

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Организация оперативного управления в компании ГКУЗ СО
«Специализированный дом ребенка» филиал №3**

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:
Топычканов Михаил Викторович
студент группы ББ-41 зР, 4 курса,
заочного отделения, направление
«38.03.02 – Менеджмент»
(Управление малым бизнесом)

(подпись)

Нормоконтролер
_____ Н.В.Федоровых
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Научный руководитель:
Захарова Лариса Александровна,
Кан.. физ.-мат.наук., доцент
кафедры АиМ

(подпись)

Екатеринбург 2016

Содержание

Введение.....	4
1. Анализ оперативного управления образовательной организацией.....	6
1.1. Характеристика организации.....	6
1.2. Анализ внешне й и внутренней среды организации	9
1.3. Анализ методов оперативного управления организацией.....	15
2. Планирование деятельности руководителя по совершенствованию системы оперативного управления в организации.....	28
2.1. Планирование мероприятий по совершенствованию системы оперативного управления ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда)	28
2.2. Нормативно-правое обеспечение планируемых мероприятий	38
2.3. Расчет социально-экономической эффективности разрабатываемых мероприятий	39
Заключение	43
Список используемых источников.....	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение	Ошибка! Закладка не определена.

Введение

Рыночная экономика предполагает становление и развитие предприятий различных организационно - правовых форм, основанных на разных видах частной собственности, появление новых собственников - как отдельных граждан, так и трудовых коллективов предприятий. Появился такой вид экономической деятельности, как предпринимательство - это хозяйственная деятельность, т.е. деятельность, связанная с производством и реализацией продукции, выполнением работ, оказанием услуг или же продажей товаров, необходимых потребителю.

Сейчас особое время, как для исследователей экономических организаций, так и для их менеджеров, когда понимание способов обеспечения эффективности организации может внести огромный вклад в экономическое здоровье мира.

Актуальность данной работы заключается в необходимости постоянного совершенства оперативного управления на предприятии с целью её успешного функционирования.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать систему оперативного управления предприятия, выявить основные проблемы его деятельности и дать рекомендации по совершенствованию оперативного управления предприятием.

Исходя из поставленных целей, можно сформулировать следующие задачи:

- провести анализ оперативного управления образовательной организацией ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3(в г.Ревда);
- осуществить планирование деятельности руководителя по совершенствованию системы оперативного управления в организации;
- осуществить оценку социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций.

Объект исследования – система оперативного управления ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Предмет исследования – совершенствование оперативного управления в организации.

Вопросы совершенствования управления предприятия достаточно хорошо освещена в литературе, периодических журналах и на интернет-сайтах. Данный вопрос разрабатывается и исследуется многими авторами, которые занимаются этой проблемой. Написано много учебных и рекомендательных пособий начинающим предпринимателям и действующим предприятиям.

Методологической базой исследования являются труды российских, зарубежных авторов, периодические издания, книги, законы и другие нормативно-правовые акты, материалы интернет-сайтов.

В качестве информационных источников анализа использована бухгалтерская и статистическая отчетность ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

При осуществлении исследования использованы следующие методы: методы монографического анализа, аналитический, экономико-математического и компьютерного моделирования, метод финансовой математики, логический и др.

Результаты проделанной работы имеют практическую значимость для исследуемой образовательной организации в связи с тем, что они предполагают совершенствование системы управления с целью повышения эффективности его деятельности.

1. Анализ оперативного управления образовательной организацией

1.1. Характеристика организации

Филиал №3 в г.Ревда государственного учреждения здравоохранения Свердловской области ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка » находится по адресу: Свердловская область, г. Ревда, ул. К.Либкнехта, д. 86а.

Учредителем учреждения является Правительство Свердловской области, действующий от имени Свердловской области.

Учреждение является юридическим лицом, находящемся в ведении Министерства здравоохранения Свердловской области, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, лицевой счет в Министерстве финансов Свердловской области, текущий и иные счета в учреждениях банков.

Целями деятельности учреждения являются: оказание медицинской, комплексной медико-психолого-педиатрической реабилитации, педагогической и социальной помощи детям-сиротам и детям оставшимся без попечения родителей с рождения и до 4-лет.

Учреждения для достижения целей своей деятельности вправе от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в судах.

Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимся в его распоряжении денежными средствами, а при недостаточности субсидиарную ответственность по его обязательствам несет Свердловская область в лице соответствующего уполномоченного органа.

Учреждение осуществляет следующие виды деятельности:

- диагностика, лечение, реабилитация детей, уход за ними;
- воспитание детей, их социальная адаптация;
- организация и проведение профилактических и лечебно-оздоровительных мероприятий, оценка их эффективности;
- комплексная оценка здоровья детей;
- наблюдение за состоянием здоровья, физическим и психологическим развитием детей;
- освоение и внедрение новых методов комплексной реабилитации детей;
- культурно-массовая и физкультурно-оздоровительная работа в соответствии с требованиями и учетом состояния здоровья и возраста детей;
- организация работы по оформлению детей в детские дома (в том числе семейный), приемную семью, в том числе из граждан других государств;
- организация работы по развитию различных форм семейного воспитания, в том числе по оформлению опекуна.

При оказании первичной, в том числе доврачебной, врачебной и специализированной, медико-санитарной помощи организуются и выполняются следующие работы (услуги):

ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) оказывает в рамках своей деятельности комплекс бесплатных процедур:

1) при оказании первичной доврачебной медико-санитарной помощи в амбулаторных условиях по:

- медицинскому массажу;
- сестринскому делу в педиатрии;
- физиотерапии;

2) при оказании первичной врачебной медико-санитарной помощи в амбулаторных условиях по:

- организации здравоохранения и общественному здоровью;

– педиатрии;

В своей деятельности учреждение руководствуется законодательством РФ и Свердловской области, правовыми актами РФ и Свердловской области, Уставом.

Деятельность учреждения контролируется другими органами государственного контроля: Министерством здравоохранения Свердловской области, налоговой инспекцией, фондом социального страхования и др.

Организационная структура ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) приведена на рис. 1.

