

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)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование кадрового планирования в организации

Обучающийся

Н.А. Зуенко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2024

Аннотация

Совершенствование кадрового планирования организации является актуальным вопросом в настоящее время в условиях постоянных изменений на рынке труда, цифровизации, усиления конкуренции и колебаниях в экономической ситуации страны. Совершенствование системы кадрового планирования позволяет организации лучше прогнозировать потребности в персонале, разрабатывать стратегии найма, повышения квалификации и удержания сотрудников, что способствует снижению издержек, связанных с текучестью кадров и ошибками в подборе персонала.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в организации.

Объект бакалаврской работы – Акционерное общество «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти» (далее АО «ПО КХ г. о. Тольятти»).

Предмет исследования – методы кадрового планирования.

Методы исследования: анализ и синтез, методы сравнительного и экономического анализа, экспертный метод и другие.

Бакалаврская работа состоит из следующих элементов: введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы.

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию кадрового планирования, которые могут быть применены в организации АО «ПО КХ г. о. Тольятти» для оптимизации процесса и повышения его эффективности.

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение..... | 5 |
| 1 Теоретические основы управления обучением персонала в организации..... | 7 |
| 1.1 Экономическое содержание кадрового планирования в организации и основные методы..... | 7 |
| 1.2 Направления совершенствования кадрового планирования в организации | 17 |
| 2 Оценка кадрового планирования в организации на примере Акционерного общества «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти»..... | 23 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика Акционерного общества «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти»..... | 23 |
| 2.2 Оценка кадрового планирования Акционерного общества «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти»..... | 30 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в Акционерное общество «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти»..... | 41 |
| 3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в Акционерное общество «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти»..... | 41 |
| 3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий..... | 48 |
| Заключение | 53 |
| Список используемой литературы | 56 |
| Приложение А Приказ Минтруда России от 16.04.2024 № 195н «Об утверждении форм предоставления работодателями обязательной информации, предусмотренной частью 1 статьи 53 Федерального закона «О | |

| | |
|--|----|
| занятости населения в Российской Федерации», в государственную службу занятости» | 61 |
| Приложение Б Приказ №176-О от 29.12.2017 г. о введении в действие Положения о рабочей комиссии в АО «ПО КХ г. о. Тольятти» | 62 |
| Приложение В Приказ №87-О от 15.08.2017 г. об утверждении «Положения о страховых взносах (платежах) ОАО «ПО КХ г. о. Тольятти» в пользу работников по договорам добровольного медицинского страхования»..... | 65 |
| Приложение Г Бухгалтерский баланс АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2023 г. | 68 |
| Приложение Д Отчет о финансовых результатах АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2023 г. | 72 |
| Приложение Е Отчет о финансовых результатах АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2022 г. | 73 |
| Продолжение Ж Приказ о направлении на обучение | 75 |

Введение

Совершенствование кадрового планирования организации является актуальным вопросом в настоящее время в условиях постоянных изменений на рынке труда, цифровизации, усиления конкуренции и колебаниях в экономической ситуации страны.

Одной из главных проблем является несоответствие между имеющимися компетенциями работников и новыми требованиями к профессиональным навыкам, которые предъявляет рынок, что приводит к кадровым дефицитам, снижению производительности и потерям в эффективности в организациях. Традиционные подходы к кадровому планированию не всегда справляются с задачей оперативного реагирования на изменения. В условиях изменений важным аспектом становится способность компании своевременно адаптироваться к новым требованиям, что невозможно без эффективного планирования человеческих ресурсов.

Совершенствование системы кадрового планирования позволяет организации лучше прогнозировать потребности в персонале, разрабатывать стратегии найма, повышения квалификации и удержания сотрудников, что способствует снижению издержек, связанных с текучестью кадров и ошибками в подборе персонала.

Целью бакалаврской работы выступает разработка мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в организации.

В соответствии с целью бакалаврской работы поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы кадрового планирования в организации;
- оценить кадровое планирование в организации на примере Акционерного общества «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти»;

– разработать мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в Акционерное общество «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти».

