

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Бухгалтерский учет, анализ и аудит

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования (на примере ГБУЗ «Городская больница №5»)

Обучающийся

И.А. Мурыгина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.А. Луговкина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Тема: «Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования (на примере ГБУЗ «Городская больница №5»)».

Одним из главных источников роста основных экономических результатов деятельности организации выступает степень эффективности распределения и правильного использования трудовых ресурсов. Для достижения данных составляющих необходимо своевременно определять нужную потребность в кадрах, привлекать и удерживать высококлассифицированных специалистов, а также постоянно осуществлять поиск направлений и резервов наиболее полной эксплуатации рабочей силы в целях достижения высоких итоговых показателей организации в целом.

Актуальность темы исследования: достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства, а также для дальнейшего развития организации.

Цель исследования – проведение анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы эффективности использования трудовых ресурсов;
- провести анализ эффективности использования трудовых ресурсов в организации;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

Структурно работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и источников и приложений.

Объем выполненной работы 65 страниц.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы эффективности использования трудовых ресурсов..	8
1.1 Трудовые ресурсы: понятие, классификация и сущность .....	8
1.2 Современные модели и методы управления трудовыми ресурсами .....	15
1.3 Методика оценки эффективности использования трудовых ресурсов .	21
2 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов в организации	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	26
2.2 Обеспеченность организации трудовыми ресурсами .....	31
2.3 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов в организации .....	38
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов .....	46
3.1 Предложения по улучшению использования трудовых ресурсов в организации .....	46
3.2 Экономическая оценка эффективности рекомендуемых мероприятий	53
Заключение .....	57
Список используемой литературы и используемых источников.....	62
Приложение А Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения за 2022 г. ....	66
Приложение Б Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения за 2021 г. ....	67
Приложение В Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения за 2020 г. ....	68

## Введение

Актуальность выбранной темы исследования заключается в том, что для любой организации, стремящейся к успешной деятельности и достижению конкурентных преимуществ, важно наличие продуктивной рабочей силы. Понимание текущей обеспеченности трудовыми ресурсами и эффективности их использования позволяет организации принимать обоснованные решения по планированию персонала, обучению и развитию сотрудников, а также оптимизации рабочих процессов.

Особенно актуальной в настоящий момент является проблема обеспечения предприятий высокопрофессиональными трудовыми ресурсами. Следует отметить, что эффективное использование трудовых ресурсов является ключевым фактором для достижения успеха и конкурентоспособности. Анализ обеспеченности организации квалифицированными сотрудниками и оценка эффективности их использования позволяют выявить проблемы и недостатки, которые могут влиять на производительность и результативность работы. Такой анализ может помочь в разработке стратегии по улучшению использования трудовых ресурсов, оптимизации бизнес-процессов, повышению производительности и сокращению издержек. Поэтому, данная тема остается актуальной и важной для организаций различных секторов экономики.

Субъекты хозяйствования нуждаются в достаточном количестве высококвалифицированных сотрудников, чтобы успешно конкурировать на рынке и достигать своих целей. В то же время, важно эффективно использовать имеющиеся трудовые ресурсы, чтобы минимизировать издержки и повысить производительность труда. Анализ обеспеченности организации рабочей силы позволяет оценить, насколько организация имеет необходимое количество и квалификацию сотрудников для выполнения своих задач. Это включает в себя оценку численности персонала, его квалификацию, опыт, знания и навыки, а также потенциал для роста и развития. Такой анализ

помогает определить, есть ли дефицит или избыток трудовых ресурсов, что позволяет организации принять меры по более эффективному планированию и использованию своих сотрудников.

Эффективность использования трудовых ресурсов также является важным аспектом, который организации должны учитывать. Она отражает, насколько эффективно и продуктивно сотрудники используют свои рабочие часы и ресурсы, чтобы достичь поставленных перед ними целей. Анализ эффективности использования трудового потенциала позволяет выявить проблемные области и определить возможности для улучшения процессов работы и повышения производительности.

Цель исследования – проведение анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие задачи:

- раскрыть понятие, классификацию, сущность трудовых ресурсов;
- определить современные модели и методы управления трудовыми ресурсами;
- представить методику оценки эффективности использования трудовых ресурсов;
- представить организационно-экономическую характеристику организации;
- провести анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами;
- представить оценку эффективности использования трудовых ресурсов в организации;
- предложить рекомендации по улучшению использования трудовых ресурсов в организации;
- дать экономическую оценку эффективности рекомендуемых мероприятий.

Объектом исследования является управленческая деятельность ГБУЗ «Городская больница №5». Предметом исследования являются трудовые ресурсы учреждения.

Методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция, обобщение, наблюдение, сравнение.

Методологической и теоретической основой исследования являются экономическая литература и материалы периодической печати, отражающие различные подходы к трудовым ресурсам и эффективности их использования в современных условиях. Необходимо отметить, что рассматриваемая тема исследования освещена в литературе в достаточной степени. При написании представленной работы использовались работы отечественных и зарубежных авторов, таких как Архипова О. В., Базаров Т. Ю., Грибов В. Д., Девяткин О. В., Дуракова И. Б., Егоршин А. П., Иванов Г. Г., Кибанов А. Я. и др., в которых раскрыты сущность и значение трудовых ресурсов, приведены методики оценки эффективности использования трудовых ресурсов. Основой для проведения анализа эффективности использования трудовых ресурсов является отчетная документация ГБУЗ «Городская больница №5 за 2020-2022 гг.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее положения могут быть использованы для выявления мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в ГБУЗ «Городская больница №5.

# **1 Теоретические основы эффективности использования трудовых ресурсов**

## **1.1 Трудовые ресурсы: понятие, классификация и сущность**

Любой субъект хозяйствования, осуществляя любую деятельность, вынужден привлекать различные ресурсы, среди которых материальные, денежные и трудовые. Каждый из указанных видов средств используется в технологических процессах при производстве продукции, выполнения работ и оказания услуг, и является достаточно важным составляющим организации, поскольку отсутствие хотя бы одного из них, ведет к приостановлению деятельности организации. Подробно остановимся на трудовых ресурсах. Рабочий потенциал организации занимает особое внимание, поскольку посредством его использования возможно достижение конечной цели компании. Из этого следует, что кадры являются составным элементом в совокупности, формирующей организацию в целом. Отсутствие трудовых ресурсов на рабочих местах ведет к финансовым потерям и приостановлению деятельности организации. Поэтому необходимо своевременно искать всевозможные пути рационального использования трудового потенциала.

Трудовые ресурсы – это человеческий капитал, который вносят свой вклад в производство товаров и услуг. Они являются ключевым элементом любой организации и оказывают прямое влияние на ее развитие и дальнейшее функционирование. Особенности трудового потенциала заключаются в следующем:

- каждый человек обладает уникальными навыками, знаниями и опытом. То есть, сотрудник вносит свой индивидуальный вклад и комплект умений в работу организации при осуществлении своих должностных обязанностей. Разнообразие навыков и персональных качеств в команде может стать ценным ресурсом;

- рабочая сила может быть изменчива с точки зрения наличия и высвобождения сотрудников. Работники могут уходить из организации по разным причинам, в результате чего руководство организации вынуждено нанимать новый потенциальный персонал для замены уволившегося. Управление текучестью кадров, а также привлечение и поддержание талантливых работников становятся важными задачами для организации;
- трудовые ресурсы представлены людьми с различным профессиональным фоном, культурными и социальными характеристиками. Разная этическая и социокультурная обусловленность, рабочие стили и взгляды могут обогатить команду и привести к разнообразию идей и подходов, что способствует инновациям и развитию организации;
- персонал организации может улучшать свои навыки, получая дополнительное образование и обучение. Постоянное повышение квалификации и профессионального развития повышает эффективность труда сотрудников и их способность выполнять современные задачи;
- эффективное использование трудовых ресурсов ведет непосредственно к повышению производительности труда на фоне одновременного снижения затрат. Управление задачами и временем, оптимизация рабочего процесса и развитие эффективных коммуникационных и руководящих навыков могут повысить эффективность трудовых ресурсов;
- рациональное управление трудовыми ресурсами означает поддержку и развитие связей между высшим звеном организации и ее работниками. Это включает процессы найма, оценки производительности труда, мотивации, коммуникации, социальных льгот и управления конфликтами [16, с. 69].



Ссылаясь на вышесказанное, необходимо заметить, что трудовые ресурсы как «экономическая категория включает в себя население, находящееся в трудоспособном возрасте, как занятое в общественном производстве, так и не занятое. Границы трудоспособного возраста устанавливаются действующим законодательством с учетом физиологических факторов (возможностей) человека» [6, с. 115].

В результате, можно отметить, что трудовой потенциал включает совокупность человеческих ресурсов, способных применять в трудовой деятельности определенные знания, умения и навыки.

«Различают трудовые ресурсы потенциальные и фактически используемые. Последние характеризуют реальное функционирование трудового потенциала трудоспособного населения. Трудовые ресурсы заняты в различных секторах и отраслях народного хозяйства» [13, с. 56].

В части определения сущности трудовых ресурсов среди ученых экономистов нет единого мнения.

Базаров Т. Ю. отмечает, что «понятие «трудовые ресурсы» исполняло роль учетно-планового измерителя рабочей силы, который позволял количественно учитывать население, способное к труду» [5, с. 12].

Как отмечает, Кибанов А.Я. сущность трудовых ресурсов заключается в том, что «они выражают общественные отношения, складывающиеся по поводу их формирования, распределения и использования в общественном производстве» [19, с. 111].

По мнению Миневой О. К. сущность этого понятия можно определить следующим образом: «трудовые ресурсы – часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями навыками труда в соответствующей отрасли» [25, с. 217].

Вышеприведенные определения понятия «трудовые ресурсы» характерны для масштабов страны, отрасли экономики и административных образований. Приведем общие подходы к определению понятия «трудовые

ресурсы организации» наиболее часто используемые в экономической литературе:

- «трудовые ресурсы организации рассматриваются как часть профессионально-квалификационной структуры персонала, обусловленной возникновением трудовых отношений и последующим использованием потенциала работников;
- трудовые ресурсы организации характеризуют его потенциальную рабочую силу, и выражаются в численности трудоспособных работников, обладающих совокупностью физических, умственных и духовных способностей, которые вне трудового процесса создания материальных благ и услуг не реализуются» [29 , с. 8].

Сущность трудовых ресурсов заключается в том, что они выражают общественные отношения, складывающиеся по поводу их формирования, распределения и использования в общественном производстве.

Исследовав по ближе процессы формирование трудовых ресурсов можно отметить, что им принадлежит главная роль, поскольку рациональная эксплуатация трудового потенциала приводит к наращиванию результатов производственных процессов, к увеличению экономических выгод и финансовых результатов.

Множество авторов предлагают различные разновидности персонала в зависимости от перечня критериев. Исследовав некоторые из них, были отобраны наиболее часто употребляемые из них: «по признаку участия в производственной деятельности, по характеру выполняемых работ, по характеру участия в производственном процессе (для рабочих), по характеру сложности выполняемых работ (рисунок 1)» [32, с. 89].

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура.

Структура персонала организации – это соотношение различных групп работников по какому-либо признаку [27, с. 77].

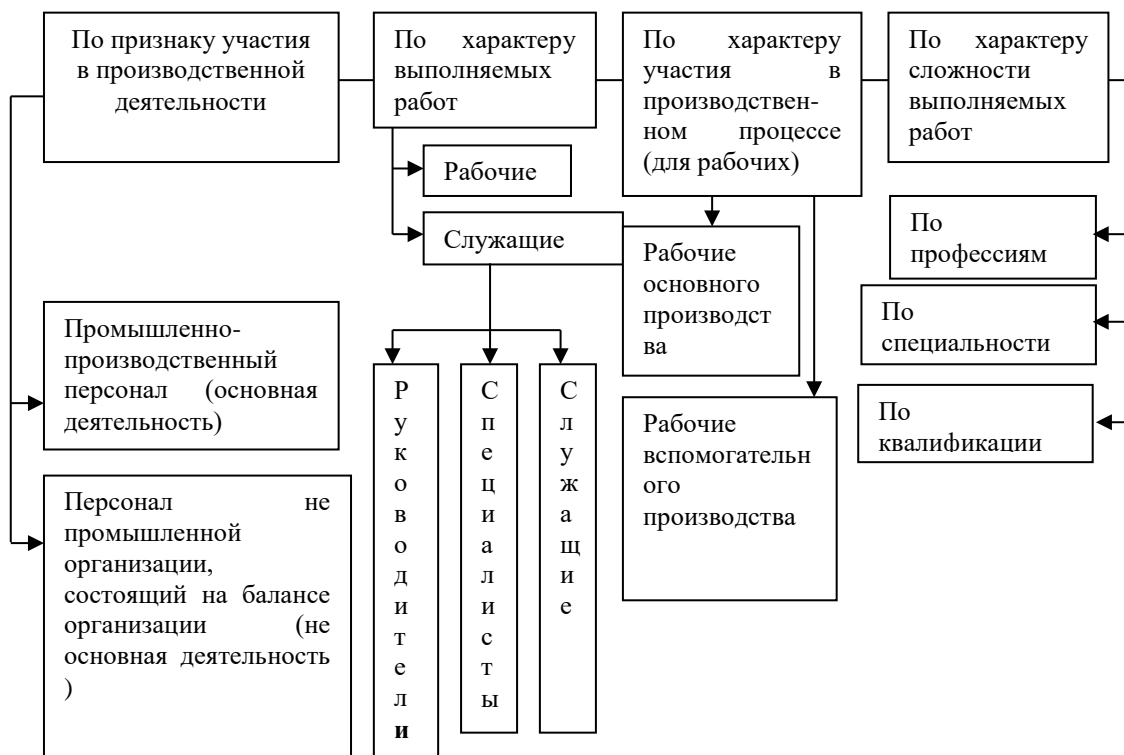


Рисунок 1 – Классификация персонала организации

Знание структуры необходимо для определения направлений их эффективного использования. К основным факторам, оказывающим влияние на структуру персонала, относятся факторы, представленные на рисунке 1.2.