Рисунок 1 - Организационная структура ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Основные показатели деятельности ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) за 2013-2015 гг. приведены в таблице 1.

Как следует из данных таблицы 1 по всем анализируемым показателям деятельности учреждения наблюдается значительный рост. Так, объем доходов учреждения из всех источников увеличились на 14104 тысячи рублей или в 1,44 раза, что на 16715 тысяч рублей или в 2,32 раза выше уровня прошлого года и на 2611 тысяч рублей или на 26,6% ниже уровня 2013 года. Это в первую очередь объясняется увеличением поступлений из бюджета. Расходы бюджета снизились на 7873 тысячи рублей или на 6,8%, что на 3829 тысяч рублей или на 3,7% выше уровня 2014 года и на 11702 тысячи рублей или на 10% ниже уровня 2013 года. Это можно объяснить снижением финансирования расходов из бюджетов всех уровней.

В результате превышения расходов некоммерческой организации над его доходами убыток до налогообложения снизился на 21977 тысяч рублей или на 20,7%, что на 13287 тысяч рублей или 13,6% ниже уровня прошлого года и на 8690 тысяч рублей или на 8,1% ниже уровня 2014 года.

Среднесписочная численность работающих снизилась на 1 человека или на 1,4%.

Среднегодовая стоимость основных фондов увеличилась на 24938 тысяч рублей или на 24,9%, что на 18644 тысячи рублей или на 17,5% выше уровня прошлого года и на 6294 тысячи рублей или на 6,3% выше уровня 2013 года. Это обусловлено увеличением активной части основных фондов.

Фондоотдача основных фондов, рассчитываемая как отношение доходов ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) от оказания платных услуг к среднегодовой стоимости основных фондов, увеличилась на 94,8%, что в 1,8 раза выше уровня прошлого года и на 30,6% ниже уровня 2013 года. Это обусловлено увеличением фондоотдачи активной части основных фондов.

В результате превышения темпов роста среднегодовой стоимости основных фондов по сравнению с ростом среднесписочной численности работающих фондовооружённость увеличилась на 16,6%, что на 11,6% выше уровня прошлого года и на 4,4% выше уровня 2011 года.

Таким образом, проведенный выше анализ выявил рост экономической эффективности деятельности ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), что выражается в росте количества пролеченных больных, увеличении доходов. Положительной тенденцией является снижение убытка до налогообложения.

1.2. Анализ внешней и внутренней среды организации

Проведем управленческий анализ внешней и внутренней среды ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Для оценки актуальной ситуации, в которой находится ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), мы использовали SWOT-анализ: оценку внутренней среды организации - её силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз. Наличие ресурсов внутренней среды анализировались с двух сторон, которые условно можно определить как: статическое состояние (что мы имеем на данный момент) и динамическое состояние (что мы можем изменить).

Ресурсы внутренней среды:

- нормативно-регламентирующая база;
- персонал (кадры);
- материально-техническая база.

Анализ внешней среды проводился с точки зрения возможностей, которые предоставляет среда для выполнения миссии, а также угроз, которые могут затруднить достижение миссии.

В таблице 2 приведен SWOT-анализ нормативно-регламентирующей базы, определена её стратегия развития.

Таблица 2-SWOT-анализ нормативно-регламентирующей базы деятельности ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда)

На основании данных таблицы 2 можно сформулировать следующие направления развития нормативно-регламентирующей базы: на основании нормативно-правовой базы федерального, регионального, муниципального уровней регламентирующей деятельность учреждений для детей-сирот, разработать и обновить основные локальные акты, регламентирующие деятельность педагогического коллектива и жизнедеятельность воспитанников, а также нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность органов общественного управления.

В таблице 3 приведены данные о численном составе работников ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда)

Таблица 3-Численный состав работников ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) за 2013-2015 гг., чел.

За анализируемый период численность персонала ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) снизилась на одного человека за счет уменьшения численности прочего персонала на два человека. При этом численность медицинского персонала увеличилась на одного человека.

Уровень квалификации работников учреждения приведен в таблице 4.

Таблица 4-Уровень квалификации работников ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) за 2013-2015 гг.

Данные таблицы 4 говорят о повышении уровня квалификации персонала ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда). За три года увеличилось число работников с высшей категорией на 4 чел. или 8,1%, с первой категорией на 1 чел. или 1,4%.

В таблице 5 приведена структура работников ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) по уровню образования.

Таблица 5-Структура работников ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) по уровню образования

Согласно данным таблицы 5, коллектив ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) характеризуется

достаточно высоким уровнем образования, из общего количества работников более 70% имеют высшее образование.

Структура кадров учреждения по стажу работы приведена в таблице 6.

Таблица 6- Структура кадров ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) по стажу работы, %

Количество работников учреждения со стажем до 5 лет снизилось на 2,4%, от 5 до 15 лет - на 4,9%. При этом произошел рост числа работников со стажем от 15 до 20 лет на 6,0%, свыше 20 лет – на 1,3%. В то же время это говорит о росте доли персонала образовательного учреждения, имеющего большой стаж работы.

Наконец, проведем анализ персонала учреждения по возрасту (таблица 7).

Таблица 7-Структура кадров ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) по возрасту

Из таблицы 7 можно увидеть, что за два года существенно увеличилась доля работников в возрасте до 35 лет.

Таким образом, проведенный анализ выявил повышение уровня обеспеченности медицинского учреждения трудовыми ресурсами. В частности, за анализируемый период структура работников ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) характеризуется ростом уровня квалификации персонала и стажем работы.