Объектом бакалаврской работы выступает Акционерное общество «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти» (далее АО «ПО КХ г. о. Тольятти»).

Предметом исследования являются методы кадрового планирования.

Исследование опиралось на комплексный подход, включающий как теоретические, так и эмпирические методы: анализ и синтез, методы сравнительного и экономического анализа, экспертный метод и другие.

Методической базой исследования выступили публикации отечественных авторов, посвященные вопросам кадрового планирования персонала организации. Информационной базой исследования послужила отчетность предприятия АО «ПО КХ г. о. Тольятти».

Бакалаврская работа состоит из следующих элементов: введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрено экономическое содержание кадрового планирования персонала организации, рассмотрены основные методы кадрового планирования, его цели и задачи, также здесь рассмотрены основные направления совершенствования кадрового планирования в настоящее время. Во втором разделе дана характеристика АО «ПО КХ г. о. Тольятти», проведена оценка методов кадрового планирования организации. В третьем разделе бакалаврской работы предложены мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в АО «ПО КХ г. о. Тольятти».

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию кадрового планирования, которые могут быть применены в организации АО «ПО КХ г. о. Тольятти» для оптимизации процесса и повышения его эффективности.

1 Теоретические основы управления обучением персонала в организации

1.1 Экономическое содержание кадрового планирования в организации и основные методы

Кадровое планирование является сложной экономической категорией и важным элементом управления персоналом любой организации. Исследованию вопросов кадрового планирования уделено внимание многих ученых.

Так, по мнению В.С. Кудряшова, «кадровое планирование – целенаправленная, обоснованная и организованная деятельность, направленная на обеспечение организации в нужное время в необходимом количестве квалифицированными кадрами. Назначение кадрового планирования заключается не только в решении текущих проблем, но и в прогнозировании будущих изменений во внешней среде организации и в самой организации; заранее определить оптимальный состав кадров, а также пути, способы и формы обеспечения организации сотрудниками и их эффективного использования; запланировать и реализовать мероприятия, способствующие адаптации человеческих ресурсов к изменениям ситуации» [16, с. 12].

Д.И. Глик полагает, что «планирование персонала – это деятельность внутри предприятия, направленная на обеспечение сотрудников работой для достижения максимальных результатов. Это комплекс задач, которые зависят от таких факторов, как изменение потребительского спроса, влияние государства на работу малого и среднего бизнеса, конкуренция на внутреннем и внешнем рынках и т.д. причина оказывается невыполненной, то в этом случае необходимо выявить возникшие проблемы и скорректировать задачи, чтобы добиться их реализации» [5, с. 45].

Д.Н. Макеев считает, что «кадровое планирование – это целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, направленная на предоставление рабочих мест в нужное время и в нужном количестве в соответствии с способностями, склонностями сотрудников и требованиями. Кадровое планирование компании требует постоянной корректировки, поскольку цели организации нестабильны, а среда ее деятельности неопределенна» [18, с. 444].

В свою очередь, М.Е. Цибарева считает, что «кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями» [28, с. 23].

К.Ю. Мурашева отмечает, что «кадровое планирование иногда рассматривают в аспектах качественной и количественной потребности в кадрах: количественная потребность – это потребность в определенном количестве персонала различной квалификации; качественная потребность – это потребность в персонале определенной квалификации» [20, с. 6].

В то же время по мнению авторов А.Дж. Дуйшеналиевой., А.А. Аттокуровой, К.П. Риферт, Н.А. Дыйканбаевой, «сущность кадрового планирования заключается в обеспечении организации необходимой рабочей силой и определении неизбежных при этом издержек. Предоставленные людям рабочие места должны соответствовать достойным условиям труда и позволять сотрудникам повышать эффективность работы, развивать свои способности» [12, с. 93].

Авторы к основным причинам необходимости планирования персонала относят:

- «сотрудники с необходимыми знаниями и способностями не всегда находятся в распоряжении предприятия;
- излишний персонал не может все время эффективно применяться на предприятии.