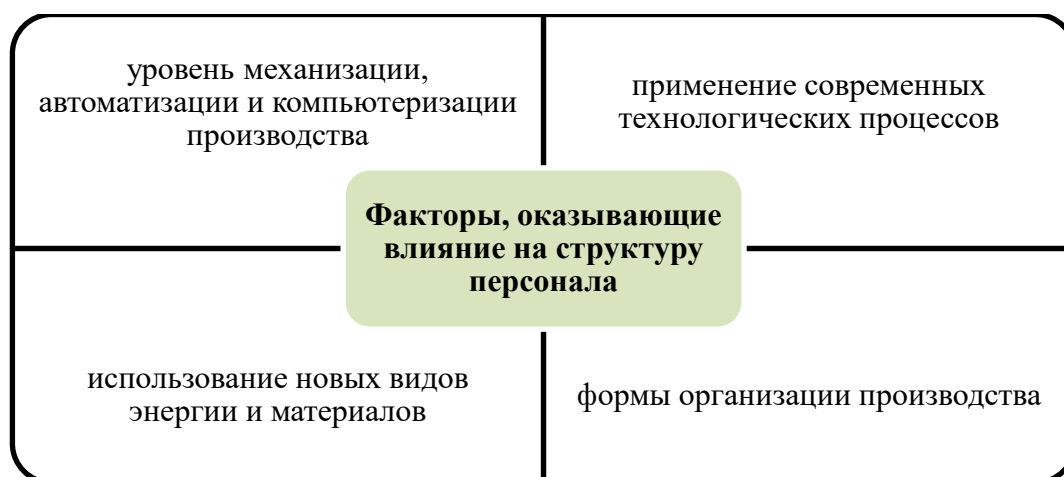


Рисунок 2 – Факторы, оказывающие влияние на структуру персонала организации

Достаточная обеспеченность организаций работниками, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

Принятие своевременных управленческих решений по эффективности использования рабочей силы влечет поиск мероприятий, направленных на улучшение условий труда и повышение мотивации у сотрудников. Сущность мотивации труда заключается в стимулировании персонала для достижения поставленных целей и высокой производительности труда. Мотивация влияет на волю и энергию сотрудников, направляя их усилия на выполнение задач и достижение успеха. Мотивированные сотрудники обычно более преданны, активны, творчески мыслят и стремятся к саморазвитию.

Ниже рассмотрен комплекс составляющих элементов, которые формируют качественную систему мотивации:

- человеческие потребности играют важную роль в формировании мотивации. Модель потребностей А. Маслоу (пирамида потребностей) утверждает, что люди имеют иерархию нужд, начиная от физиологических (пища, вода, сон) до более высоких, таких как потребность в признании, самоуважении и самореализации. Их удовлетворение может быть сильным источником мотивации;
- установка конкретных и достижимых целей играет ключевую роль в мотивации труда. Цели должны быть ясными, измеримыми, достижимыми, релевантными и своевременными. Их хорошая постановка помогает ориентироваться сотрудникам и предоставлять осознанную цель для направления своих усилий;
- для удержания высокой мотивации у сотрудников важно предоставлять справедливое и достойное вознаграждение за их труд. Это может быть финансовое вознаграждение, поощрения, премии, повышение зарплаты или другие формы признания и поощрения.

Прозрачность в системе вознаграждения очень важна для поддержания мотивации сотрудников;

- возможность для профессионального развития и роста также может служить мощным стимулом для мотивации труда. Предоставление сотрудникам возможностей обучения, тренингов, участие в проектах и прокачка навыков позволяют им развиваться и достигать новых высот;
- условия труда и рабочая среда также могут оказывать значительное влияние на мотивацию сотрудников. Они включает факторы, такие как хорошие отношения с коллегами, поддержку руководства, сбалансированное рабочее время, приятную и безопасную обстановку.

Все эти составляющие взаимосвязаны и влияют друг на друга. Разработка эффективной системы мотивации, которая учитывает потребности и желания каждого сотрудника, способна повысить их энтузиазм, преданность и результативность в работе.

Таким образом, трудовые ресурсы являются составным элементом в совокупности, формирующей организацию в целом. Отсутствие трудовых ресурсов на рабочих местах ведет к финансовым потерям и приостановлению деятельности организации. Достаточная обеспеченность организаций работниками, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В зависимости от принятых критериев можно выделить различные группы трудовых ресурсов, сформированные по полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности и т.д. Принятие своевременных управленческих решений по эффективности использования рабочей силы влечет поиск мероприятий, направленных на улучшение условий труда и повышение мотивации у сотрудников. В деятельности организации очень важно поддерживать высокий уровень

мотивации среди сотрудников. Мотивации труда заключается в стимулировании персонала для достижения поставленных целей и высокой производительности труда. Она содержит ряд различных элементов, которые взаимосвязаны и влияют друг на друга. Разработка эффективной системы мотивации, которая учитывает потребности и желания каждого сотрудника, способна повысить их энтузиазм, преданность и результативность в работе.

## **1.2 Современные модели и методы управления трудовыми ресурсами**

Направленность управленческих решений в отношении трудовых ресурсов, в первую очередь, связана с стратегическими целями и задачами, реализуемыми в организации. Однако, среди всех субъектов хозяйствования сформирована общая цель – продолжительность эффективного функционирования. Достижение базой цели возможно при условии качественного труда рабочего потенциала, что достигается только путем рационального управления им. В настоящее время существует большое количество разнообразных моделей управления персоналом, однако каждой организации свойственна более конкретизированная и подходящая по направлению ее деятельности. В связи с чем, необходимо качественно формировать такую модель, применение которой основательно улучшить использование трудовых ресурсов и ляжет в основу системы управления в целом [34].

Среди многих ученых выделяются различные определения модели управления рабочими кадрами, однако существует общепринятое. Так, «под моделью управления трудовым потенциалом современной организации понимается теоретически обоснованная и реализуемая на практике система управления трудовым потенциалом организации, содержащая в себе процедуру формирования и оценки трудового потенциала, задачи и направления развития трудовых ресурсов, действия по оценке результатов

деятельности трудовых ресурсов и эффективности мероприятий, реализуемых в процессе управления ими» [33, с. 162].

«Оптимальная и действенная система управления персонала всегда разрабатывается индивидуально в каждой компании с ориентацией на множество факторов внутренней среды организации (характер и отрасль деятельности, численный состав работников, профессиональный и половозрастной состав работников, уровень развития корпоративных ценностей и т.д.). Универсальным является только набор основных направлений, по которым специалисты и исследователи рекомендуют выстраивать систему управления персонала. Основным элементом любой системы управления, лежащим в ее основе, являются материальные факторы эффективного использования персонала, на основе которых выстраивается вся система управления в целом» [33, с. 163].

«Цели и содержания трудового потенциала следует рассматривать как с позиции организации в целом, так и с позиции самого работника. Если цели деятельности трудового потенциала определены не четко, то можно говорить об отсутствии предпосылок для системы управления персоналом. Представленные в модели механизмы управления трудовым потенциалом являются главными рычагами воздействия на систему управления для повышения ее эффективности/ Разработка механизмов и рекомендаций по повышению эффективности управления трудовым потенциалом современной организации осуществляется на основе определенных принципов, которые представлены на рисунке 3» [37, с. 52].

«Мероприятия по формированию и развитию трудового потенциала современной организации должны быть направлены на каждый элемент и компонент данных механизмов. Для этого рекомендуется использовать стандартный набор методов управления, применяемый в менеджменте (рисунок 4)» [26, с. 265].

Принцип мотивации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание принципа: разработка и реализация систем вознаграждений, побуждающих работников к возможно более полному использованию своего трудового потенциала.</li> <li>• Практическая направленность: повышение эффективности использования трудового потенциала.</li> </ul>
Принцип непрерывности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание принципа: отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом, уменьшение времени прослеживания документов, простоев.</li> <li>• Практическая направленность: гибкость в выработке и принятии управленческих решений по развитию.</li> </ul>
Принцип научности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание принципа: использование современных достижений комплекса наук в области управления трудовм и его развитием.</li> <li>• Практическая направленность: обеспечение эффективности в управлении при сочетании накопленного практического опыта и открытых науковой методов управления.</li> </ul>
Принцип гибкости	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание принципа: разработка альтернативных планов при высокой вероятности наступления какого-нибудь события.</li> <li>• Практическая направленность: готовность организации к разнообразным изменениям.</li> </ul>
Принцип рентабельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание принципа: прогнозирование экономического эффекта от внедрения мероприятий.</li> <li>• Практическая направленность: сопряженность с повышением эффективности деятельности всего предприятия</li> </ul>
Принцип прогрессивности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание принципа: соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогом.</li> <li>• Практическая направленность: внедрение на предприятии новых и инновационных систем управления трудовым персоналом.</li> </ul>

Рисунок 3 – Принципы управления трудовым потенциалом современной организации



Экономические методы управления представляют собой способы воздействия на трудовой потенциал на основе использования экономических законов.

Организационно-административные методы управления трудовым потенциалом базируются на власти, дисциплине и ответственности.

Социально-психологические методы управления трудовым потенциалом реализуются в двух направлениях: раскрытие личных способностей индивида путем совершенствования и последующей самореализации и формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Рисунок 4 – Комплекс методов управления трудовым потенциалом организации

Экономические методы управления предполагают использование следующих инструментов:

- «разработка мероприятий по оценке трудового потенциала: выявление сильных и слабых сторон трудовых ресурсов организации;
- улучшение материально-технической базы организации и совершенствование организации рабочего места персонала;
- улучшение материального стимулирования работников организации» [14, с. 196].

Организационно-административные методы управления предполагают использование следующих инструментов:

- «формирование эффективной организационной структуры управления, ориентированной на изменения во внешней и внутренней среде;
- подбор сотрудников с достаточным профессиональным опытом работы;

- использование аутсорсинга;
- создание в организации условий для саморазвития конкурентоспособности работников на основе системы повышения квалификации, обучения» [11, с. 326].

Социально-психологические методы инструменты:

- «формирование корпоративной культуры, ориентированной на инновационное развитие организации;
- формирование положительного имиджа организации в регионе;
- использование оптимального стиля управления в организации;
- улучшение психологического климата в организации;
- повышение удовлетворенности сотрудников условиями работы в организации» [6, с. 185].

Отметить, что наиболее действенным механизмом управления персоналом выступает мотивация труда и ее факторы. В системном подходе мотивация рассматривается как сложный процесс, включающий взаимодействие различных факторов. Комбинация целей, потребностей, ожиданий, вознаграждения и удовлетворения работы влияют на мотивацию человека, стимулируя его к достижению поставленных целей и выполнению задач.

В рамках развития подсистемы материальных факторов можно выделить постоянную и переменную составляющие:

- «постоянной составляющей является в наиболее традиционном виде базовый оклад работника, который выступает в качестве фиксированного материального вознаграждения, получаемого работником на регулярной основе;
- переменной частью является тесно связанная с определенными результатами труда часть вознаграждений в виде премиальных стимулирующих выплат за достижение установленных целей развития компании» [11, с. 173].

Система мотивации включает в себя несколько ключевых элементов, которые помогают стимулировать и поддерживать действия и поведение человека. Эти элементы влияют поставленные цели, уровни усилий и стратегии достижения успеха. Основные элементы системы мотивации включают следующее:

- потребности и желания: работники стремятся удовлетворить базовые потребности, такие как необходимость в пище, воде и безопасности, а также более сложные потребности, такие как социальное признание и самореализация;
- цели являются ключевым элементом системы мотивации. Они являются тем, к чему сотрудник стремится, и дают направление и смысл в трудовой деятельности и жизни. Хорошо определенные цели могут помочь поддерживать высокий уровень мотивации и ориентироваться в действиях.
- вознаграждения и удовлетворение играют важную роль в системе мотивации. Когда работник достигает заданных целей или получает приятные вознаграждения, это усиливает его мотивацию и поддерживает вовлеченность в трудовую деятельность;
- внутренняя мотивация, как элемент системы управления с переживаниями и желаниями. Это происходит, когда работник испытывает удовлетворение от самого процесса деятельности или получает положительные эмоции от достижения целей, независимо от внешних вознаграждений;
- внешние факторы и стимулы включают в себя давление окружающей среды, социальное признание, финансовые вознаграждения и похвалу коллег или руководителей. Эти элементы могут влиять на уровень мотивации сотрудника, а также на уровень стремления достичь поставленных целей.

Все эти элементы взаимодействуют в сложной системе, определяя уровень мотивации. Понимание и оптимальное использование этих элементов

могут помочь развивать, поддерживать и достигать высокого уровня мотивации в различных аспектах трудовой деятельности организации.

Таким образом, главная цель моделирования системы управления трудовым потенциалом состоит в том, чтобы эффективно организовать управленческий процесс и развитие трудовых ресурсов организации. Она направлена на оптимальное использование всех сотрудников, с целью достижения поставленных организацией целей и обеспечения устойчивого успеха. Моделирование системы управления трудовым потенциалом включает анализ и оценку различных аспектов, связанных с обеспечением мотивации и эффективности сотрудников, таких как рекрутинг и отбор, обучение и развитие, оценка и управление производительностью труда, мотивация и вознаграждение, управление персоналом. В целом, моделирование системы управления трудовым потенциалом помогает организациям повышать конкурентоспособность за счет оптимального использования, развития и мотивации своих трудовых ресурсов. Выделяют экономические, организационно-административные и социально-психологические методы управления персоналом.

### **1.3 Методика оценки эффективности использования трудовых ресурсов**

Цель анализа трудовых ресурсов состоит в том, чтобы «вскрыть резервы повышения эффективности производства за счет производительности труда, более рационального использования численности рабочих и их рабочего времени» [22, с. 25].

Основные задачи анализа персонала организации могут быть сведены к следующему:

- «обеспеченность организации трудовыми ресурсами, укомплектованности штатов служащих, рабочих, других работников и эффективности использования рабочего времени;

- изучение качественного состава кадров (обеспеченность специалистами с высшим и средним специальным образованием, стаж работы, в том числе в данной организации, возраст и т.п.), эффективности использования календарного времени, режима труда и рационального использования рабочего времени;
- изучение движения рабочей силы и текучести кадров;
- выявление путей и возможностей эффективности использования персонала организации;
- разработка оптимальных управленческих решений по развитию персонала организации» [31, с. 130].

Движение работников в организации (оборот) характеризуют следующие показатели.