В таблице 8 приведен SWOT- анализ кадрового потенциала ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Таблица 8-SWOT-анализ кадрового потенциала ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда)

В соответствии с данными таблицы 8 можно предложить следующие стратегии развития кадрового потенциала учреждения:

- разработка системы оценки деятельности педагогов по достигнутым результатам, гласность в оценке;
- построение комплексной системы стимулирования педагогических кадров, использование новой системы оплаты труда;
- гласность в определении стратегии развития учреждения.
- ориентирование организационных форм деятельности педколлектива, процедур и методов на совместную деятельность (групповой анализ работы, ПМП консилиумы, коллективные творческие дела и т.п.).
- использование сильных сторон в деятельности педколлектива для сплочения, создания атмосферы «общего дома и общих целей» - традиционных коллективных общих дел подготовка календарных праздников, участие в общегородских мероприятиях;
- организация своевременного прохождения обучения педагогов на курсах повышения квалификации, а также различных проблемных курсах по работе с детьми группы риска, с отклонениями в поведении и т.п. Обучение педагогов современным информационным и педагогическим технологиям;
- создание системы методической работы (определение главных направлений в деятельности педколлектива; создание творческих групп по разработке и внедрению программ воспитательной, коррекционно-развивающей работы направленных на преодоление трудностей социализации воспитанников, последствий депривации; создание условий для инновационной проектной деятельности; введение методики «портфолио» для оценки профессионального роста педагогов);
- повышение профессиональной мотивации педагогов, работающих в учреждении за счет публичности представления результатов деятельности учреждения, участия в конкурсах педагогического мастерства и т.п.

В таблице 9 приведен SWOT-анализ материально-технической базы ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Таблица 9-SWOT-анализ материально-технической базы ГКУЗ СО
«Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Стратегия развития материально-технической базы ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда). включает:

- рациональное использование помещений учреждения и финансовых ресурсов в соответствии с приоритетами;
- ремонт групповых помещений, санитарно-гигиенических комнат; обновление мебели;
- оборудование и перераспределение помещений для создания условий занятиями различными видами деятельности: досуговый центр,
- оборудование зоны сельско-хозяйственного труда (теплица, огород, клумбы); спортивной и игровой площадки на территории учреждения;
- привлечение внебюджетных финансовых средств от социальных партнеров и спонсоров;
- создание попечительского совета.

ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) существует не как изолированное от общества учреждение, а в тесной взаимосвязи с социальным окружением. Связь с внешней средой осуществляется по направлениям:

- обеспечение условий для развития воспитанников: использование возможностей учреждений культуры, физкультурно-оздоровительных учреждений;
- сопровождение воспитанников учреждения специализированными центрами и медицинскими учреждениями;
- укрепление материально-технической базы учреждения за счет благотворительной деятельности;
- повышение квалификации педагогов;
- информационное обеспечение деятельности учреждения;

Слабые стороны сотрудничества учреждения с внешней средой:

- сотрудничество с внешней средой осуществляется стихийно;
- отношения не оформлены договорами о сотрудничестве;
- отсутствуют общие планы и программы работы.

1.3. Анализ методов оперативного управления организацией

Под оперативным управлением организацией понимают ежедневное управление организацией на основе принятой стратегии. Оперативное управление предполагает разработку оперативных (тактических) целей и планов действий. Если стратегия дает общие долгосрочные цели развития предприятия, оперативное управление определяет, какие именно конкретные шаги необходимо предпринять для достижения этих целей.

Цель оперативного управления- реализация оперативных планов и реагирование на отклонения в их исполнении. В случае отклонения показателей деятельности от запланированных, принимаются оперативные управленческие меры. Т.к. эти меры служат реакцией на возникновение определенной ситуации, они называются ситуационным менеджментом или управлением.

Проведем анализ оперативного управления финансами в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда). Оно включает в основном финансовое планирование.

Планирование доходов и расходов ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) осуществляется в несколько этапов.

Первым этапом финансового планирования учреждения является этап финансового анализа.

Цель этого этапа – создать информационную основу для обоснованного принятия плановых решений. На этом этапе необходимо проанализировать обоснованность ранее принятых планов и нормативов, выявить их недостатки, а также уровень и качество исполнения планов по субъекту РФ, муниципальному образованию. На основании результатов анализа в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) вырабатываются предложения, направленные на повышение качества плановых решений и эффективности деятельности учреждения.

Задачи анализа – финансовый анализ расходования учреждения здравоохранения средств в разрезе групп экономической классификации бюджетов РФ ставит целью определить, насколько рационально расходуются финансовые ресурсы на оплату труда, медикаментозное обеспечение и питание больных, содержание зданий, обслуживание и ремонт медицинского оборудования, его приобретение, капитальный ремонт помещений и т.д., а также выявить возможности для оптимизации расходов. В первую очередь анализируются расходы, понесенные учреждением при реализации государственных гарантий.

По каждой группе затрат они сравниваются с нормативами. Нормативные затраты определяются путем умножения территориальных финансовых нормативов на фактические оказанные в рамках государственных гарантий объемы помощи. Далее анализируются причины отклонений от плановых показателей, понесенные ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) в результате предпринимательской деятельности. На этом этапе основная задача – выяснить не использовались ли средства бюджетной системы получения доходов от предпринимательской деятельности.

Анализ осуществляется по показателям за год в следующих разрезах:

- по общей сумме полученных средств – за предыдущий год, за 6 месяцев текущего года;
- по средствам, полученным из бюджетной системы;

- по средствам, полученным за счет дополнительных источников.

Результаты анализа используются при установлении нормативов на этапе финансового планирования.

На втором этапе осуществляется доходов и расходов учреждения. Для этого формируется смета учреждения.

Формирование сметы доходов и расходов в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) складывается из ряда этапов:

- определение объемных показателей деятельности медицинского учреждения (медицинских услуг и мощностей, необходимых для оказания запланированного объема услуг);
- расчет плановых доходов;
- расчет плановых расходов на производство медицинских услуг в разрезе кодов экономической классификации бюджетных расходов, включая расходы на формирование и поддержание необходимых материальных запасов;
- балансировки доходов и расходов медицинских учреждений;
- предоставление сметы доходов и расходов на утверждение вышестоящему органу здравоохранения.

Основополагающим документом, который регламентирует планирование средств для обеспечения деятельности ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), является новая бюджетная классификация РФ с учетом указаний по её применению.

Для формирования плановых показателей по доходам и расходам в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) имеются планово-производственные показатели (показатели сети и показатели объемов медицинской помощи), которые приведены в таблице 10.