Поэтому планирование персонала включает в себя два аспекта:

- разработку мероприятий по привлечению на предприятие специалистов необходимой квалификации;
- разработку мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала» [12, с. 94].

Цель кадрового планирования заключается в обеспечении организации необходимыми человеческими ресурсами в нужном количестве и качестве, в нужное время и в нужных местах для достижения стратегических и оперативных целей компании, что позволяет эффективно использовать трудовые ресурсы, снижать риски, связанные с нехваткой персонала или его избытком, и поддерживать высокую производительность труда при минимальных издержках [11, с.77].

Основные задачи кадрового планирования перечислены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Задачи кадрового планирования организации [3, с. 67], [6, с. 55], [9, с. 15]

По мнению Д.Н. Макеева, «планирование персонала включает:

- «изучение и «развитие» рынка труда,
- прогнозирование потребности организации в кадрах (в различных категориях),
- анализ продуктивности и эффективности существующей системы рабочих мест,
- планирование кадровых изменений,
- разработку мероприятий и программ развития и повышения квалификации персонала» [18, с. 444].

Можно сделать вывод, что экономическое содержание кадрового планирования заключается в том, что это процесс прогнозирования, организации и контроля за использованием трудовых ресурсов для достижения стратегических целей организации с учетом экономической эффективности. Кадровое планирование охватывает вопросы определения потребностей в кадрах, оценку стоимости персонала, оптимизации трудовых ресурсов, анализ производительности, планирование затрат на развитие персонала и другие вопросы, связанные с персоналом.

Кадровое планирование в зависимости от сроков делится на стратегическое и оперативное (долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное).

Стратегическое кадровое планирование охватывает долгосрочные перспективы и связано с формированием кадровой политики на период от 3 до 10 лет, направлено на обеспечение устойчивого роста и развития компании с учетом ее стратегических целей, рыночных изменений и прогнозов в области технологий, конкурентной среды и потребностей в профессиональных навыках. Данный вид планирования помогает организации адаптироваться к изменениям на рынке труда, учитывать демографические тенденции и технологические инновации, а также разрабатывать программы привлечения, развития и удержания талантов.

Оперативное кадровое планирование охватывает краткосрочные задачи и является более гибким процессом, сосредоточено на периоде до 1 года и направлено на решение текущих потребностей в персонале для выполнения оперативных задач, включает анализ текущего состояния персонала, управление кадровыми резервами, оперативное заполнение вакансий, а также планирование рабочего времени и графиков сотрудников [21, с. 216].

Также кадровое планирование может быть коллективным и индивидуальным. Основные задачи коллективного и индивидуального кадрового планирования перечислены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Задачи коллективного и индивидуального кадрового планирования [26, с. 43]

Коллективное кадровое планирование направлено на формирование, развитие и управление персоналом на уровне групп сотрудников или всего коллектива, касается таких вопросов, как общая численность работников, их квалификация, распределение по подразделениям и обеспеченность компании

необходимыми трудовыми ресурсами для выполнения производственных и стратегических целей. Индивидуальное кадровое планирование основано на развитии и управлении каждым отдельным сотрудником, его карьерным ростом, профессиональными компетенциями, мотивацией и результативностью и направлено на обеспечение максимальной эффективности работы конкретного сотрудника и его соответствие целям компании [15].

В рамках кадрового планирования используются различные методы. Основными из которых являются следующие методы, перечисленные на рисунке 3.