«Коэффициент оборота по приему ( $K_{np}$ ) представляет собой отношение числа принятых за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников в среднем за период и определяется по формуле (1)» [24, с. 254]:

$$K_{np} = \frac{Ч_{np}}{Ч_{cp}}, \quad (1)$$

где  $Ч_{np}$  – количество принятых работников за отчетный период, чел.;

$Ч_{cp}$  – среднесписочная численность работников за отчетный период, чел.

«Коэффициент оборота по увольнению ( $K_{ув}$ ) рассчитывают как отношение уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников по формуле (2)» [24, с. 254]:

$$K_{ув} = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{cp}}, \quad (2)$$

где  $Ч_{ув}$  – количество уволенных работников за отчетный период, чел.

«Коэффициент текучести кадров ( $K_m$ ) представляет собой отношение суммарного числа принятых и уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников и определяется по формуле (3)» [16, с. 105]:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{усс}} + Ч_{\text{унд}}}{Ч_{\text{ср}}}, \quad (3)$$

где  $Ч_{\text{усс}}$  — численность работников, уволенных по соглашению сторон,

чел.;

$Ч_{\text{унд}}$  — численность работников, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, чел.

«Коэффициент постоянства кадров определяют, как отношение численности работников, проработавших в организации в течение всего года (с 1 января по 31 декабря), к средней за этот период списочной численности работников по формуле (4)» [16, с. 106]:

$$K_{\text{п}} = \frac{Ч_{\text{р}}}{Ч_{\text{ср}}}, \quad (4)$$

где  $Ч_{\text{р}}$  — численность работников, проработавших в организации в течение всего года, чел.

«В ходе анализа тщательно изучению подвергают причины выбытия работников за нарушение трудовой дисциплины, т. к. это часто связано с нерешенными социальными проблемами» [24, с. 255].

«Коэффициент замещения ( $K_{\text{зам}}$ ) представляет собой частное числа принятых и числа уволенных за отчетный период и определяется по формуле (5)» [2, с. 137]:

$$K_3 = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ув}}, \quad (5)$$

«Коэффициент общего оборота ( $K_{общ}$ ) представляет собой отношение суммы принятых и уволенных работников к списочной численности работников в среднем за период (формула (6))» [2, с. 138]:

$$K_{об} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{ув}}{Ч_{ср}}, \quad (6)$$

«Вышеуказанные показатели изучаются в динамике. Определяются причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращение кадров, нарушение трудовой дисциплины, поступление в учебные заведения и т.д.). Для анализа производительности труда рассчитывают показатель среднегодовой выработки одного работающего ( $ГВ$ ) по формуле (7))» [31, с. 27]:

$$ГВ = \frac{ТП}{Ч_{ср}}, \quad (7)$$

где ТП – количество произведенной продукции за год;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность работников или рабочих.

«Важным при анализе производительности труда является соответствие между темпами роста заработной платы и темпами роста производительности труда. Для этого рассчитывают коэффициент опережения ( $K$ ) по формуле 8» [30, с. 248]:

$$K = \frac{I_{ГВ}}{I_{сз}}, \quad (8)$$

где  $I_{ГВ}$  – индекс производительности труда;

$I_{сз}$  – индекс заработной платы.

«Кроме того, можно рассчитать сумму экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда заработной платы в связи с изменением отклонений между темпами роста производительности труда и заработной платы по формуле 9» [9, с. 150]:

$$\pm \text{Э} = \frac{\text{ФЗП}_\phi \times (I_{\text{СЗ}} - I_{\text{ГВ}})}{I_{\text{СЗ}}} \quad (9)$$

Подводя итог вышесказанному необходимо отметить, что каждый методический подход имеет свои преимущества и ограничения. Выбор определенной методики зависит от целей и контекста оценки трудовых ресурсов. Комбинирование нескольких подходов может быть эффективным способом получения более полной и объективной оценки трудового потенциала организации. Важным направлением анализа выступает установление производительности труда. Этот подход включает оценку результативности и достижений сотрудников в рамках их трудовой деятельности. Анализ производительности труда может осуществляться на основе таких показателей, как объем производства или продаж, а также на качественных факторах, таких как уровень выполнения задач и достижение поставленных целей.



## **2 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов в организации**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Городская больница №5» (ГБУЗ «Городская больница №5») является одним из старейших лечебных учреждений города. Не одним поколением медицинских работников проделана работа по развитию и становлению учреждения, связанного с большими трудностями. Усилия руководителей, ветеранов труда, врачей и среднего медицинского персонала позволили улучшить качество оказываемых услуг и выполнение Программы государственных гарантий по обеспечению населения медицинской помощью. Место нахождения: 670013, Респ. Бурятия, г. Улан-Удэ, ул. Гармаева, д. 9.

Сегодня больница оснащена современным оборудованием, квалифицированными кадрами, позволяющими проводить диагностику и лечение заболеваний стационарными и амбулаторными больными в соответствии со стандартами качества.

Учреждение осуществляет деятельность, определенную Уставом, в целях:

- оказания специализированной медицинской помощи населению с применением эффективных медицинских технологий и соблюдением диспансерных принципов в работе с больными дерматовенерологического профиля;
- своевременного и качественного обследования, лечения и реабилитации больных в амбулаторных условиях, условиях круглосуточного стационара, условиях отделения дневного пребывания при круглосуточном стационаре, на дому;
- обеспечения выездной лечебно-профилактической помощи населению;

- оказания консультационной и организационно-методической помощи специалистам лечебно-профилактических учреждений;
- участия в клинико-экспертной работе по контролю качества медицинской помощи пациентам в других лечебно-профилактических учреждениях, осуществления иных экспертных функций по договорам с учреждениями здравоохранения, организациями и частично практикующими врачами, оказывающими дерматовенерологическую, гинекологическую и урологическую помощь;
- экспертизы временной нетрудоспособности с правом выдачи листков нетрудоспособности;
- экспертизы (контроля) за качеством лечебно-диагностического процесса при оказании медицинской помощи в лечебно-профилактических учреждениях;
- разработки и внедрения в практику эффективных методов профилактики и лечения, новых организационных форм работы;
- разработки и реализации комплекса профилактических мероприятий, направленных на снижение заболеваемости населения венерическими и заразными кожными болезнями;
- реализации целевых федеральных и республиканских программ, направленных на решение проблем дерматологической службы и т.д.

Учреждение вправе выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к его основным видам деятельности для физических и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании однородных услуг условиях в порядке, установленном законодательством. Виды приносящей доход деятельности:

- консультации, лабораторные исследования, лечение, лечебные манипуляции и процедуры, физиопроцедуры при проведении платных медицинских услуг для всех категорий граждан;
- медицинские осмотры по личной инициативе граждан – для всех категорий граждан.

В планово-экономическом отделе ГБУЗ «Городская больница №5» формируются план и прогнозные показатели, в зависимости от эффективности деятельности учреждения и поставленных целей и задач. Деятельность учреждения находится в высокой зависимости от внешних источников финансирования, а именно от средств бюджета, выделяемых на реализацию основных направлений ГБУЗ «Городская больница №5». Основной отчетностью по расходованию и направлению выделенного капитала выступают сметы, которые являются отражением использования целевых бюджетных средств.

«В больнице функционируют 61 коечное отделение, 9 приемных, 10 реанимационных и анестезиологических, 5 операционных блоков, 17 параклинических отделений, 3 поликлинических, 5 вспомогательных служб. Круглосуточно работают 5 компьютерных томографов. В больнице имеется 2 МРТ-томографа и 1 ангиограф» [9, с. 134]. За год проводится более 32 тысяч операций, в том числе более 2200 операций по ВМП.

Руководство ГБУЗ «Городская больница №5» полностью возложено на главного врача, который координирует деятельность учреждения и отвечает по всем обязательствам и несет полную ответственность за функционированием деятельности учреждения.

На рисунке 5 представлена укрупненная организационная структура управления в ГБУЗ «Городская больница №5». Основной задачей управления учреждения является улучшение качества оказанных услуг и выполненных работ с целью удовлетворения потребностей пациентов.

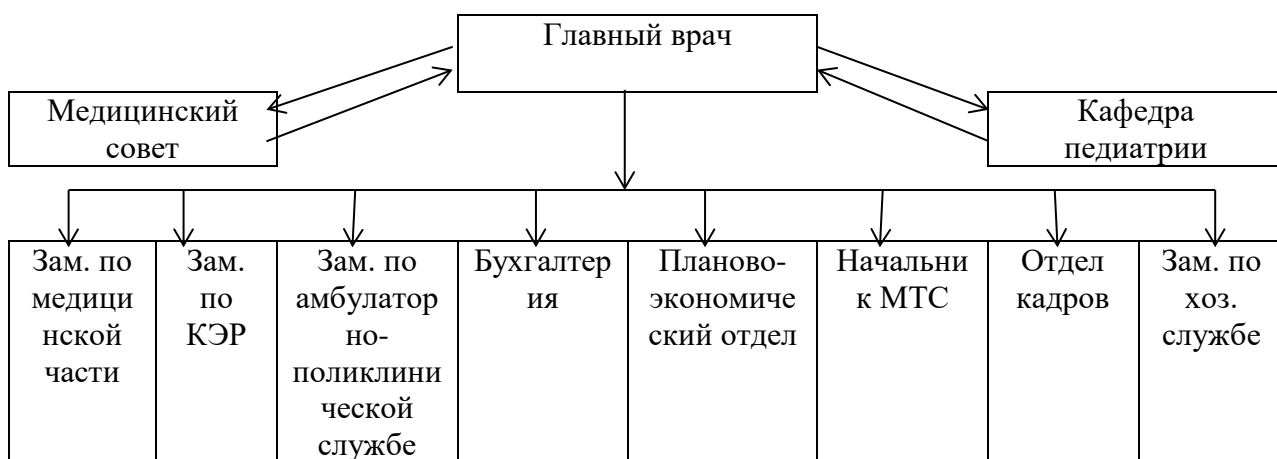


Рисунок 5 – Укрупненная организационная структура управления в ГБУЗ «Городская больница №5»

Ссылаясь на данные рисунку 5 можно отметить, что структура в ГБУЗ «Городская больница №5» представлена различными структурными подразделениями, которые подчиняются главврачу и взаимосвязаны друг с другом. Вертикальные линии указывают на линейное подчинение высшему звену данной схемы и, соответственно, выполняют поставленные на руководящем уровне задачи.

В данной структуре главный врач и заведующие отделений и отделов разделяют свое воздействие на исполнителей по функциям. Следует отметить, что данная структура управления является эффективной для данного учреждения, что находит свое отражение в рациональном размещении взаимосвязей между руководством и медицинским персоналом, а также между отделениями, что позволяет достичь установленные цели и задачи ГБУЗ «Городская больница №5».

В таблице 1 представим динамику основных экономических показателей ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг. Установлено, что в учреждении осуществляется перечень платных услуг, в связи с чем в ГБУЗ «Городская больница №5» имеются некоторые доходы. Данный показатель будет использоваться при расчете производительности труда.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темпы роста (в %)	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Доходы, тыс. руб.	5046	6059	6389	120,08	105,45
Расходы, тыс. руб.	6687	8514	9179	127,32	107,81
Чистый операционный результат, тыс. руб.	-1641	-2455	-2790	149,60	113,65
Среднесписочная численность персонала, чел.	740	736	723	99,46	98,23
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	156856,32	164248,70	177632,42	104,71	108,15
Среднегодовая выработка на 1 работающего, тыс. руб.	6,82	8,23	8,84	120,67	107,41

Данные таблицы 1 указывают на то, что в течение 2020-2022 г. учреждение не имело положительного результата от своей деятельности, которая финансируется за счет государственных источников. Полученные доходы составили 6389 тыс. руб., что характеризуется приростом в 2021 г. на 20,08%, в 2022 г. – на 5,45%. Расходы также имели тенденцию к росту до 9179 тыс. руб. в 2022 г. Установлена отрицательная разница между доходами и расходами, которая составляет чистый операционный результат в размере 2790 тыс. руб., а это выше 2021 г. на 13,65%.

Кроме того, отмечается ежегодное сокращение среднесписочной численности персонала в 2021 г. на 4 чел. и в 2022 г. на 13 чел. до 723 чел. Несмотря на сокращение численности персонала, отмечается прирост фонда оплаты труда в 2021 г. на 4,71% и в 2022 г. на 8,15% до 177632,42 тыс. руб.

При этом, отмечается рост среднегодовой выработки одного работающего в 2020 г. на 20,67% и в 2021 г. на 7,41% до 8,84 тыс. руб., что свидетельствует об эффективности использования трудовых ресурсов в учреждении.

Таким образом, ГБУЗ «Городская больница №5» является одним из старейших лечебных учреждений города. Учреждение осуществляет деятельность в целях оказания специализированной медицинской помощи населению с применением эффективных медицинских технологий и

соблюдением диспансерных принципов в работе с больными дерматовенерологического профиля; своевременного и качественного обследования, лечения и реабилитации больных в амбулаторных условиях, условиях круглосуточного стационара, условиях отделения дневного пребывания при круглосуточном стационаре, на дому; и т.д. В учреждении отмечается прирост доходов и расходов, в результате чего сформирован отрицательный чистый операционный результат, который ежегодно увеличивается.

## 2.2 Обеспеченность организации трудовыми ресурсами

Трудовые ресурсы являются одним из важнейших факторов любого производства. В таблице 2 рассмотрим изменение численности персонала ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг. по категориям.

Таблица 2 – Изменение численности персонала ГБУЗ «Городская больница №5» по категориям за 2020-2022 гг.

Категории	Численность, чел.			Отклонение		Доля, %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021/ 2020	2022/ 2021	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Руководители	38	39	38	1	-1	5,14	5,30	5,26
Специалисты	74	75	73	1	-2	10,00	10,19	10,10
Медицинский персонал	628	622	612	-6	-10	84,86	84,51	84,65
Всего	740	736	723	-4	-13	100,00	100,00	100,00

Согласно таблице 2 можно сделать выводы, что численность персонала в 2021 г. снизилась по сравнению с 2020 г. на 4 чел., что было связано с уменьшением численности медицинского персонала на 6 чел. и ростом численности руководителей на 1 чел. и специалистов. на 1 чел. В 2022 г. по сравнению с 2021 г. численность персонала также сократилась на 13 чел., абсолютно по всем категориям. Количество руководителей уменьшилось на 1 чел., и количество специалистов также уменьшилось на 2 чел., в результате

чего численность служащих в 2022 г. сократилась на 3 чел. до 111 чел. При этом численность медицинского персонала уменьшилась на 10 чел. до 612 чел.