Таблица 10-Планово-производственные показатели (показатели сети и показатели объемов медицинской помощи)

Проведем анализ плановых и фактических показателей сметы ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) за 2013– 2015 гг.

В таблице 11 приведена динамика плановых показателей доходов и расходов учреждения за анализируемый период.

В анализируемых периодах плановых показателей доходов нет в связи с тем, что учреждение не осуществляет планирование доходов.

Таблица 11-Динамика плановых показателей доходов и расходов ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) за 2013-2015гг, тыс.руб.

Данные таблицы 11 показывают, что в 2014 году отмечен рост показателей совокупных расходов учреждения на 1699 тыс.руб., т.е. на 8,2%. В 2015 году по сравнению с уровнем 2014 года плановые расходы увеличились на 5,7%.

Наибольший прирост отмечен по статье «Оплата труда» - на 2795 тыс.руб. в 2014 году и на 1535 тыс.руб. в 2015 году. В то же время по статьям «Оплата работ, услуг», «Прочие работы, услуги» и «Работы, услуги по содержанию имущества» отмечена тенденция снижения плановых расходов.

В таблице 12 проведен анализ фактических доходов и расходов ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Таблица 12-Анализ фактических расходов ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) за 2013–2015гг., тыс.руб.

Данные таблицы 12 свидетельствуют об увеличении как доходов, так и расходов.

Общее увеличение фактических доходов за два года составило 40 тыс.руб. или 7,8%, в то время как расходы учреждения увеличились на 3110,2 тыс.руб. или на 13,4%.

В структуре расходов учреждения наибольшую долю составляют расходы на оплату труда.

Проведем анализ выполнения расходов ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда). Данный анализ приведен в таблице 13.

Таблица 13-Анализ выполнения плана по расходам ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).
за 2013–2015 гг., тыс.руб.

Продолжение табл.13

Данные табл.13 показывают, что в 2013 году фактические расходы превысили плановые на 12,8%, в 2014 году – на 7,63%, а в 2015 году – на 11,7%.

Такая динамика говорит о неэффективном планировании расходов данного учреждения.

Наибольшее отклонение отмечено по статьям «Оплата работ, услуг» и «Прочие расходы».

Основным недостатком оперативного управления финансами в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) является отсутствие системы финансового контроля.

Далее проведем анализ оперативного управления персоналом в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Вопросами управления персоналом ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) занимается отдел кадров входящий в организационную структуру медицинского учреждения.

Основными целями деятельности отдела кадров являются:

- повышение производительности труда посредством разработки и внедрения системы отдела кадров, направленной на максимальную реализацию потенциала персонала;
- разработка и осуществление кадровой политики учреждения.

Отдел кадров ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) выполняет следующие функции:

- разработку и осуществление кадровой политики учреждения;
- прогнозирование и планирование потребности в кадрах, оптимизация персонала;
- организацию и проведение работы по подбору кадров, изучение рынка труда;
- анализ состава, деловых и других качеств работников с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, создания соответствующих условий для творческой деятельности, повышения образовательного и квалификационного уровня;
- подготовку и организацию обучения, проверки знаний и аттестации персонала;
- документирование трудовой деятельности работников;
- ведение установленной кадровой документации;
- изучение движения персонала, причин текучести, разработка мероприятий по снижению текучести кадров.

На рисунке 2 приведена организационная структура отдела кадров ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Рисунок 2-Организационная структура отдела кадров ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Во главе отдела стоит начальник отдела кадров. В его непосредственном подчинении находятся два инспектора по персоналу. Функциями одного является вся работа с персоналом: прием, увольнение, ознакомление с приказами и т.п. Функции второго инспектора является ведение кадрового планирования, учета кадров, ведение статистического и воинского учета и т.п.

Кадровая политика ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) состоит из следующих подсистем:

- кадровое планирование;
- подбор и привлечение персонала;
- адаптация персонала;
- обучение и развитие персонал;
- оценка (аттестация) персонала;
- стимулирование персонала.

На рисунке 3 представлена схема бизнес-процессов отдела кадров ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Рисунок 3-Схема бизнес-процессов отделения по кадровой и воспитательной работе

Охарактеризуем сущность данных бизнес-процессов.

Основной целью планирования потребности в персонале является обеспечение учреждения необходимой рабочей силой при минимизации издержек. То есть при планировании определяется когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами потребуется работников в данной организации. При этом можно говорить о стратегическом (долгосрочном) планировании и о тактическом (ситуационном).

Этапы планирования персонала в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) включают:

- 1) оценку наличных резервов, их количества и структуры;
- 2) оценку будущих потребностей; отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров, выявление потребности в рабочей силе с указанием количественных и качественных показателей;
- 3) разработку программы будущих потребностей.

На первом этапе проводятся: анализ использования трудовых ресурсов организации; уточнение задач по отдельным группам исполнителей; формирование адекватных квалификационных требований; выявление резервов продуктивности труда на каждом конкретном участке работы.

На втором этапе осуществляется определение потребности в персонале на планируемый период. Исходными данными для определения необходимой численности, их профессионального и квалификационного состава являются: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда, структура работ.

На третьем этапе кадрового планирования осуществляется разработка кадровых мероприятий, направленных на реализацию кадровых целей, задач, кадровой стратегии, кадровых планов.

Подбор и расстановка кадров-одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит успешность работы организации.

Основная задача подбора и расстановки ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать

пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой-принять во внимание личные качества работников.

В таблице 14 приведены данные о численности и структуре принятых работников ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Таблица 14-Численность принятых работников ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) в 2013-2015гг

По данным таблицы 14 можно сделать вывод, что за анализируемый период произошел рост числа принятых работников. В 2015 году принято 6 чел., в то время как в 2013 году было принято 5 чел.

Основным источником привлечения персонала являются объявления в местной газете и направления из безработных центром занятости.

Оценка персонала включает следующие этапы:

- предварительную отборочную беседу;
- заполнение бланка заявления;
- беседу по найму (интервью);
- тестирование; профессиональное испытание;
- проверку рекомендаций и послужного списка;
- принятие решения.

