ЦР ФСС РФ «Туманный» [Электронный ресурс] : офиц. сайт . – М., 2017. – URL :<http://www.tumannet.ru/>.

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: Крупская Софья krupskaya_sofya@mail.ru / ID: 5866785

Проверяющий: Крупская Софья (krupskaya_sofya@mail.ru / ID: 5866785)

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://www.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 1
Начало загрузки: 14.06.2018 09:23:21
Длительность загрузки: 00:00:00
Имя исходного файла: ВКР
Размер текста: 94 kB
Символов в тексте: 91284
Слов в тексте: 10334
Число предложений: 890

ИНФОРМАЦИЯ О ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 14.06.2018 09:23:22
Длительность проверки: 00:00:04
Комментарии: не указано
Модули поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
23,71%	0%	76,29%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированию, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты, общепринятые выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовые пересечения — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, принадлежащий в системе к одному модулю поиска, по которому проходит проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	0%	7,67%	Повышение квалификации ...	http://knowledge.allbest.ru	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	0	13
[02]	7,67%	7,67%	Анализ и значение повыше...	http://fan5.ru	23 Окт 2017	Модуль поиска Интернет	13	13
[03]	4,86%	4,86%	Курсовик - Разработка меро...	https://webkursoviki.ru	20 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет	20	20

Еще источников: 11

Еще заимствований: 11,18%

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ
на выпускную квалификационную работу специалиста (бакалавра)

Студента (ки) Крупской Софьи Павловны
Ф.И.О.

Группы 124 М кафедры Менеджмента
полное наименование кафедры
специальности (направления) 38.03.02 Менеджмент профиль «Финансовый
менеджмент»
полное наименование специальности (направления)

на тему Пути повышения эффективности деятельности ФБУ ЦР ФСС РФ
«Туманный»
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа специалиста (бакалавра) содержит
пояснительную записку на 62 страницах, 20 иллюстрированный материал.

Актуальность и значимость темы Выбранная тема является актуальной, т.к.
разработанные рекомендации по повышения эффективности деятельности позволят
увеличить доходы и прибыль ФБУ ЦР ФСС РФ «Туманный»

1. Логическая последовательность Выпускная квалификационная работа
выполнена в логической последовательности. В первой главе рассмотрены
теоретические аспекты повышения эффективности деятельности предприятий. Во
второй главе представлены общие сведения о предприятии и выполнен анализ
основных технико-экономических показателей; проведен анализ финансового
состояния ФБУ ЦР ФСС РФ «Туманный». В третьей главе разработаны
рекомендации по повышения эффективности деятельности.

2. Положительные стороны работы В работе выполнен глубокий анализ
необходимых финансовых показателей, выявлены отрицательные стороны работы
предприятия и предложены актуальные рекомендации по повышения
эффективности деятельности ФБУ ЦР ФСС РФ «Туманный».

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений
Выводы и предложения подкреплены расчетами, которые подтверждают
положительный экономический эффект от внедрения предложенных
мероприятий

5. Полнота проработки литературных источников
Для написания выпускной квалификационной работы проработано большое
количество литературных источников по исследуемой
теме

6 Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций _____
Оформление выпускной квалификационной работы, таблиц и иллюстраций
соответствует предъявляемым требованиям _____

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной
работы Крупская С.П. самостоятельно и ответственно подошла к выполнению
работы, соблюдая сроки календарного плана._____

8. Недостатки работы _____

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой
выпускной квалификационной работы
отработаны все компетенции в соответствии с учебным планом

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым
требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании
Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы _____
Яричина Юлия Викторовна, старший преподаватель _____
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность
«15» июня 2018 г. _____

подпись руководителя

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Гарусовой Софии Евгеньевны

Ф.И.О.

группы 124 М кафедры менеджмента

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

на тему Бизнес лоббирование здравоохранение деятельности ФБУ ЦРФС РФ «Бицентрик»

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на _____ страницах, _____ иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы данная тема актуальна, так как доходы и прибыль это основное средство деятельности организаций

2. Логическая последовательность работа выполнена логически последовательно

3. Положительные стороны работы Работе присвоено актуальное рекомендуемое по лоббированию здравоохранение деятельности для ФБУ ЦРФС РФ «Бицентрик»

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Выводы и предложение аргументированы и конкретны

5. Полнота проработки литературных источников заработано достаточное количество литературных источников по теме

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций таблицы, работы, иллюстрации оформлены качественно.

7. Недостатки работы не указаны

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику повышение квалификации персонала посредством обучения, семинаров, мастер-классов; внедрение путевок "Волонтер для"

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Ахметова Сароян Ф.И.О.

Зайновна

присвоения ему (ей) квалификации бакалавра по направлению «Менеджмент»

Рецензент Кудрин А.Н., заместитель директора по общим вопросам, Туманян
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

« » 20 г.