На рисунке 6 отражена структура персонала по категориям ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг.

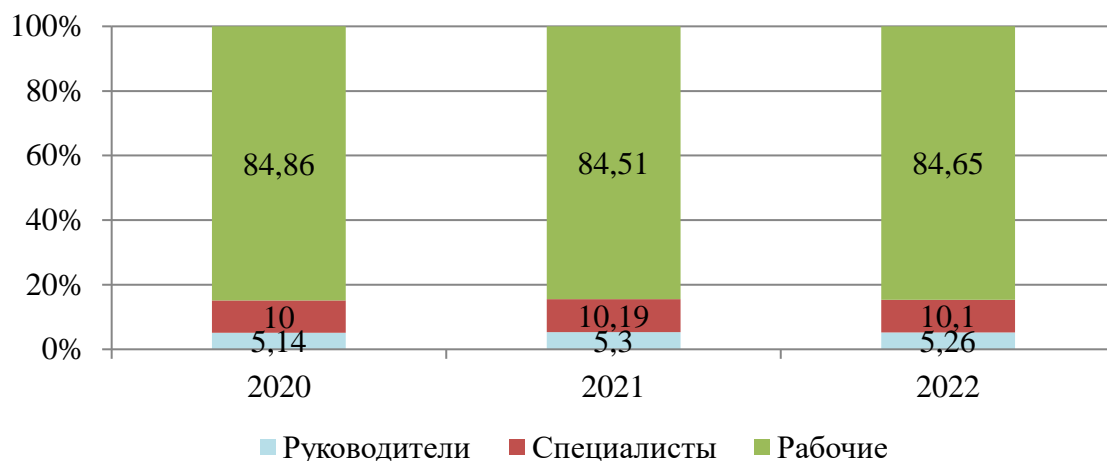


Рисунок 6 – Структура трудовых ресурсов по категориям ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг.

На рисунке 6 отмечается следующее: медицинский персонал в структуре общей численности трудовых ресурсов занимают большую долю –84,65%, кроме того их удельный вес увеличился на 0,14 п.п. по сравнению с 2021 г. Также сократилась доля руководителей с 10,19% в 2021 г. до 10,1% в 2022 г. При этом отмечается снижение доли специалистов с 5,30% в 2021 г. до 5,26% в 2022 г.

В таблице 3 представлен анализ численности персонала ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг. по половому критерию. На конец 2022 г. кадровый состав составил 723 чел.: из них: женщин – 478 чел. что составляет 66,11%, однако их численность сократилась по сравнению с 2020 г. на 11 чел. При этом сокращение численности женского пола отмечается по руководителям до 20 чел., специалистам до 49 чел. и медицинского персонала до 409 чел. При этом, численность мужчин составляет 245 чел., по структуре 33,89%, однако по руководителям отмечается снижение до 18 чел.,

специалистам до 24 чел., а численность медицинского персонала сократилась на 2 чел.

Таблица 3 – Анализ персонала ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг. по половому критерию

Категории	Численность, чел.			Доля, %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Всего	740	736	723	100,0	100,0	100,0
Женский пол:	489	487	478	66,08	66,17	66,11
руководители	19	20	20	2,57	2,72	2,77
специалисты	49	50	49	6,62	6,79	6,78
медицинский персонал	421	417	409	56,89	56,66	56,57
Мужской пол:	251	249	245	33,92	33,83	33,89
руководители	19	19	18	2,57	2,58	2,49
специалисты	25	25	24	3,38	3,40	3,32
медицинский персонал	207	205	203	27,97	27,85	28,08

Качественный состав работников также будет рассмотрен в разрезе уровня образования, по возрасту и по трудовому стажу. В таблице 4 приведен анализ структуры работников ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг. по половозрастному составу.

Таблица 4 – Анализ структуры работников ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг. по половозрастному составу

Показатели	Годы						Отклонение, +/-	
	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2021/ 2020	2022/ 2021
	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %		
Списочная численность работников, чел.	740	100,0	736	100,0	723	100,0	-4	-13
- от 18 до 24	65	8,78	72	9,78	74	10,24	7	2
- от 25 до 29 лет	196	26,49	189	25,68	195	26,97	-7	6
- 30 лет	97	13,11	101	13,72	114	15,77	4	13
-31 год	94	12,70	96	13,04	87	12,03	2	-9



Продолжение таблицы 4

Показатели	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	2021/2020	2022/2021
-от 32-39 лет	69	9,32	54	7,34	52	7,19	-15	-2
- от 40-49 лет	128	17,30	134	18,21	129	17,84	6	-5
- от 50-54 лет	51	6,89	48	6,52	36	4,98	-3	-12
- от 55-59 лет	24	3,24	26	3,53	23	3,18	2	-3
- 60 и старше	16	2,16	16	2,17	13	1,80	0	-3

Анализ персонала по возрастному признаку в ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг. позволил установить, что наибольшая численность работников в 2022 г. составила 195 чел. в возрасте от 25 до 29 лет, при этом численность увеличилась на 6 чел., а также в возрасте от 40 до 49 лет – 129 чел., численность которых в 2022 г. сократилась на 5 чел. Наименьшая численность работников приходится на возраст от 60 и старше – 13 чел.

На рисунке 7 представлена структура персонала по возрастному признаку в 2022 г.

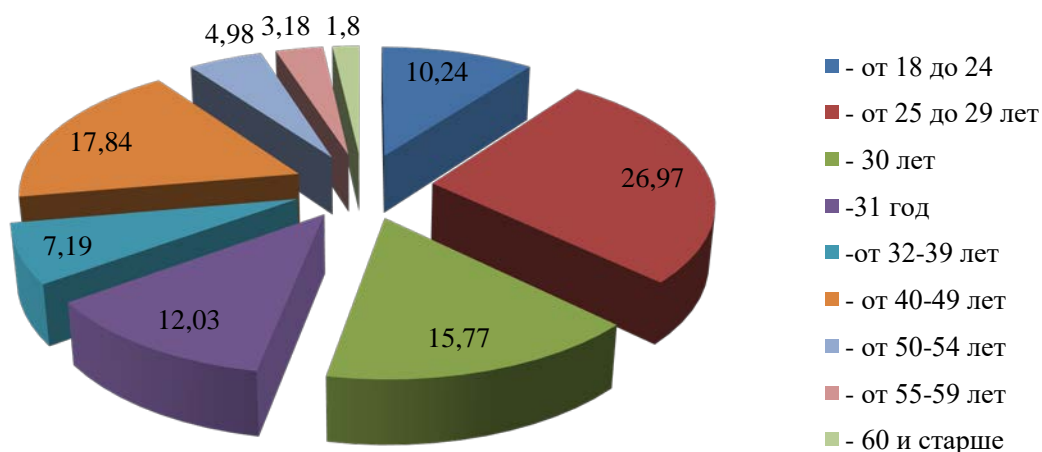


Рисунок 7 – Структура трудовых ресурсов по возрастному критерию ГБУЗ «Городская больница №5» за 2022 г.

В структуре персонала наибольшая доля принадлежит также персоналу

в возрасте от 25 до 29 лет – 26,97%, что обеспечено приростом удельного веса на 1,29 п.п., на возраст от 40 до 49 лет – 17,84%, что ниже 2021 г. на 0,37 п.п., на 30 лет – 15,77%, , что выше 2021 г. на 2,05 п.п., и на 31 год – 12,03%, однако доля была сокращена на 1,01 п.п.

Далее необходимо оценить уровень образование работников организации по каждой категории. Так, в таблице 5 представлен анализ состава, структуры и динамики численности рабочих по уровню образования ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг.

Таблица 5 – Анализ состава, структуры и динамики численности работников по уровню образования ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Отклонение, +/- (по структуре)	
	чел.	удельный вес, %	чел.	удельный вес, %	чел.	удельный вес, %	2021/2020	2022/2021
Всего	740	100,0	736	100,0	723	100,0	–	–
в том числе лица имеющие:								
– высшее образование	281	37,97	284	38,59	282	39,00	0,61	0,42
– среднее специальное	369	49,86	365	49,59	355	49,10	-0,27	-0,49
– профессионально-техническое	88	11,89	85	11,55	84	11,62	-0,34	0,07
– общее среднее	2	0,27	2	0,27	2	0,28	0,00	0,01

Так, по данным таблицы 5 установлено, что среди работников в 2022 г. из 723 чел. 282 чел. имеют высшее образование, их доля составляет 39%, что больше 2021 г. на 0,42 п.п., поскольку их численность сократилась на 2 чел. В 2022 г. насчитывалось 355 чел. со средним специальным образованием, однако их численность сократилась на 10 чел.

На рисунке 8 отражена структура численности работников по уровню образования ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг.

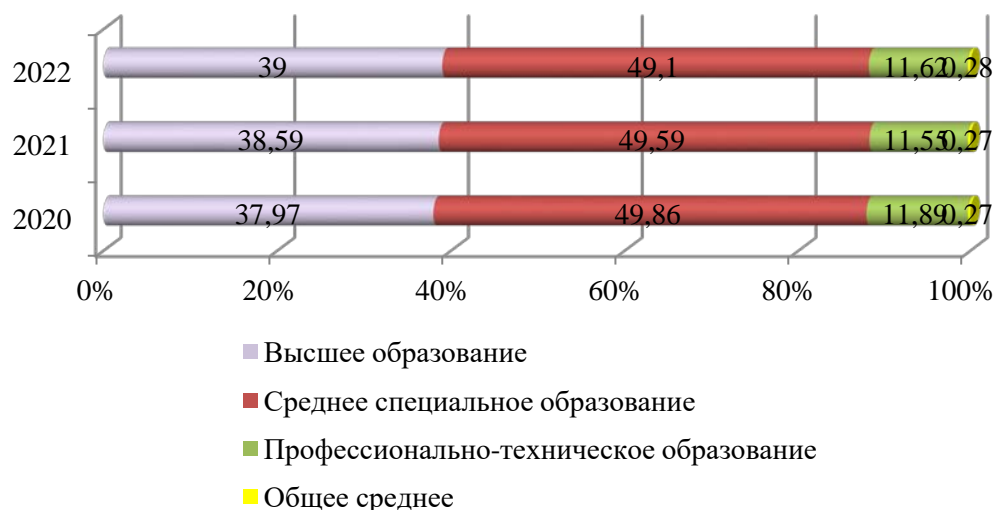


Рисунок 8 – Структура трудовых ресурсов по образовательному критерию ГБУЗ «Городская больница №5» за 2022 г.

Следует отметить, что численность персонала с данным образованием занимает наибольшую долю – 49,10%, которая сократилась по сравнению с 2020 гг. на 0,49 п.п. В 2022 г. также отмечается 84 чел. с профессионально-техническим образованием и 2 чел. с общим средним образованием.

Далее проведем анализ структуры по стажу работы работников ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг. в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ структуры по стажу работы работников ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг.

Показатели	Годы						Отклонение, +/- (по структуре)	
	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2021/ 2020	2022/ 2021
	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %		
Списочная численность работников, чел.	740	100,0	736	100,0	723	100,0	–	–
- до 1 года	126	17,03	129	17,53	135	18,67	0,50	1,15
- от 1 года до 3 лет	58	7,84	41	5,57	49	6,78	-2,27	1,21
- от 3 лет до 5 лет	189	25,54	212	28,80	217	30,01	3,26	1,21
- от 5 лет до 10 лет	198	26,76	185	25,14	167	23,10	-1,62	-2,04
- более 10 лет	169	22,84	169	22,96	155	21,44	0,12	-1,52

Ссылаясь на данные таблицы 6 можно отметить, что в учреждении трудятся сотрудники с высоким стажем, что свидетельствует о их постоянстве и удовлетворенности условиями и оплатой труда. Так, наибольшая численность работников приходится на стаж от 3-х до 5 лет – 217 чел, кроме того их количество растет. Также выполняются свою трудовую деятельность работники со стажем 5 лет и выше, их число составило 322 чел.

Таким образом, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. численность персонала сократилась абсолютно по всем категориям. Количество руководителей уменьшилось на 1 чел., и количество специалистов также уменьшилось на 2 чел. При этом численность медицинского персонала уменьшилась на 10 чел. Медицинский персонал в структуре общей численности трудовых ресурсов занимают большую долю –84,65%. На конец 2022 г. кадровый состав составил 723 чел.: из них: женщин – 478 чел. что составляет 66,11%, и мужчин – 245 чел., по структуре 33,89%.

Анализ персонала по возрастному признаку в ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг. позволил установить, что наибольшая численность работников в 2022 г. составила 195 чел. в возрасте от 25 до 29 лет, а также в возрасте от 40 до 49 лет – 129 чел. Кроме того, среди работников в 2022 г. из 723 чел. 282 чел. имеют высшее образование, их доля составляет 39%. В 2022 г. насчитывалось 355 чел. со средним специальным образованием. Следует отметить, что численность персонала с данным образованием занимает наибольшую долю – 49,10%.

Установлено, в учреждении трудятся сотрудники с высоким стажем, что свидетельствует о их постоянстве и удовлетворенности условиями и оплатой труда. Так, наибольшая численность работников приходится на стаж от 3-х до 5 лет – 217 чел, кроме того их количество растет. Также выполняются свою трудовую деятельность работники со стажем 5 лет и выше, их число составило 322 чел.

### 2.3 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов в организации

В таблице 7 рассчитаны показатели, позволяющие дать оценку движения работников ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг.

Анализ данных таблицы 7 позволяет отметить, что в рассматриваемом периоде наблюдается рост показателя текучести кадров в учреждении.

В 2021 г. отмечается снижение показателя по приему на 0,015 до 0,042, однако в 2022 г. показатель также сократился на 0,009 до 0,033, что подтверждается сокращением принятых на работу сотрудников. Коэффициент по увольнению сократился в 2021 г. на 0,0025 до 0,048, а в 2022 г. возрос на 0,003 до 0,051.