Развитие персонала в исследуемой организации связано с обучением работников.

Необходимость обучения возникает в трех случаях:

- обучение принятого на работу;
- обучение при изменении должности;
- обучение как повышение квалификации.

Целью обучения и развития персонала в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) является поддержание компетентности повышения квалификации персонала до уровня, необходимого для реализации функций, поставленных перед данной организацией.

В таблице 15 приведены данные о динамике численности персонала ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), прошедшего обучение за 2013-2015 гг.

Таблица 15-Численность персонала ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), прошедшего обучение за 2013-2015 гг., чел.

Данные таблицы 15 указывают на то, что за анализируемый период количество работников, прошедших обучение по различным формам, увеличилось. Наибольшее увеличение отмечено по обучению в учебных заведениях по вечерней форме обучения.

Работа по обучению персонала в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) ведется согласно положению, принятому главным врачом, где установлен порядок профессионального обучения и развития (далее – обучение и развитие) персонала учреждения.

В ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) стараются проводить обучение и тренинги своими силами.

Динамика затрат ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) на обучение персонала приведена в таблице 16.

Таблица 16-Динамика затрат ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) на обучение персонала, тыс.руб.

Из таблицы 16 можно увидеть, что за анализируемый период сумма годовых затрат на обучение персонала у учреждения практически не

изменилась – рост составил 1,4%. При этом увеличение затрат отмечено на осуществление тренингов своими силами (на 41,2%), при этом снизились затраты на обучение персонала на курсах повышения квалификации (на 27,7%).

В ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) используют для оценки персонала использует аттестацию. Аттестация является одной из функций управления персоналом, направленной на определение уровня эффективности выполнения трудовых функций.

Аттестации подлежат все руководители и специалисты, постоянно работающие в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).по трудовому договору.

Плановая аттестация сотрудников проводится не реже одного раза в 3 года.

Внеплановая аттестация в отдельных подразделениях ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) может быть организована в связи с производственной необходимостью (структурные изменения, инициатива руководителя самостоятельного структурного подразделения и т.п.).

Аттестации не подлежат:

- сотрудники, проработавшие в занимаемой должности менее 1 года;
- молодые специалисты в течение 3-х лет после окончания учебного заведения;
- беременные женщины.

Контроль за соблюдением порядка проведения аттестации осуществляет отделение по кадровой и воспитательной работе.

Динамика численности работников ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), прошедших аттестацию в течение 2013-2015гг отражена в таблице 17.

Таблица 17-Данные о численности ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), прошедших аттестацию

Как видно из таблицы 17, за анализируемый период количество работников, прошедших аттестацию, увеличилось с 34 чел. до 41 чел., т.е. на 20,6%.

Результаты прохождения аттестации работниками ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда)отражены в таблице 18.

Таблица 18-Данные о численности работников ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) прошедших аттестацию

Результаты деловой оценки работников ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).используются при решении следующих задач:

- оценка и анализ кадровой ситуации (формирование кадрового резерва);
- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли конкретного работника;
- сравнительная оценка работников (например, при оптимизации численности персонала – для выявления «лишних» сотрудников»);
- разработка возможных путей совершенствования деловых и личностных качеств работника, развитие его компетенций;
- разработка лично-ориентированной системы мотивации и оплаты труда.

Проведем анализ оплаты труда работников ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Оплата труда в учреждении осуществляется из двух источников финансирования:

- из средств бюджета субъекта Российской Федерации;
- из средств, полученных от оказания платных услуг.

Проведем анализ динамики затрат ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) на оплату труда (таблица 19).

Таблица 19-Динамика затрат на оплату труда ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) за период 2013-2015 гг., тыс. руб.

Данные таблицы 19 свидетельствуют о том, что за анализируемый период затраты на оплату труда возросли с 24466,9 тыс. руб. до 25991,4 тыс. руб., т.е. на 6,2%.

При условии выполнения основных показателей работы отделениями, распределение вознаграждения за производственные показатели осуществляется из экономии фонда оплаты труда, согласно отработанного времени.

Вознаграждение выплачивается при наличии экономии фонда оплаты труда по окончании квартала, года.

Проведенный анализ существующей системы оплаты труда показал, что она соответствует требованиям действующего законодательства и разработана на основе новой системы оплаты труда работников бюджетной сферы.

Вместе с тем, выявлена ряд проблем, связанных с недостаточно эффективной кадровой политикой ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда):

- 1) рост уровня текучести кадров;
- 2) ухудшение компетентности персонала, выражающееся в росте процента работников, непрошедших аттестацию.

Таким образом, проведенный анализ выявил ряд недостатков в системе оперативного управления ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

2. Планирование деятельности руководителя по совершенствованию системы оперативного управления в организации

2.1. Планирование мероприятий по совершенствованию системы оперативного управления ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда)

Для повышения эффективности оперативного управления в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) предлагается осуществить мероприятия по двум направлениям:

- улучшение системы управления финансами;
- улучшение системы управления персоналом.

В таблице 20 представлены основные проблемы финансирования ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка » филиал №3 (в г.Ревда) и пути их решения.

Таблица 20

Основные проблемы управления финансами ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) и пути их решения

На основании выявленных проблем финансирования ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) далее будут

предложены рекомендации по совершенствованию системы управления финансами данного учреждения.

В существующей организационной структуре ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) отсутствует специалист, непосредственно занимающийся управлением финансами учреждения. Это является существенным недостатком, т.к. не осуществляется ряд функций управления финансовыми средствами учреждения, таких как анализ, контроль за выполнением плановых показателей, не осуществляется разработка мероприятий по оптимизации расходов. В связи с этим предлагается внедрить в организационную структуру учреждения ввести штатную единицу экономиста по финансам.

Усовершенствованная структура ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) приведена на рисунке 11.