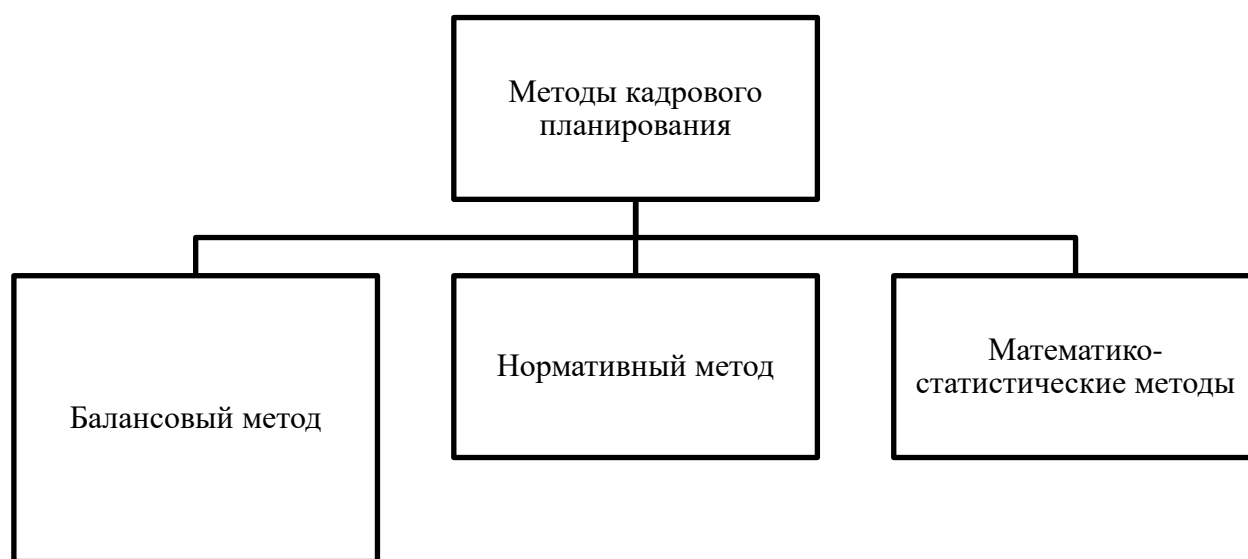


Рисунок 3 – Методы кадрового планирования [14, с. 44], [30, с. 473]

Балансовый метод заключается в сопоставлении численности работников с имеющимися вакансиями и прогнозом потребности в кадрах и позволяет поддерживать баланс между количеством поступающих новых сотрудников и увольняющихся. «Балансовый метод реализуется через систему

балансов: материально вещественных, стоимостных и трудовых, которые во временном отношении могут быть отчетными, плановыми, прогнозными, а по целям создания – аналитическими и рабочими. Данный метод представляет собой двустороннюю таблицу. В левой части данной таблицы располагается перечень источников ресурсов, а в правой - их распределение» [2].

Нормативный метод основан на использовании нормативов численности сотрудников для выполнения тех или иных производственных задач, применяется в отраслях, где существуют четкие стандарты рабочего времени и задач. «Основными нормами труда, которые устанавливаются в соответствии с достигнутым уровнем развития технологии производства и организации труда на предприятии являются: норма выработки; норма времени; норма обслуживания; норма численности персонала. Использование нормативного метода планирования персонала в организации является как самостоятельным методом, так и вспомогательным по отношению к балансовому методу. С помощью нормативного метода планирования разрабатываются индивидуальные нормы, которые применяются к отдельным подразделениям и рабочим местам организации, а также групповые нормы, которые предназначены для однотипных рабочих мест в различных подразделениях организации» [2].

Математико-статистические методы применяются для прогнозирования кадровых потребностей с помощью эконометрических моделей, которые учитывают множество факторов, таких как темпы роста компании, планы расширения и текучесть кадров, используется для прогнозирования изменений в численности персонала, основанный на коэффициентах. «Одной из разновидности математико-статистических методов планирования персонала организации является линейное программирование, которое позволяет путем решения системы уравнений и неравенств, определить оптимальные величины переменных показателей в их взаимном сочетании. Линейное программирование позволяет выбрать наиболее подходящий вариант по заданному критерию. К примеру, используя линейное программирование при

распределении работников, позволит с одной стороны качественно обслуживать клиентов, а с другой сделать это при минимальных затратах со стороны организации» [2].