Таблица 7 – Анализ показателей движения персонала ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Год			Изменение, +/-		Темпы роста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Принято на работу, чел.	42	31	24	73	55	73,81	77,42
Уволено работников, всего, чел.	54	35	37	89	72	64,81	105,71
в том числе:							
- по собственному желанию	54	35	37	89	72	64,81	105,71
Среднесписочная численность работников, чел.	740	736	723	1476	1459	99,46	98,23
Показатели оборота, %:							
- по приему	0,057	0,042	0,033	-0,015	-0,009	–	–
- по увольнению	0,073	0,048	0,051	-0,025	0,003	–	–
- общего оборота	0,130	0,090	0,084	-0,04	-0,006	–	–
- текучести кадров	0,073	0,048	0,051	-0,025	0,003	–	–

При этом, коэффициент общего оборота ежегодно сокращался и в 2022 г. составил 0,084. Значение показателя общей текучести кадров учреждения в 2022 г. увеличилось на 0,003 п.п., и составило 5,1%. Это свидетельствует о достаточной эффективности организации кадровой политики и управления персоналом в ГБУЗ «Городская больница №5».

В таблице 8 представлен анализ производительности труда ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг.

Данные таблицы 8 указывают на то, что среднегодовая выработка сотрудников ГБУЗ «Городская больница №5» характеризуется приростом до 8,84 тыс. руб. В том числе по численности медицинского персонала также отмечается прирост среднегодовой выработки 1 работника с 8,04 тыс. руб./чел. в 2020 г. до 10,44 тыс. руб./чел. в 2022 г. Такая динамика показателей свидетельствует о росте эффективности использования трудовых ресурсов в ГБУЗ «Городская больница №5».

Таблица 8 – Динамика производительности труда в ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+/-)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1 Доходы, тыс. руб.	5046	6059	6389	1013	330
2 Чистый операционный результат, тыс. руб.	-1641	-2455	-2790	-814	-335
3 Списочная численность работников, чел.	740	736	723	-4	-13
3.1 медицинского персонала, чел	628	622	612	-6	-10
4 Производительность труда работников по:					
4.1 доходам учреждения, тыс. руб./чел.					
- всех работников	6,82	8,23	8,84	1,41	0,61
- медицинского персонала	8,04	9,74	10,44	1,7	0,7
4.2 чистому операционному результату, тыс. руб./чел.					
- всех работников	-2,22	-3,34	-3,86	-1,12	-0,52
- медицинского персонала	-2,61	-3,95	-4,56	-1,34	-0,61

Выработка сотрудников по операционному результату составляет отрицательные значения, в связи с чем отсутствует смысл характеристика данного показателя.

Далее рассмотрим анализ влияния производительности труда на динамику конечных финансовых результатов ГБУЗ «Городская больница №5» в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет влияния среднесписочной численности работников и их производительности труда на изменение доходов учреждения за 2022 гг.

Показатели	2022 год		Отклонение (+/-)	Расчет влияния факторов
	На начало	На конец		
Среднесписочная численность работников, чел.	736	723	-13	$\Delta B_{\text{ч}} = -13 \times 8,84 = -114,91$
Производительность труда, тыс. руб.	8,23	8,84	0,61	$\Delta B_{\text{пт}} = 0,61 \times 723 = 441,03$
Доходы учреждения, тыс. руб.	6059	6389	330	$\Delta B = -114,91 + 441,03 = 326,12$

По данным таблицы 9 можно сделать вывод, что на начало 2021 г. доходы учреждения увеличились в основном за счет интенсивного фактора (производительности труда, которая увеличилась на 0,61 тыс. руб./чел.), в результате чего результативный фактор увеличился на 441,03 тыс. руб., нивелировав отрицательное влияние снижения среднесписочной численности работников, которая сократилась на 13 чел. и обусловила снижение доходов учреждения на 114,91 тыс. руб.

В таблице 10 отразим динамику соотношения темпов роста производительности труда и среднемесячной заработной платы в ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг.

Таблица 10 – Соотношение темпов роста производительности труда и среднемесячной заработной платы в ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темп изменения, %	
				2021 / 2020	2022 / 2021
1 Доходы учреждения, тыс. руб.	5046	6059	6389	120,08	105,45
2 Среднесписочная численность работников, чел.	740	736	723	99,46	98,23
3 Производительность труда работников, тыс. руб.	6,82	8,23	8,84	120,67	107,41
4 Среднемесячная заработная плата, руб.	17664	18597	20474	105,28	110,09
5 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	156856,32	164248,70	177632,42	104,71	108,15

Продолжение таблицы 10

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 / 2020	2022 / 2021
6 Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы	–	1,18	0,98	–	–
7 Экономия средств фонда заработной платы	–	-24010,14	4324,23	–	–

Исследуя данные таблицы 10 было установлено, что в 2022 г. коэффициент опережения сократился на 0,2 и составил 0,98, что обусловлено более высокими темпами изменения оплаты труда над среднегодовой выработкой. Данная тенденция указывает на образование нерационального использования средств фонда заработной платы. А именно образовался перерасход в размере 4324,23 тыс. руб.

Также возникает необходимость изучить эффективность использования трудовых ресурсов с точки зрения сотрудников ГБУЗ «Городская больница №5». Для этого проведен мини-опрос, состоящий из трех следующих вопросов:

- укажите наиболее эффективные средства стимулирования на Ваш взгляд;
- укажите уровень контроля со стороны руководителя;
- испытываете ли Вы лично потребность в обучении.

В анонимном опросе принимали участие специалисты и медицинский персонал общей численностью 150 чел.

Так, сотрудникам ГБУЗ «Городская больница №5» был задан вопрос, который предполагает степень установления применяемых в больнице методов мотивации. По итогам опроса, были получены следующие ответы, отраженные на рисунке 9.



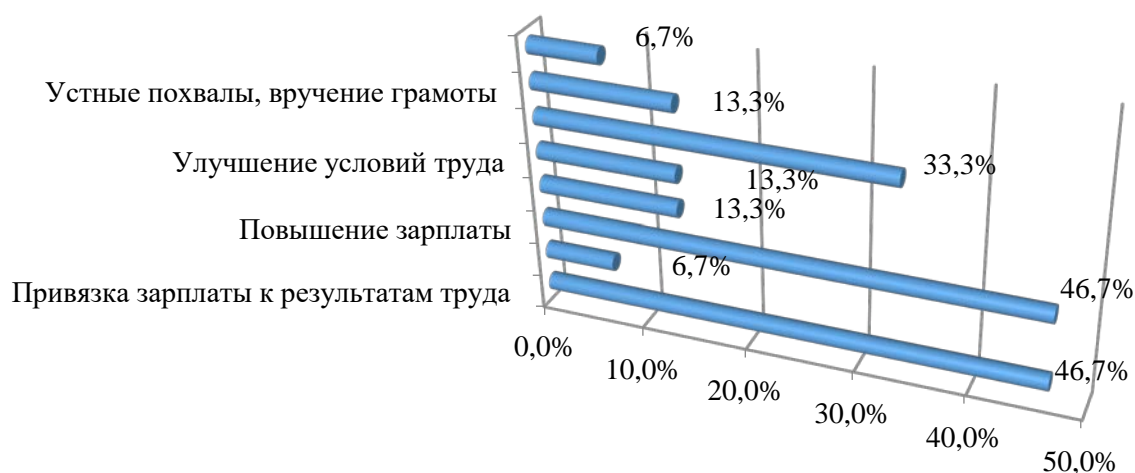


Рисунок 9 – Структура ответов на вопрос «Укажите наиболее эффективные средства стимулирования на Ваш взгляд», %

Среди установленных ответов, наибольшее преимущество принадлежит материальным методам стимулирования, которые находят свое отражение в справедливой заработной плате по итогам трудовой деятельности – 46,7% и росте оплаты труда – 46,7%. Кроме того, выяснено, что для работников ГБУЗ «Городская больница №5» также важно наличие психологическим методов стимулирования, которые заключается в предоставлении грамот, улучшений условий труда, направления работников на обучение и повышение квалификации и т.д.

Согласно полученным ответам, среди сотрудников отмечают те, которые указывают на наличие конфликтных ситуаций в коллективе, сложившийся психологический климат низкий и требует комплекса мероприятий по его улучшению.

Также персоналу ГБУЗ «Городская больница №5» был задан вопрос о том, как часто контролируется выполнение их трудовых обязанностей и степень его проявления. По итогам опроса, были получены следующие ответы, отраженные на рисунке 10.

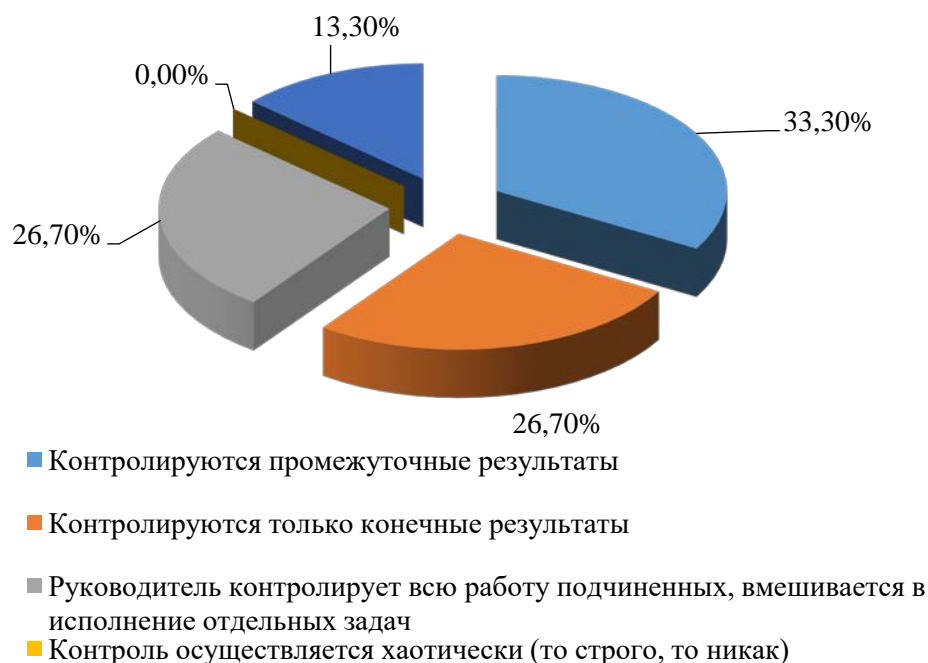


Рисунок 10 – Структура ответов на вопрос «Уровень контроля со стороны руководителя», %

Согласно полученным результатам выяснено, что 33,3% респондентов считают, что высокий уровень контроля проявляется при исполнении итоговых целей и задач, что является верным с точки зрения эффективной системы управления учреждением. Некоторые работники (26,7%) указывают на активное участие менеджеров в их деятельности, которое мешает персоналу учреждения.

В ходе опроса некоторые респонденты отмечали, что испытывают определенные сложности при выполнении своих задач, решению которых могло бы поспособствовать дополнительное обучение, в ходе чего был задан вопрос о необходимости улучшить профессиональные навыки посредством дополнительного обучения. По итогам опроса, были получены следующие ответы, отраженные на рисунке 11.

### Испытываете ли Вы лично потребность в обучении?

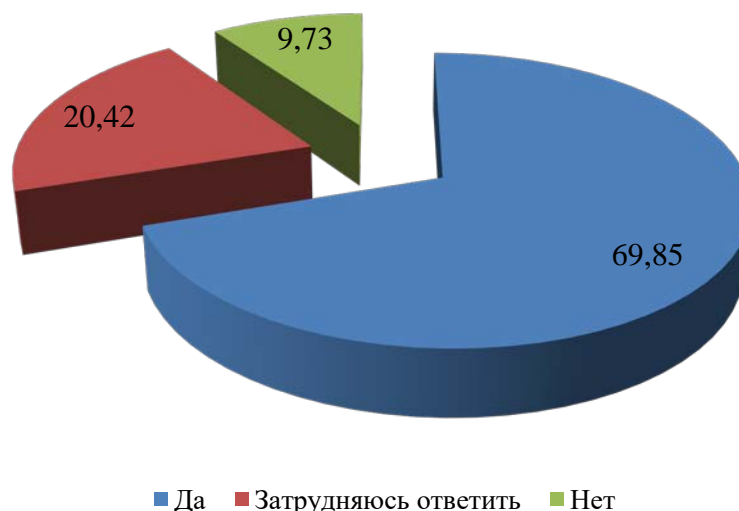


Рисунок 11 – Результаты ответов на вопрос «Испытываете ли Вы лично потребность в обучении?»

Исходя из данных рисунка 11 можно полностью утверждать, что 69,85% респондентам испытывает острую необходимость в получении обучения. Данная тенденция свидетельствует о том, что руководству учреждения необходимо предпринимать соответствующие решения по направлению работников на повышение квалификации и получение дополнительного образования.

Таким образом, в рассматриваемом периоде наблюдается рост показателя текучести кадров в учреждении до 5,1%. Несмотря на отрицательную динамику показателя, это свидетельствует о достаточной эффективности организации кадровой политики и управления персоналом в ГБУЗ «Городская больница №5».

Среднегодовая выработка сотрудников ГБУЗ «Городская больница №5» характеризуется приростом. В том числе по численности медицинского персонала также отмечается прирост среднегодовой выработки 1 работника до 10,44 тыс. руб./чел. в 2022 г. Такая динамика показателей свидетельствует о росте эффективности использования трудовых ресурсов в ГБУЗ «Городская больница №5». На начало 2022 г. доходы учреждения увеличились в основном

за счет интенсивного фактора (производительности труда), в результате чего резульативный показатель увеличился на 441,03 тыс. руб., нивелировав отрицательное влияние снижения среднесписочной численности работников.

В 2022 г. коэффициент опережения сократился на 0,2 и составил 0,98, что обусловлено более высокими темпами изменения оплаты труда над среднегодовой выработкой. Данная тенденция указывает на образование нерационального использования средств фонда заработной платы. А именно образовался перерасход в размере 4324,23 тыс. руб.

Также изучена эффективность использования трудовых ресурсов с точки зрения сотрудников ГБУЗ «Городская больница №5». Для этого проведен мини-опрос. В анонимном опросе принимали участие специалисты и медицинский персонал общей численностью 150 чел. Так, сотрудникам ГБУЗ «Городская больница №5» был задан вопрос, который предполагает степень установления применяемых в больнице методов мотивации. Среди установленных ответов, наибольшее преимущество принадлежит материальным методам стимулирования, которые находят свое отражение в справедливой заработной плате по итогам трудовой деятельности – 46,7% и росте оплаты труда – 46,7%. Согласно полученным ответам, среди сотрудников отмечаются те, которые указывают на наличие конфликтных ситуаций в коллективе, сложившийся психологический климат низкий и требует комплекса мероприятий по его улучшению. 69,85% респондентам испытывает острую необходимость в получении обучения. Данная тенденция свидетельствует о том, что руководству учреждения необходимо предпринимать соответствующие решения по направлению работников на повышение квалификации и получение дополнительного образования.