Рисунок 4 – Усовершенствованная организационная структура ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда)

Основные функции экономиста по финансам включают:

- ведение управленческого учета деятельности учреждения, формирование регулярной управленческой отчетности;
- управление денежными потоками, регламентация процедур осуществления платежей, контроль платежей в наличной и безналичной форме в порядке, определяемом внутренними документами учреждения;
- оперативный контроль финансовых ресурсов учреждения с целью их эффективного использования;
- организация и регламентация финансового планирования в учреждении;
- контроль над соблюдением финансовой дисциплины, своевременным и полным выполнением договорных обязательств,

- расходами и поступлением доходов;
- контроль над реализацией программы капитальных вложений и инвестиций;
 - предоставление оперативной, регулярной и аналитической финансовой информации внутренним и внешним пользователям;
 - комплексный экономический и финансовый анализ деятельности учреждения, разработка мероприятий по повышению эффективности управления финансами, снижению финансовых рисков и увеличению доходов учреждения.

В таблице 21 отражены совокупные расходы на организацию штатной единицы экономиста по финансам.

Таблица 21

Совокупные расходы на организацию штатной единицы экономиста по финансам

Следовательно, совокупные расходы ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), связанные с организацией штатной единицы экономиста по финансам составят 367,0 тыс.руб.

Для улучшения финансирования ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) за счет собственных источников целесообразно расширить перечень оказываемых услуг.

ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) может организовать процесс оказания социально-медицинских и иных услуг.

На сегодняшний день подобные услуги в Волчанске не оказываются не только исследуемым учреждением, но и другими подобными учреждениями. В то же время спрос на данную услугу существует. На рисунке 5 представлены результаты опроса посетителей ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) об их заинтересованности в услуге ЛФК.

Рисунок 5 – Результаты опроса посетителей ГКУЗ СО
«Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) об их
заинтересованности в услуге ЛФК, %

Согласно данным рисунка 5, большинство посетителей ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) желает воспользоваться услугой ЛФК.

Лечебная физическая культура (ЛФК) - новая форма реабилитации детей 1,5-7 лет, имеющих различные патологические и предпатологические состояния.

Создание группы ЛФК в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) (на платной основе) позволит не только благоприятно повлиять на здоровье детей, но также и улучшить финансовое состояние учреждения, обновить материально-техническую базу учреждения.

Потенциальные потребители предлагаемых платных услуг могут быть жители города Волчанска и близлежащих населенных пунктов.

Лечебное действие физических упражнений объясняется важной биологической ролью движений в жизни ребенка. ЛФК улучшает нарушенные болезнью функции, ускоряет восстановительные процессы, уменьшает неблагоприятные последствия вынужденной гипокинезии. Физические упражнения оказывают разнообразное действие в зависимости от их подбора, методики выполнения и степени нагрузки.

В настоящее время бесплатные кабинеты лечебно-физической культуры функционируют в городских муниципальных поликлиниках, однако не все родители располагают временем регулярно водить заниматься своего ребенка. Платные залы занятия лечебно-физической культурой организованы на базе спортивных комплексов, санаториев, но их регулярное посещение так же затруднено.

Занятия лечебной физкультурой в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) будут проводиться три раза в неделю продолжительностью по 30 минут в спортивном зале учреждения.

Для организации группы для занятий лечебной физкультурой необходим опытный инструктор по ЛФК, медсестра (для антропологических измерений детей). Основными квалификационными требованиями для инструктора по ЛФК являются высокая квалификация, опыт работы с детьми, медицинское образование.

Система оплаты труда для инструктора ЛФК и медицинской сестре – повременно-премиальная. Предлагается установить должностной оклад инструктору ЛФК в размере 14 000 руб. и медицинской сестре в размере 13000 руб. Кроме того, предлагаются выплаты в размере 2 % от объемов продаж услуг.

Так как занятия проводятся только три раза в неделю, то нет необходимости найма персонала на полную ставку, можно предложить вакансии по совместительству.

Штатное расписание персонала, необходимого для найма при организации группы ЛФК в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), представлено в таблице 22.

Таблица 22

Штатное расписание персонала группы ЛФК

План расходов на реализацию проекта включает затраты на спортивный инвентарь, заработную плату, начисления на заработную плату, амортизационные отчисления, рекламные расходы.

План расходов на спортивный инвентарь представлена в таблице 23.

Таблица 23

План расходов на спортивный инвентарь

Как видно из таблицы 23, сумма расходов на спортивный инвентарь составляет 11258,0 руб. Расчет амортизационных отчислений представлен в таблице 24.

Таблица 24

Расчет амортизационных отчислений

Как видно из таблицы 24, сумма амортизационных отчислений составляет практически половину от стоимости самого спортивного инвентаря. Это связано со значительным износом спортивного инвентаря в процессе занятий.

План затрат на заработную плату и социальных отчислений представлен в таблице 25.

Таблица 25

План затрат на заработную плату и социальных отчислений

Общая сумма расходов на оплату труда для реализации данного проекта составляет 421,2тыс.руб.

Учитывая расходы на социальное страхование (30% от фонда оплаты труда) расходы на оплату труда составят:

$$421200 \times 1,3 = 547\ 560 \text{ руб.}$$

План расходов на рекламу представлен в таблице 26.

Таблица 26

План расходов на рекламу (в год)

Следовательно, расходы на рекламу по проекту составят 106,5 тыс.руб. При этом наибольшую сумму составят затраты на рекламные буклеты – 90 тыс.руб., расходы на оплату труда распространителей составят 15тыс.руб.

Расчет себестоимости услуг представлен в таблице 27.

Таблица 27

Расчет себестоимости услуг

Рассчитаем предполагаемый годовой объем продаж услуг.

Предполагается, что в день лечебной физкультурой будет заниматься как минимум 5 групп по 10 человек, т.е. 50 человек. Учитывая, что занятия будут проводиться три раза в неделю, то в месяц будет проведено: $50 \cdot 3 \cdot 4 = 600$ занятий. Тогда в год будет проведено 7200 занятий.