Ниже представлена таблица 1 с характеристикой трёх основных групп методов кадрового планирования, а также выделены их основные преимущества и недостатки.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки методов кадрового планирования [4, с. 77], [13, с. 63]

| Метод | Характеристика | Преимущества | Недостатки |
|----------------------------------|---|---|---|
| Балансовые методы | Основаны на сопоставлении потребностей в кадрах с их наличием. Используют баланс прихода и выбытия. | Простота применения. Позволяют видеть динамику кадрового состава. Четкость анализа. | Ограниченность применения (не учитываются качественные аспекты, например, квалификация). Не учитывают внешние изменения на рынке труда. |
| Нормативные методы | Оперируют установленными нормативами трудоемкости, нормами выработки и нормами численности. | Удобны для планирования в типовых и стабильных условиях (например, в промышленности). Обеспечивают соблюдение стандартов и оптимизацию численности персонала. | Низкая гибкость. Сложность использования в условиях нестабильности и динамично изменяющихся требований. |
| Математико-статистические методы | Используют экономико-математические модели, статистические данные, анализ тенденций и прогнозов. | Высокая точность прогнозов. Учет множества факторов (текучесть, демография, производительность). Могут моделировать различные сценарии. | Сложность применения, требует использования специального программного обеспечения и навыков анализа. Зависят от точности исходных данных и прогнозов. |

Д.Н. Макеев в своем исследовании также выделяет такие методы кадрового планирования как:

- «метод Delphi включает экспертный и групповой методы. Сначала проводятся интервью с большим количеством независимых экспертов, затем результаты опроса анализируются в ходе групповых дискуссий и принимаются соответствующие решения;
- метод экспертной оценки. Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и объединяет доступные переменные планирования и значения, которые влияют на эти переменные;
- метод групповых оценок. В этом случае формируются группы, которые совместно разрабатывают планы действий, направленные на решение поставленных задач» [18, с. 445].

Кадровое планирование осуществляется в несколько этапов:

- сбор информации – сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации, а также варианты ее развития в будущем;
- разработка – разработка и исследование альтернативных вариантов кадрового плана и их влияние на достижение кадровых и экономических целей;
- утверждение – утверждение одной из подготовленных версий плана в качестве обязательного ориентира для организации работы службы управления персоналом [18, с. 446].

По мнению З.К.О. Ахмедова, весь процесс выработки кадрового плана укрупненно можно представить в виде трех этапов.

«Первый блок – информационный, на котором происходит сбор и обработка статистической информации, на основе которой выполняется анализ кадровой ситуации и определяются возможные варианты ее развития при воздействии внешних и внутренних факторов в течение определенного времени. Информация необходима для принятия грамотных и обоснованных

решений относительно содержания мероприятий и последовательности их реализации.

Второй блок – это кадровое проектирование и альтернативные ее варианты. Выполненный анализ кадровых ситуаций позволяет разрабатывать различные варианты ее решения. На этом этапе исследуются альтернативные проектные решения, анализируется их возможное влияние на кадровые процессы, вычисляются возможные социальные и экономические эффекты. Для выполнения этого этапа необходимы кадровые профессиональные аналитики, поскольку данный этап является наиболее сложным и трудоемким.

Третий этап связан с выбором определенного ориентира и выработкой окончательного решения. Его результатом будет окончательный вариант плана, содержащий количественные и качественные показатели, соответствующие принятой в организации структурой управления» [1, с. 32].

Оценка эффективности кадрового планирования осуществляется с использованием различных показателей. К таким показателям относятся следующие показатели, перечисленные в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели эффективности кадрового планирования [7, с. 30], [27, с. 141], [29, с. 119]

| Показатель | Характеристика |
|---------------------------------------|--|
| Структура численности персонала | анализ распределения сотрудников по должностям, квалификациям, возрасту и полу. |
| Коэффициент текучести кадров | соотношение числа уволенных сотрудников к среднему числу работников за определенный период. |
| Коэффициент загрузки | определяет, насколько эффективно используются ресурсы (число рабочих часов, производительность). |
| Квалификация персонала | соотношение квалифицированных и неквалифицированных работников |
| Коэффициент продуктивности | определяет, сколько продукции или услуг производится на одного сотрудника за определенный период |
| Уровень удовлетворенности сотрудников | проведение регулярных опросов для оценки уровня удовлетворенности работников условиями труда, корпоративной культурой и возможностями для роста. |

Перечисленные в таблице 2 показатели помогают понять, насколько кадровое планирование соответствует целям организации, и позволяют

оперативно реагировать на изменения в потребностях в персонале и разрабатывать мероприятия, направленные на совершенствование кадрового планирования организации.