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов**

#### **3.1 Предложения по улучшению использования трудовых ресурсов в организации**

«Наибольшее внимание трудовым ресурсам стали уделять на этапе рыночных отношений, требования к персоналу предприятий изменились, увеличилась востребованность креативного подхода к работе. Сейчас одной из главных задач руководства является грамотно сформированный персонал, который четко знает свои обязанности, цели и выполняет задачи руководства. Грамотно сформированный персонал – залог успеха деятельности, социального развития и экономического роста предприятия» [16, с. 79].

Одним из вариантов повышения продуктивности работы персонала в ГБУЗ «Городская больница №5» может быть предложено внедрение системы дистанционного обучения. Дистанционное обучение – это форма образования, которая позволит работникам получать знания и навыки удаленно, без необходимости физического присутствия в учебной аудитории. Вместо этого, обучение происходит через использование информационно-коммуникационных технологий, таких как интернет, виртуальные классы, видеоконференции, электронные платформы и другие средства коммуникации.

«Эффективность дистанционного обучения заключается в том, что в процессе дистанционного обучения обучающийся проявляет свойства самоорганизации и самостоятельности, что положительным образом влияет на усвоение материала. При этом дистанционное обучение могут проводить самые высококвалифицированные специалисты, что также влияет на результативность обучения с положительной стороны. Дистанционное обучение требует намного меньших затрат, в отличие от стационарного обучения, и охватывает больший круг работников» [11, с. 167].

Базой учебного материала при осуществлении дистанционного обучения являются электронные учебники, а также различные электронные тесты и видео демонстрации. Основным преимуществом данной формы обучающего материала по сравнению с традиционными учебными курсами представлены на рисунке 12.

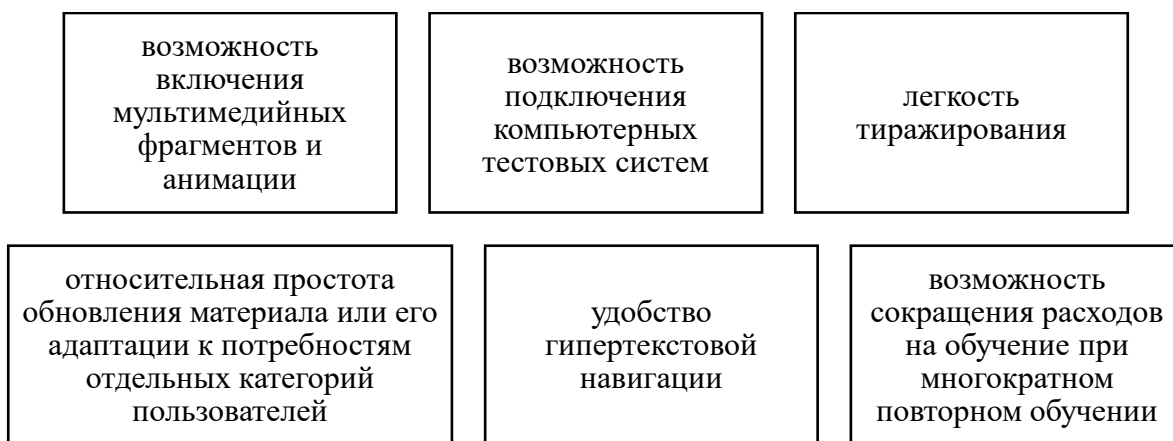


Рисунок 12 – Достоинства электронных учебных курсов по сравнению с традиционными бумажными изданиями

При этом при разработке электронного учебного курса возникает проблема стандартизации оформления данного курса. Основные требования к созданию электронного учебного курса представлены на рисунке 13.

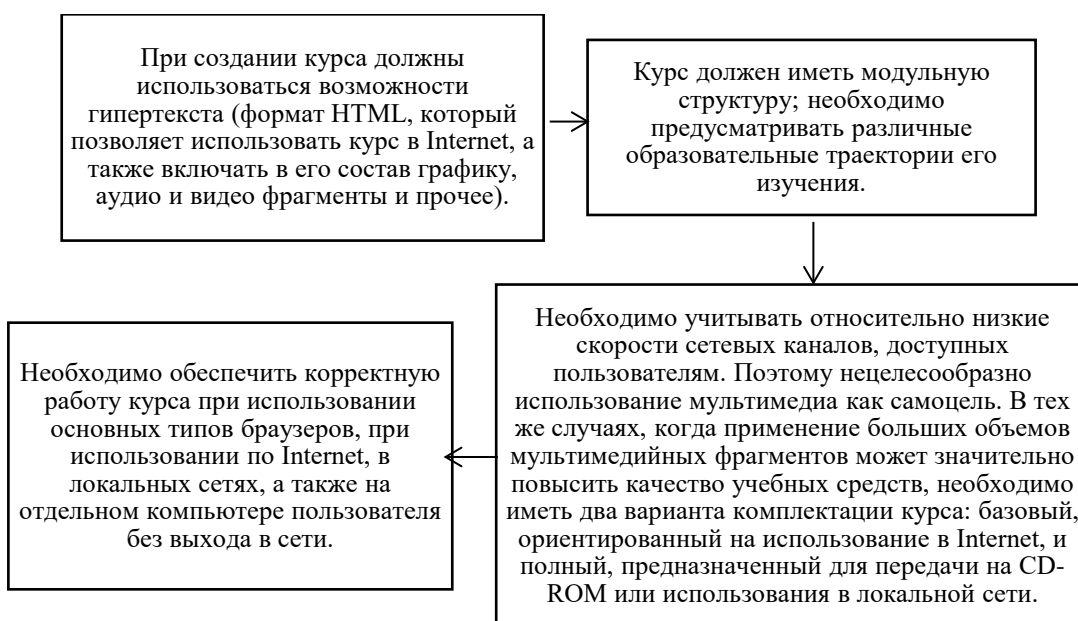


Рисунок 13 – Требования к созданию электронного учебного курса

Цели создания системы дистанционного обучения представлены на рисунке 14.

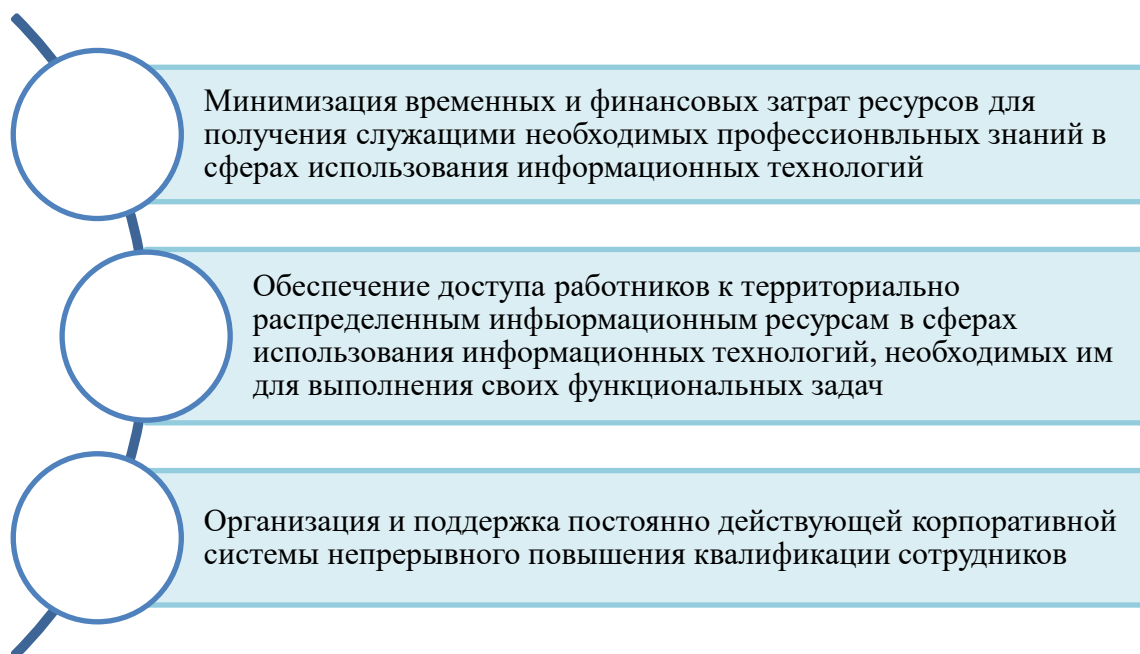


Рисунок 14 – Цели создания системы дистанционного обучения

В качестве системы дистанционного обучения именно для работников можно предложить создание обучающей программы на базе платформы WebTutor. Система WebTutor (ВебТьютор) – «это масштабный HR-портал, который позволит грамотно и эффективно управлять процессами подбора сотрудников, обучения, тестирования, оценки их профессиональных качеств, а также организовать учебный процесс, адаптированный под конкретные бизнес-сферы, в дистанционном режиме. Универсальная система WebTutor (ВебТьютор) легко настраивается в конкретном виде бизнес-деятельности учреждения, направлена на систематизацию HR-процессов, активное взаимодействие отдела управления кадрами и развитием карьеры с сотрудниками. Портал позволяет оперативно информировать о новостях, планировании учебных мероприятий, осуществлять проведение вебинаров в режиме реального времени» [26, с. 175].

Что получают пользователи продукта:

- «СДО – дистанционное обучение персонала внедрение оптимальной системы подбора персонала, разработку эффективных схем

- требований, программ стажировки и адаптации;
- оценку персонала по КРІ, компетенциям, 360 градусов, по целям структурированность и систематизацию хранения кадровой информации;
  - автоматизацию обучающих процессов в дистанционной или очной форме;
  - тестирование сотрудников по заданным контрольным вопросам, а также анализ результатов с созданием информационных библиотек и отчетности;
  - оперативное взаимодействие HR-менеджмента с кадрами, в том числе удаленными территориально;
  - организацию быстрого обучения персонала новым услугам и продуктам;
  - планирование развития карьеры» [26, с. 178].

Все модули согласованы и построены в единой логической цепочке. С помощью ВебТьютор можно управлять не только образованием кадров с минимальными финансовыми расходами, временными и трудозатратами, но также проводить автоматическое тестирование по разным оценочным критериям, организовать единую информационную базу, портал оперативных новостей в рамках бизнес-деятельности.

«По итогам прохождения электронного курса, обучающиеся перейдут к прохождению практического модуля, где им будут даны практические ситуации, где необходимо будет выбрать или написать правильный ответ. Каждый правильный ответ будет оцениваться в определенное количество баллов, которые будут определять эффективность прохождения курса сотрудником. Критериями результата будет количество баллов, которые наберут сотрудники в процессе прохождения практического модуля. По результатам выполнения практического модуля будут составлены отчеты об эффективности прохождения курса каждого из сотрудников» [25, с. 51].

Примерный план мероприятий по дистанционному обучению



представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Примерный план реализации дистанционного обучения

Мероприятие	Содержание	Сроки
Определение участников проекта	«Формирование списка сотрудников, которые будут проходить дистанционное обучение» [9, с. 426].	Июль 2023 г.
Разработка нормативно-правовой базы	«Корректировка пояснительных записок к плану обучения» [9, с. 426].	Август 2023 г.
Техническое обеспечение	«Обеспечение доступа к программному модулю для участников проекта» [9, с. 426].	Август 2023 г.
Учебно-методическое обеспечение	«Подготовка учебных и методических материалов для дистанционного обучения сотрудников» [9, с. 426].	Сентябрь 2023 г.
Прохождение дистанционного обучения	«Получение сотрудниками на основе созданной базы дополнительных знаний и навыков в области своей деятельности» [9, с. 427].	Октябрь-ноябрь 2023 г.
Мониторинг и контроль реализации проекта	«Осуществление контрольных мероприятий, подготовка статистических и аналитических отчетов» [9, с. 427].	Декабрь 2023 г. – Январь 2024 г.

Дистанционное обучение кадров ГБУЗ «Городская больница №5» позволит решить следующие задачи:

– обеспечить непрерывное повышение квалификации специалистов в необходимых объемах и в требуемые сроки на основе компетентного подхода и инновационного мышления;

– приблизить по качеству обучение к индивидуальному, по экономической эффективности – к групповому обучению.

«В качестве примера электронных курсов для персонала ГБУЗ «Городская больница №5» можно предложить создание курсов для менеджеров по следующим направлениям: обучение работе с программным обеспечением; занятия по повышению квалификации по предоставлению социально-медицинских и социально-психологических услуг; обучение работе с соответствующей документацией» [9, с. 428].

При создании курсов для менеджеров по указанным направлениям, несколько особенностей следует учесть:

- сотрудники могут иметь разные уровни знаний и опыта в каждом из указанных направлений. Курсы должны быть разработаны с учетом этого разнообразия, предоставляя информацию и упражнения, которые соответствуют как начинающим, так и более опытным работникам;
- операционные навыки крайне важны во всех трех направлениях. Курсы должны быть ориентированы на практическое применение знаний и навыков. Задания и упражнения должны решать реальные проблемы и вызовы, с которыми персонал сталкивается в своей работе.
- в случае обучения работе с программным обеспечением, курсы должны фокусироваться на понимании функциональности и возможностей программных продуктов, а также на основных навыках их использования;
- курсы должны учитывать изменения в программах, технологиях и документации, которые могут возникнуть со временем;
- для эффективного обучения необходимо предоставить интерактивные возможности и обратную связь. Преподаватели должны быть доступны для ответов на вопросы и обсуждения материалов. Также полезно предоставлять участникам возможность общаться и сотрудничать друг с другом, чтобы обмениваться опытом и лучшими практиками;
- предоставление системы оценки и обратной связи по завершению курсов помогает работникам оценить свой прогресс и определить области для улучшения.