Таким образом, стоимость одного занятия составляет:

$$545240 / 7200 = 72,95 \text{ руб.}$$

Тогда себестоимость занятий в месяц в расчете на одного ребенка будет составлять:

$$12 \cdot 72,95 = 875,40 \text{ руб.}$$

Учитывая норму прибыли в размере 15 %, можно рассчитать полную стоимость услуг в месяц:

$$875,40 \cdot 1,15 = 1006,70 \text{ руб.}$$

Как показывает расчет, стоимость занятий в месяц составляет 10065,70 руб. что меньше максимальной суммы, которую готовы заплатить родители детей за данную услугу.

Годовые доходы ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка » филиал №3 (в г.Ревда) от оказания платных услуг составят:

$$50 \cdot 3 \cdot 1006,70 \cdot 12 = 1\,812\,060 \text{ руб.}$$

Совокупные затраты составляют:

$$50 \cdot 3 \cdot 875,40 \cdot 12 = 1\,575\,720 \text{ руб.}$$

Прибыль от оказания услуги составляет:

$$1\,812\,060 \text{ руб.} - 1\,575\,720 = 236\,340 \text{ руб.}$$

Полученные доходы будут направлены на материально-техническое обеспечение ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка » филиал №3 (в г.Ревда), на проведение ремонта, на закупку спортивного инвентаря.

С целью повышения эффективности управления финансами предлагается разработать Положение о внутреннем контроле. Основная

задача данного Положения – усиление контроля за доходами и расходами ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), оптимизация затрат учреждения и повышение его рентабельности оказываемых услуг. Проект Положения описан ниже.

Для устранения проблем оперативного управления персоналом ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) также предлагается осуществить мероприятия.

Для снижения уровня текучести кадров в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) предлагается реализовать два направления: улучшить существующую систему стимулирования персонала, а также создать условия для психологической разгрузки персонала на рабочем месте.

После проведенного анализа существующей системы мотивации по ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), объективных и субъективных стимулирующих факторов, очевидно, что для эффективного развития данной организации материальные стимулы должны дополняться личными нематериальными возможностями для отличия, престижа и власти, желаемыми физическими условиями работы, духовными побуждениями такими, как гордость мастерством, чувство соответствия, некоторое альтруистическое служение коллективу, лояльность по отношению к организации и т.п.

Мероприятия по стимулированию персонала ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) осуществляется недостаточно полно. Автором выявлены следующие перспективные направления совершенствования мотивации (таблица28).

Таблица28

Перспективные направления совершенствования системы мотивации персонала ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда)

Анализ структуры трудовой мотивации персонала показал, какое место занимает заработная плата в мотивационной структуре работников, что позволяет более обоснованно строить систему стимулирования труда и, в частности, систему оплаты труда.

Специфика работы обслуживающего персонала ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) заключается в том, что работники вынуждены трудиться достаточно интенсивно и периодически находиться в контакте с клиентами. Все это требует от людей эмоционального и физического напряжения. В то же время, в работе обслуживающего персонала бывают вынужденные простои, которые работники могут использовать для отдыха по своему усмотрению.

Для того, чтобы работники ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) могли в эти минуты полноценно отдыхать, предлагается оборудовать комнату релаксации для персонала. Комната релаксации должна давать людям возможность отдохнуть и расслабиться, снять эмоциональное напряжение, восстановить силы для того, чтобы снова вернуться к работе.

Для оборудования комнаты релаксации необходимо выделить помещение. Сейчас в поликлинике имеется подсобное помещение площадью 14 кв.м.

Предлагается освободить его и оборудовать как зону отдыха для работников.

В комнате релаксации для персонала необходимо:

1. Разместить сплит-систему. Это позволит поддерживать в помещении комфортную температуру, обеспечить прохладу летом и тепло в межсезонье, осуществлять вентиляцию воздуха.

2. Повесить на окно жалюзи и плотные шторы, чтобы можно было создавать в помещении сумрак.

3. Постелить на пол ковровое покрытие. В настоящее время в помещении, предназначенном под комнату релаксации, постелен линолеум.

Ковровое покрытие будет создавать более уютную и комфортную обстановку.

4. Поставить мягкую мебель: диван и два кресла, на которых будут отдыхать работники.

5. Поставить небольшой столик.

6. Приобрести электрический чайник, чтобы работники могли, отдыхая, спокойно попить чая или кофе.

7. Разместить аквариум с рыбками. Наблюдение за рыбками успокаивает нервы.

Посещать комнату отдыха работники могут по очереди либо небольшими группами в свободное от обслуживания больных время.

Для оборудования комнаты отдыха необходимо осуществить следующие затраты, представленные в таблице 29.

Таблица 29

Расходы на оборудование комнаты релаксации для персонала

Итак, на оборудование комнаты отдыха потребуется почти 60 тыс. руб. Эти затраты ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) осуществит единовременно в 2016г. В последующие годы будут возникать небольшие расходы на содержание аквариума: покупку новых рыбок, растений и корма. Эта сумма не будет превышать 3000 руб. в год.

С целью повышения уровня компетентности персонала ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) предлагается всем категориям работников пройти обучение. При этом:

– руководители учреждения должны пройти курсы по основам управления предприятием на базе медицинской академии (г.Екатеринбург);

– работникам бухгалтерии необходимо пройти обучение на семинаре по осуществлению бухгалтерского учета;

– врачам и среднему медицинскому персоналу необходимо направить на курсы повышения квалификации по направлению их деятельности.

В результате прохождения обучения персонал Волчанского механического завода получают следующие знания и умения:

- руководители изучат методы управления медицинской организацией, менеджмента и юридические аспекты управления персоналом;
- работники бухгалтерии изучат особенности налогового и бухгалтерского учета применительно к специфике медицинской организации;
- медицинский персонал повысят свои знания в сфере своей деятельности.

2.2. Нормативно-правое обеспечение планируемых мероприятий

В рамках нормативно-правового обеспечения реализации мероприятий разработан Проект Положения о внутреннем контроле ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), который приведен в Приложении А.

Данное Положение должно быть принято в целях улучшения материально-технической базы ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), эффективного расходования и использования финансовых ресурсов учреждения.

В Положении определены понятие, цели, направления и процедуры внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью учреждения, функции специалистов по контролю за соблюдением процедур финансового контроля.

В Положении определены следующие направления внутреннего контроля:

- оценка эффективности организационной структуры учреждения;
- контроль за основными направлениями финансово-хозяйственной деятельности Учреждения, анализ результатов указанной деятельности;

- контроль за соблюдением финансовой дисциплины и выполнением решений органов управления и должностных лиц Учреждения;

- обеспечение достаточной уверенности в отношении достоверности финансовой отчетности Учреждения и соблюдения процедур её подготовки, а также соблюдения требований ведения бухгалтерского учета в Учреждении;

- контроль за исполнением бюджета Учреждения и его структурных подразделений;

- контроль за соответствием соглашений Учреждения с третьими лицами финансово-хозяйственным интересам Учреждения.

Для осуществления профессионального обучения работников должна быть разработана программа обучения.

В таблице 30 отражен проект программы обучения персонала ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Таблица 30

Проект программы обучения персонала ГКУЗ СО
ГКУЗ СО
«Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда)

Далее проведем расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

2.3. Расчет социально-экономической эффективности разрабатываемых мероприятий

Реализация предложенных рекомендаций позволит ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) повысить экономическую эффективность деятельности, что будет выражено в росте доходов, снижении затрат, и увеличении прибыли.

Ниже приведем расчет прогнозных экономических показателей ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) на 2016 и 2017 гг.

В таблице 31 приведены прогнозные данные о доходах ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) в 2016 – 2017 гг.

Таблица 31

Прогноз доходов ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) в 2016 – 2017 гг.¹

По данным, приведенным в таблице 31, доходы ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) в 2017 году должны увеличиться по отношению к уровню 2016 года – на 11,5% и на 7% - к уровню 2016 года.

Наибольшую долю будет, по-прежнему, составлять финансирование из муниципального бюджета.

При этом в 2017 году планируется привлечь частные пожертвования в размере 1000 тыс.руб.

Прогноз состава и структуры расходов ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) в 2016-2017 гг. представлены в таблице 32.

Таблица 32

Прогноз состава и структуры расходов ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) в 2016-2017 гг.

Данные таблицы 32 показывают, что в результате реализации предложенных рекомендаций в 2017 году произойдет снижение расходов ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) по сравнению с уровнем 2016 года на 6,1%. Это будет связано с сокращением следующих расходов:

- расходы на оплату труда – на 4%;
- расходы на приобретение услуг – на 5%;
- сокращение прочих расходов – на 10%.

Основной причиной сокращения расходов по указанным статьям станет внедрение системы бюджетирования, ориентированной на результат.

Наконец, составим прогноз изменения финансовых результатов ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда)(таблица33).

Таблица33

Прогноз финансовых результатов ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда)в 2016 г.

Данные таблицы 33 показывают, что в результате проведения предложенных мероприятий доходыГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (вг.Ревда) в 2016 году по сравнению с плановым показателем 2016 года увеличатся на 3555тыс.руб. или 14,3%. Расходы в данном периоде снизятся по сравнению с уровнем 2015 года на 7341,7 тыс.руб.

Величина финансирования из бюджета увеличится на 7000 тыс.руб.

В результате сальдо доходов и расходов ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка » филиал №3 (в г.Ревда) в 2016году увеличится по сравнению с фактом 2015 года на 194%, а по сравнению с плановым уровнем 2014 года на 711%.

Реализация предлагаемых мероприятий окажет социальный эффект, выражающийся в сокращении уровня текучести персонала. Это связано со снижением численности уволенных работников на 20%.

Прогноз изменения уровня текучести кадров ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка » филиал №3 (в г.Ревда)отражена на рисунке 6.

Рисунок 6 – Изменение уровня текучести кадров ГКУЗ СО
«Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда)

Таким образом, выше отражены рекомендации по повышению эффективности оперативного управления в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда). К ним относятся:

- совершенствование системы управления финансами учреждения;
- внедрение платных услуг, оказываемых данным учреждением;
- внедрение Положения о финансовом контроле;
- улучшение существующей системы стимулирования персонала;
- создание условий для психологической разгрузки персонала на рабочем месте.

Реализация предлагаемых рекомендаций позволит усовершенствовать оперативное управление деятельностью учреждения, что скажется на повышении эффективности и качестве выполняемых им функций.

Заключение

В данной работе проведено исследование системы оперативного управления предприятия на примере ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда). Целями деятельности данного учреждения являются: оказание медицинской, комплексной медико-психолого-педиатрической реабилитации, педагогической и социальной помощи детям-сиротам и детям оставшимся без попечения родителей с рождения и до 4-лет.

Проведенный в работе анализ выявил рост экономической эффективности деятельности ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда), что выражается в росте количества пролеченных больных, увеличении доходов. Положительной тенденцией является снижение убытка до налогообложения.

В работе проведен анализ оперативного управления деятельностью ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Под оперативным управлением организацией понимают ежедневное управление организацией на основе принятой стратегии. Оперативное управление предполагает разработку оперативных (тактических) целей и планов действий. Если стратегия дает общие долгосрочные цели развития предприятия, оперативное управление определяет, какие именно конкретные шаги необходимо предпринять для достижения этих целей.

Проведенный анализ выявил ряд недостатков в системе оперативного управления ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда).

Основным недостатком оперативного управления финансами в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) является отсутствие системы финансового контроля.

Основными проблемами оперативного управления персоналом ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда) являются:

- 1) рост уровня текучести кадров;
- 2) ухудшение компетентности персонала, выражающееся в росте процента работников, непрошедших аттестацию.

Для устранения выявленных проблем в работе предложены рекомендации по повышению эффективности оперативного управления в ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка» филиал №3 (в г.Ревда). К ним относятся:

- совершенствование системы управления финансами учреждения;
- внедрение платных услуг, оказываемых данным учреждением;
- внедрение Положения о финансовом контроле;
- улучшение существующей системы стимулирования персонала;
- создание условий для психологической разгрузки персонала на рабочем месте.

Реализация предлагаемых рекомендаций позволит усовершенствовать оперативное управление деятельностью учреждения, что скажется на повышении эффективности и качестве выполняемых им функций.