«По итогам прохождения электронного курса, обучающиеся перейдут к прохождению практического модуля, где им будут даны практические ситуации, где необходимо будет выбрать или написать правильный ответ. Каждый правильный ответ будет оцениваться в определенное количество баллов, которые будут определять эффективность прохождения курса

сотрудником. Критериями результата будет количество баллов, которые наберут сотрудники в процессе прохождения практического модуля. По результатам выполнения практического модуля будут составлены отчеты об эффективности прохождения курса каждого из сотрудников» [31, с. 109].

Далее необходимо отметить, что в ГБУЗ «Городская больница №5» отсутствует работник по мотивации и стимулированию персонала. Поскольку ввести новую должность в учреждении является проблематичным и более затратным способом, то предлагается следующее: в перечень должностных обязанностей кадрового работника следует ввести дополнительные функции и предложить дополнительную оплату.

Так, необходимо дополнить должностную инструкцию кадрового сотрудника ГБУЗ «Городская больница №5» следующими обязанностями:

- «поддержание и совершенствование системы мотивации персонала в части: консолидации, анализа и обработки данных; мониторинга рынка оплаты труда, анализа информационных материалов (обзоров рынка труда); проведения интегрированной оценки ФОТ; разработки системы, подходов к оценке должностей, уровней заработной платы, переменной части оплаты труда работников;
- разработка предложений по повышению эффективности системы общего вознаграждения;
- разработка систем, методов нематериального стимулирования;
- участие в работе с персоналом в части предоставления информации о дополнительных льготах и т.д.» [4, с. 65].

Также необходимо направить работника на дополнительные курсы по повышению квалификации в области мотивации и стимулирования персонала. Цель курса – целенаправленное формирование профессиональных компетенций, приобретение современных знаний, умений и навыков в области мотивации и стимулирования персонала. Занятия на курсах повышения квалификации ведут специалисты в области управления, мотивации, HR-менеджмента, корпоративной культуры. Эксперты-практики в области

мотивации персонала.

Таким образом, представленный перечень мероприятий положительно скажется на сотрудниках ГБУЗ «Городская больница №5», что, в конечном итоге, приведет к улучшению эффективному использованию трудовых ресурсов.

### **3.2 Экономическая оценка эффективности рекомендуемых мероприятий**

В таблице 12 представим итоговые данные по расчету затрат на дистанционное обучение в течение 2023 года.

Таблица 12 – Итоговый расчет затрат на внедрение системы дистанционного обучения в ГБУЗ «Городская больница №5»

Статьи затрат	Сумма, руб.
Закупка сервера для работы программного продукта	35 000
Установка сервера	6 000
Обучение персонала работе с системой	4 000
Доплаты за работу администратора с системой	3 000
Амортизационные отчисления	2 500
Всего	50 500

Следовательно, общая сумма затрат составляет 50,5 тыс. р. Следует отметить, что внедрение системы дистанционного обучения позволит увеличить доходы учреждения (от предоставления дополнительных новых услуг и улучшения их качества) на 2,5%.

$$\Delta Д = 6389 \times 2,5\% / 100\% = 159,73 \text{ тыс. р.}$$

Экономическая эффективность внедрение системы дистанционного обучения в учреждение ГБУЗ «Городская больница №5» составит:

$$\Delta Э = 159,73 - 50,5 = 109,23 \text{ тыс. р.}$$

Таким образом, из приведённых расчетов видно, что предложенное мероприятие за счёт введения дистанционного обучения в будущих периодах окажется экономически выгодным. Экономическая выгода от предложенного мероприятия заключается в получении дополнительного дохода за год в размере 109,23 тыс. руб. Внедрение данного предложения непосредственно в процесс работы организации позволит направить основные усилия учреждения на повышения производительности труда путём повышения квалификации работников и их эффективного обучения. Таким образом, на основе данных показателей можно сделать вывод, что данное мероприятие вводить в ГБУЗ «Городская больница №5» будет целесообразно.

Планирование обучения персонала будет осуществляться на основе данных учета обучения персонала. Периодичность обучения имеет систематический характер, т.е. определяется конкретным количеством раз в конкретное количество лет для работников организации.

Предполагаемые социальные эффекты от реализации проекта приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Социальная эффективность проекта для ГБУЗ «Городская больница №5»

Социальный эффект	Показатели эффективности
«Повышение содержательности труда, реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников, обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой, обеспечение стабильной занятости» [9, с. 429].	Удельный вес работников, повышающих квалификацию Удельный вес работников, выразивших позитивное отношение к проекту Лояльность персонала к организации и хорошие отзывы о ней за пределами организации

Далее рекомендовалось в перечень должностных обязанностей кадрового работника ввести дополнительные функции и предложить дополнительную оплату. Данное мероприятие включает единовременные затраты на повышение квалификации в области мотивации и стимулирования

персонала, а также текущие затраты на выплату дополнительной оплатой к заработной плате и налоговые вычеты.

Так, единовременные затраты на повышение квалификации в области мотивации и стимулирования персонала составят 7800 руб. Далее в таблице 14 необходимо представить ежегодные предполагаемые затраты на реализацию предложенного мероприятия сроком на год.

Таблица 14 – Ежегодные затраты на реализацию предложенного мероприятия сроком на год

Затраты от предложенного мероприятия	Величина затрат в месяц, руб.	Величина затрат в год, руб.
Дополнительная оплата к заработной плате сотрудника	5000	60000 (5000 x 12 мес.)
Взносы на обязательное пенсионное страхование (22%)	1100	13200 (1100 x 12 мес.)
Взносы на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и материнства (2,9%)	145	1740 (145 x 12 мес.)
Взносы на обязательное медицинское страхование (5,1%)	255	3060 (255 x 12 мес.)
Итого затрат	6500	78000

Полученные результаты указывают на то, что размер совокупных расходов за 12 месяцев составил 78 тыс. руб.

Рассчитаем эффект от введения новой должности в штатное расписание. По оценкам экспертов доходы учреждения в результате внедрения нового сотрудника вырастет на 1,5%.

$$\Delta Д = 6389 \times 1,5\% / 100\% = 95,84 \text{ тыс. р.}$$

Экономическая эффективность от введение дополнительных обязанностей кадровому сотруднику в учреждение ГБУЗ «Городская больница №5» составит:

$$\Delta Э = 95,84 - 85,8 = 10,04 \text{ тыс. р.}$$

Таким образом, из приведённых расчетов видно, что предложенное мероприятие принесет для организации дополнительные доходы в размере 10,04 тыс. руб.

Далее необходимо определить экономическую эффективность от предложенных мероприятия на фактические показатели работы ГБУЗ «Городская больница №5» в таблице 15.

Таблица 15 – Экономическая эффективность от предложенных мероприятия на фактические показатели работы ГБУЗ «Городская больница №5»

Показатель	2022 г.	После проведения мероприятия	Отклонение, +/-	Темп роста, %
Дополнительные доходы от реализации первого мероприятия (дистанционное обучение)	–	109,23	109,23	–
Дополнительные доходы от реализации второго мероприятия (введение дополнительных обязанностей по мотивации персонала)	–	10,04	10,04	–
Доходы учреждения, тыс. руб.	6389	6508,27	109,23 + 10,04 = 119,27	101,87
Среднесписочная численности работников, чел.	723	723	0	–
Производительность труда, тыс. руб.	8,84	9,00	0,16	101,81

Так, реализация мероприятия приведет к росту доходов учреждения на 119,27 тыс. руб., что в последующем обеспечит рост среднегодовой выработки на 0,16 тыс. руб., что свидетельствует о приросте эффективности использования трудовых ресурсов в ГБУЗ «Городская больница №5».

## Заключение

Трудовые ресурсы являются составным элементом в совокупности, формирующей организацию в целом. Отсутствие трудовых ресурсов на рабочих местах ведет к финансовым потерям и приостановлению деятельности организации. Достаточная обеспеченность организаций работниками, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В зависимости от принятых критериев можно выделить различные группы трудовых ресурсов, сформированные по полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности и т.д. Принятие своевременных управленческих решений по эффективности использования рабочей силы влечет поиск мероприятий, направленных на улучшение условий труда и повышение мотивации у сотрудников. В деятельности организации очень важно поддерживать высокий уровень мотивации среди сотрудников. Мотивации труда заключается в стимулировании персонала для достижения поставленных целей и высокой производительности труда. Она содержит ряд различных элементов, которые взаимосвязаны и влияют друг на друга. Разработка эффективной системы мотивации, которая учитывает потребности и желания каждого сотрудника, способна повысить их энтузиазм, преданность и результативность в работе.

Главная цель моделирования системы управления трудовым потенциалом состоит в том, чтобы эффективно организовать управленческий процесс и развитие трудовых ресурсов организации. Она направлена на оптимальное использование всех сотрудников, с целью достижения поставленных организацией целей и обеспечения устойчивого успеха. Моделирование системы управления трудовым потенциалом включает анализ и оценку различных аспектов, связанных с обеспечением мотивации и эффективности сотрудников, таких как рекрутинг и отбор, обучение и



развитие, оценка и управление производительностью труда, мотивация и вознаграждение, управление персоналом. В целом, моделирование системы управления трудовым потенциалом помогает организациям повышать конкурентоспособность за счет оптимального использования, развития и мотивации своих трудовых ресурсов. Выделяют экономические, организационно-административные и социально-психологические методы управления персоналом.

Каждый методический подход имеет свои преимущества и ограничения. Выбор определенной методики зависит от целей и контекста оценки трудовых ресурсов. Комбинирование нескольких подходов может быть эффективным способом получения более полной и объективной оценки трудового потенциала организации.

Исследования в выпускной квалификационной работе проводились на данных ГБУЗ «Городская больница №5», которое является одним из старейших лечебных учреждений города. Учреждение осуществляет деятельность в целях оказания специализированной медицинской помощи населению с применением эффективных медицинских технологий и соблюдением диспансерных принципов в работе с больными дерматовенерологического профиля; своевременного и качественного обследования, лечения и реабилитации больных в амбулаторных условиях, условиях круглосуточного стационара, условиях отделения дневного пребывания при круглосуточном стационаре, на дому; и т.д. В учреждении отмечается прирост доходов и расходов, в результате чего сформирован отрицательный чистый операционный результат, который ежегодно увеличивается.

В 2022 г. по сравнению с 2021 г. численность персонала сократилась абсолютно по всем категориям. Количество руководителей уменьшилось на 1 чел., и количество специалистов также уменьшилось на 2 чел. При этом численность медицинского персонала уменьшилась на 10 чел. Медицинский персонал в структуре общей численности трудовых ресурсов занимают

большую долю – 84,65%. На конец 2022 г. кадровый состав составил 723 чел.: из них: женщин – 478 чел. что составляет 66,11%, и мужчин – 245 чел., по структуре 33,89%.

Анализ персонала по возрастному признаку в ГБУЗ «Городская больница №5» за 2020-2022 гг. позволил установить, что наибольшая численность работников в 2022 г. составила 195 чел. в возрасте от 25 до 29 лет, а также в возрасте от 40 до 49 лет – 129 чел. Кроме того, среди работников в 2022 г. из 723 чел. 282 чел. имеют высшее образование, их доля составляет 39%. В 2022 г. насчитывалось 355 чел. со средним специальным образованием. Следует отметить, что численность персонала с данным образованием занимает наибольшую долю – 49,10%.

Установлено, в учреждении трудятся сотрудники с высоким стажем, что свидетельствует о их постоянстве и удовлетворенности условиями и оплатой труда. Так, наибольшая численность работников приходится на стаж от 3-х до 5 лет – 217 чел, кроме того их количество растет. Также выполняются свою трудовую деятельность работники со стажем 5 лет и выше, их число составило 322 чел.

В рассматриваемом периоде наблюдается рост показателя текучести кадров в учреждении до 5,1%. Несмотря на отрицательную динамику показателя, это свидетельствует о достаточной эффективности организации кадровой политики и управления персоналом в ГБУЗ «Городская больница №5».

Среднегодовая выработка сотрудников ГБУЗ «Городская больница №5» характеризуется приростом. В том числе по численности медицинского персонала также отмечается прирост среднегодовой выработки 1 работника до 10,44 тыс. руб./чел. в 2022 г. Такая динамика показателей свидетельствует о росте эффективности использования трудовых ресурсов в ГБУЗ «Городская больница №5». На начало 2022 г. доходы учреждения увеличились в основном за счет интенсивного фактора (производительности труда), в результате чего

результативный показатель увеличился на 441,03 тыс. руб., нивелировав отрицательное влияние снижения среднесписочной численности работников.

В 2022 г. коэффициент опережения сократился на 0,2 и составил 0,98, что обусловлено более высокими темпами изменения оплаты труда над среднегодовой выработкой. Данная тенденция указывает на образование нерационального использования средств фонда заработной платы. А именно образовался перерасход в размере 4324,23 тыс. руб.

Также изучена эффективность использования трудовых ресурсов с точки зрения сотрудников ГБУЗ «Городская больница №5». Для этого проведен мини-опрос. В анонимном опросе принимали участие специалисты и медицинский персонал общей численностью 150 чел. Так, сотрудникам ГБУЗ «Городская больница №5» был задан вопрос, который предполагает степень установления применяемых в больнице методов мотивации. Среди установленных ответов, наибольшее преимущество принадлежит материальным методам стимулирования, которые находят свое отражение в справедливой заработной плате по итогам трудовой деятельности – 46,7% и росте оплаты труда – 46,7%. Согласно полученным ответам, среди сотрудников отмечаются те, которые указывают на наличие конфликтных ситуаций в коллективе, сложившийся психологический климат низкий и требует комплекса мероприятий по его улучшению. 69,85% респондентам испытывает острую необходимость в получении обучения. Данная тенденция свидетельствует о том, что руководству учреждения необходимо предпринимать соответствующие решения по направлению работников на повышение квалификации и получение дополнительного образования.

Одним из вариантов повышения продуктивности работы персонала в ГБУЗ «Городская больница №5» может быть предложено внедрение системы дистанционного обучения. Дистанционное обучение – это форма образования, которая позволит работникам получать знания и навыки удаленно, без необходимости физического присутствия в учебной аудитории. Вместо этого, обучение происходит через использование информационно-

коммуникационных технологий, таких как интернет, виртуальные классы, видеоконференции, электронные платформы и другие средства коммуникации. Экономическая эффективность внедрение системы дистанционного обучения в учреждение ГБУЗ «Городская больница №5» составила 109,23 тыс. руб.

В ГБУЗ «Городская больница №5» отсутствует работник по мотивации и стимулированию персонала. Поскольку ввести новую должность в учреждении является проблематичным и более затратным способом, то предлагается следующее: в перечень должностных обязанностей кадрового работника следует ввести дополнительные функции и предложить дополнительную оплату. Экономическая эффективность от введение дополнительных обязанностей кадровому сотруднику в учреждение ГБУЗ «Городская больница №5» составила 10,04 тыс. руб.

Совокупный экономический эффект от проведения рекомендуемых мероприятий сопровождается приростом доходов учреждения на 119,27 тыс. руб. до 6508,27 тыс. руб. В результате, увеличится производительность труда на 0,16 тыс. руб. до 9 тыс. руб., что свидетельствует о приросте эффективности использования трудовых ресурсов в ГБУЗ «Городская больница №5».

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Акбулатова А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики / А.М. Акбулатова // «Научно-практический журнал Аллея Науки». 2018. №1(17). С. 1-4.
2. Антонова О.В. Экономика фирмы (организации, предприятия): Учебник / О.В. Антонова, В.Я. Горфинкель, И.Н. Васильева. М.: Вузовский учебник, 2019. 320 с.
3. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. М.: Проспект, 2019. 224 с.
4. Бабаян Э.А. Пути повышения эффективности кадровой стратегии / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Республика Армения. 2018. №9. С. 63-68.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. М.: Academia, 2017. 32 с.
6. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. М.: Инфра-М, 2018. 352 с.
7. Грибов В.Д. Экономика организации (предприятия): Учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. М.: КноРус, 2019. 368 с.
8. Громова О.Н. Формирование стратегии управления персоналом организации (теоретические и методологические аспекты): диссертация докт. экон. наук: 08.00.05/Громова Ольга Николаевна: Госуд. Университет управления. Москва., 2018. 150 с.
9. Девяткин О.В. Экономика предприятия (организации, фирмы): Учебник / О.В. Девяткин, Л.Г. Паштова, Н.Б. Акуленко. М.: Инфра-М, 2018. 848 с.
10. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. М.: Дашков и К, 2018. 288 с.
11. Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник /И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, С.М. Талтынов и др.; ИНФРА-М.: Москва 2019. 569 с.

12. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. М.: Инфра-М, 2017. 128 с.
13. Егоршин А. П. Управление персоналом: учеб. пособие / А. П. Егоршин. Н. Новгород: Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса, 2020. 624 с.
14. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Уч. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. М.: Форум, 2018. 400 с.
15. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. М.: Форум, 2018. 352 с.
16. Иванов Г.Г. Экономика организации (торговля): Уч. / Г.Г. Иванов. М.: Форум, 2018. 192 с.
17. Кабанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. М.: Проспект, 2019. 56 с.
18. Калмыкова О. Ю. Факторы повышения производительности труда в организации / О.Ю. Калмыкова, А.В. Гагаринский // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия Экономика 2017. № 2. С.8.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом (для ссузов) / А.Я. Кибанов и др. М.: КноРус, 2018. 176 с.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия.: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: Инфра-М, 2018. 224 с.
21. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплекс.: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. М.: Риор, 2019. 160 с.
22. Любушин Н.П. Экономика организации: Учебник / Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. М.: КноРус, 2019. 32 с.
23. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. М.: Проспект, 2018. 72 с.
24. Маевская Е.Б. Экономика организации: Уч. / Е.Б. Маевская. М.: Инфра-М, 2018. 484 с.

25. Минева О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. М.: Инфра-М, 2017. 539 с.
26. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. Люберцы: Юрайт, 2018. 424 с.
27. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е.П. Пархимчик. Минск: ГИУСТ БГУ, 2019. 128 с.
28. Пожарская Е.Л. Организация системы обучения персонала на предприятии / Е.Л. Пожарская, Н.А. Дебердеева // Горизонты экономики. 2019. № 4 (50). С. 40-45.
29. Потемкин В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. СПб.: Питер, 2019. 32 с.
30. Растова Ю.И. Экономика организации (предприятия) (для бакалавров) / Ю.И. Растова, С.А. Фирсова. М.: КноРус, 2018. 352 с.
31. Соколова С.В. Экономика организации: Учебник / С.В. Соколова. М.: Academia, 2019. 154 с.
32. Суслов Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Г.В. Суслов. М.: Риор, 2018. 240 с.
33. Analysis of the labour market in retail and wholesale [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2018/10/Ricerca-Eurocommerce-Analysis-of-the-labour-market-in-retail-and-wholesale.pdf> (дата обращения: 15.05.2023).
34. Comprehensive analysis of labor resources of the industrial regional-industrial complex [Электронный ресурс]. URL: <https://vaael.ru/en/article/view?id=1884> (дата обращения: 15.05.2023).
35. Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321651611\\_Personnel\\_Management\\_to\\_](https://www.researchgate.net/publication/321651611_Personnel_Management_to_)

Human\_Resource\_Management\_HRM\_How\_HRM\_Functions (дата обращения: 15.05.2023).

36. Regression and Correlation Analysis of Labour and Resource Productivity Indicators Compared within the V4 Countries [Электронный ресурс]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/160238407.pdf> (дата обращения: 15.05.2023).

37. Quantitative and qualitative analysis of labor resources [Электронный ресурс]. URL: <http://science.sseu.ru/uploads/433.pdf> (дата обращения: 15.05.2023).



## Приложение А

### Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения за 2022 г.

Таблица А.1 – Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения за 2022 г.

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ							КОДЫ
на 1 января 2023 г.						Форма по ОКУД	0503721
						Дата	01.01.2023
Учреждение	Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Городская больница №5»					по ОКПО	
Обособленное подразделение						ИНН	
Учредитель						по ОКТМО	
Наименование органа, осуществляющего полномочия учредителя						по ОКПО	
Периодичность: годовая						ИНН	
Единица измерения: руб.						Глава по БК	
						по ОКЕИ	
Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого	
1	2	3	4	5	6	7	
<b>Доходы (стр. 030+стр. 040+стр. 050+стр. 060+стр. 070+стр. 090+стр. 100+стр. 110)</b>							
Доходы от собственности	010	100	-	6 012 176,64	376 994,62	6 389 171,26	
в том числе:	030	120	-	-	-	-	
Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат	040	130	-	6 045 000,00	376 994,62	6 421 994,62	
в том числе:							
Доходы от оказания платных услуг (работ)		131	-	6 045 000,00	-	6 045 000,00	
Доходы от компенсации затрат		134	-	-	376 994,62	376 994,62	
Штрафы, пени, неустойки, возмещения ущерба	050	140	-	-	-	-	
в том числе:							
Безвозмездные поступления текущего характера от бюджетов	060	150	-	-	-	-	
Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого	
1	2	3	4	5	6	7	
Прочие доходы	100	180	-	-	-	-	
в том числе:							
Безвозмездные нецелевые поступления в сектор государственного управления	110	190	-	-	-	-	
в том числе:							
<b>Расходы (стр. 160+стр. 170+стр. 190+стр. 210+стр. 230+стр. 240+стр. 250+стр. 260+стр. 270)</b>			870 000,00	8 028 985,85	280 334,44	9 179 320,29	
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	160	210	-	3 147 160,48	-	3 147 160,48	
в том числе:							
Заработная плата		211	-	2 419 493,45	-	2 419 493,45	
Начисления на выплаты по оплате труда		213	-	727 667,03	-	727 667,03	
Оплата работ, услуг	170	220	-	1 764 706,78	182 932,00	1 947 638,78	
в том числе:							
Услуги связи		221	-	42 162,83	-	42 162,83	
Коммунальные услуги		223	-	1 191 228,87	-	1 191 228,87	
Работы, услуги по содержанию имущества		225	-	418 604,30	182 932,00	601 536,30	
Прочие работы, услуги		226	-	108 859,01	-	108 859,01	
Страхование		227	-	3 851,77	-	3 851,77	
Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого	
1	2	3	4	5	6	7	
Прочие расходы	270	290	-	1 029 000,00	8 605,79	1 037 605,79	
в том числе:							
Налоги, пошлины и сборы		291	-	1 029 000,00	-	1 029 000,00	
Штрафы за нарушение законодательства о налогах и сборах, законодательства о страховых взносах		292	-	-	8 605,79	8 605,79	
<b>Чистый операционный результат (стр. 301–стр. 302); (стр. 310+стр. 410)</b>	300		-870 000,00	-2 016 809,21	96 660,18	-2 790 149,03	

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения за 2021 г.

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения за 2021 г.

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ							(в ред. от 16 мая 2019 г.)
на 1 января 2022 г.						Форма по ОКУД	КОДЫ
						Дата	0503721
						по ОКПО	01.01.2022
						ИНН	
						по ОКТМО	
						по ОКПО	
						ИНН	
						Глава по БК	
						по ОКЕИ	
Учреждение	Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Городская больница №5»						
Обособленное подразделение							
Учредитель							
Наименование органа, осуществляющего полномочия учредителя							
Периодичность: годовая							
Единица измерения: руб.							
Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого	
1	2	3	4	5	6	7	
<b>Доходы (стр. 030+стр. 040+стр. 050+стр. 060+стр. 070+стр. 090+стр. 100+стр. 110)</b>	010	100	1 280 000,00	4 410 000,00	369 122,04	6 059 122,04	
<i>Доходы от собственности</i>	030	120	-	-	-	-	
в том числе:							
<i>Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат</i>	040	130	-	4 410 000,00	369 122,04	4 779 122,04	
в том числе:							
Доходы от оказания платных услуг (работ)		131	-	4 410 000,00	-	4 410 000,00	
Доходы от компенсации затрат		134	-	-	369 122,04	369 122,04	
<b>==</b>							
Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого	
1	2	3	4	5	6	7	
<i>Прочие доходы</i>	100	180	-	-	-	-	
в том числе:							
<i>Безвозмездные надежные поступления в сектор государственного управления</i>	110	190	-	-	-	-	
в том числе:							
<b>Расходы (стр. 160+стр. 170+стр. 190+стр. 210+стр. 230+стр. 240+стр. 250+стр. 260+стр. 270)</b>	150	200	-	8 085 921,82	428 567,83	8 514 489,65	
<i>Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда</i>	160	210	-	2 608 937,81	-	2 608 937,81	
в том числе:							
Зарботная плата		211	-	2 003 828,64	-	2 003 828,64	
Начисления на выплаты по оплате труда		213	-	605 109,17	-	605 109,17	
<i>Оплата работ, услуг</i>	170	220	-	1 901 033,64	374 927,68	2 275 961,32	
в том числе:							
Услуги связи		221	-	43 840,92	-	43 840,92	
Коммунальные услуги		223	-	1 468 531,21	165 927,68	1 634 458,89	
Работы, услуги по содержанию имущества		225	-	248 410,71	209 000,00	457 410,71	
Прочие работы, услуги		226	-	136 565,80	-	136 565,80	
Страхование		227	-	3 685,00	-	3 685,00	
<b>==</b>							
Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого	
1	2	3	4	5	6	7	
<i>Прочие расходы</i>	270	290	-	972 123,00	366,15	972 489,15	
в том числе:							
Налоги, пошлины и сборы		291	-	972 123,00	-	972 123,00	
Штрафы за нарушение законодательства о налогах и сборах, законодательства о страховых взносах		292	-	-	366,15	366,15	
<b>Чистый операционный результат (стр. 301–стр. 302); (стр. 310+стр. 410)</b>	300		1 280 000,00	-3 675 921,82	-59 443,79	-2 455 367,61	

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения за 2020 г.

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения за 2020 г.

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ							(в ред. от 16 мая 2019 г.)
на 1 января 2021 г.						Форма по ОКУД	КОДЫ
						Дата	0503721
Учреждение	Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Городская больница №5»					по ОКПО	01.01.2021
Обособленное подразделение						ИНН	
Учредитель						по ОКТМО	
Наименование органа, осуществляющего полномочия учредителя						по ОКПО	
Периодичность: годовая						ИНН	
Единица измерения: руб.						Глава по БК	
						по ОКЕИ	
Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого	
1	2	3	4	5	6	7	
<b>Доходы (стр. 030+стр. 040+стр. 050+стр. 060+стр. 070+стр. 090+стр. 100+стр. 110)</b>	010	100	-	4 598 160,00	447 890,65	5 046 050,65	
<i>Доходы от собственности</i>	030	120	-	-	-	-	
в том числе:							
<i>Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат</i>	040	130	-	4 598 160,00	447 890,65	5 046 050,65	
в том числе:							
Доходы от оказания платных услуг (работ)		131	-	4 598 160,00	-	4 598 160,00	
Доходы по условным арендным платежам		135	-	-	447 890,65	447 890,65	
<i>Штрафы, пени, неустойки, возмещения ущерба</i>	050	140	-	-	-	-	
<b>Прочие доходы</b>	100	180	-	-	-	-	
в том числе:							
<i>Безвозмездные неденежные поступления в сектор государственного управления</i>	110	190	-	-	-	-	
в том числе:							
<b>Расходы (стр. 160+стр. 170+стр. 190+стр. 210+стр. 230+стр. 240+стр. 250+стр. 260+стр. 270)</b>	150	200	-	6 491 181,27	196 059,85	6 687 241,12	
<i>Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда</i>	160	210	-	2 080 713,06	77 151,85	2 157 864,91	
в том числе:							
Зарботная плата		211	-	1 597 346,24	60 000,00	1 657 346,24	
Начисления на выплаты по оплате труда		213	-	483 366,82	17 151,85	500 518,67	
<i>Оплата работ, услуг</i>	170	220	-	1 375 096,81	62 800,00	1 437 896,81	
в том числе:							
Услуги связи		221	-	45 231,40	1 500,00	46 731,40	
Коммунальные услуги		223	-	1 085 002,63	-	1 085 002,63	
Работы, услуги по содержанию имущества		225	-	147 376,98	61 300,00	208 676,98	
Прочие работы, услуги		226	-	96 825,80	-	96 825,80	
Страхование		227	-	660,00	-	660,00	
<b>Прочие расходы</b>	270	290	-	942 889,00	-	942 889,00	
в том числе:							
Налоги, пошлины и сборы		291	-	942 889,00	-	942 889,00	
<b>Чистый операционный результат (стр. 301–стр. 302); (стр. 310+стр. 410)</b>	300		-	-1 893 021,27	251 830,80	-1 641 190,47	