1.2 Направления совершенствования кадрового планирования в организации

Совершенствование кадрового планирования в организации является важным вопросом повышения эффективности управления персоналом

«Кадровое планирование можно рассматривать как процесс, то есть деятельность по разработке его основных структурных элементов и как документ, содержащий перечень задач, реализуемых в будущем периоде. При этом возникает проблема: каким образом выстроить систему действий с точки зрения точности и экономичности. С одной стороны, наука предоставила возможность выбора различных инструментов планирования: математические и компьютерные модели, а с другой – применение этих средств является достаточно затратным в условиях стратегических изменений» [1, с. 34].

А.П. Егоршин считает, что «кадровое планирование связано с формированием и наилучшим использованием кадрового потенциала организации. Это в свою очередь предполагает решение проблемы, связанной с повышением эффективности планирования персонала и снижением издержек, образуемых в связи с потенциальной нехваткой либо избытком кадров» [14, с. 38]. Следовательно, для проведения кадрового планирования в этих условиях следует использовать менее дорогостоящие инструменты, позволяющие снизить расходы на его проведение.

В настоящее время организации сталкиваются с различными проблемами кадрового планирования, требующими решения. К таким проблемам на сегодняшний день относятся:

- недостаток в высококвалифицированных специалистах, особенно в IT, инженерных и научных сферах;

- отток кадров за рубеж;
- высокая текучесть кадров, вызванная недостаточной удовлетворённостью условиями труда, заработной платой или отсутствием карьерного роста приводит к частым увольнениям;
- отсутствие привязанности к организации, особенно среди молодого поколения (миллениалы, поколение Z);
- изменения в структуре спроса на труд изменяет требования к навыкам и приводит к сокращению некоторых рабочих мест;
- проблемы с прогнозированием кадровых потребностей в связи с быстро изменяющимися экономическими условиями, появлением новых технологий;
- трудности с освоением новых технологий у сотрудников старших возрастных категорий;
- изменение моделей работы и другие проблемы.

Для решения современных проблем кадрового планирования существует большое количество направлений, способствующих улучшению процесса кадрового планирования. Основные направления совершенствования кадрового планирования организации перечислены на рисунке 4.

В части анализа и прогноза потребности в персонале используются:

- внедрение специализированных инструментов для сбора и анализа данных о персонале;
- использование технологий больших данных для анализа различных факторов, влияющих на потребность в персонале;
- использование моделей сценарного планирования, прогнозирование изменения доступности квалифицированных кадров в зависимости от макроэкономических и отраслевых трендов;
- автоматизация процессов планирования путём использования комплексных программных решений для управления ресурсами

предприятия, которые включают модули для кадрового планирования и прогнозирования, внедрения современных платформ для планирования персонала, которые позволяют автоматически анализировать данные, составлять прогнозы и отслеживать потребности в реальном времени [17, с. 86].



Рисунок 4 – Основные направления совершенствования кадрового планирования организации [8, с. 100], [9, с.61, [19, с. 141]

Также с целью совершенствования кадрового планирования следует обращаться к опыт различных стран. В таблице 3 представлены особенности кадрового планирования в различных зарубежных странах.

Таблица 3 – Особенности кадрового планирования в различных зарубежных странах

| Страна | Особенности кадрового планирования |
|---------------------------|--|
| Соединенные Штаты Америки | активно связано с концепцией стратегического управления. Акцент делается на адаптацию к изменяющимся рыночным условиям и потребностям бизнеса. Компании часто используют технологии для анализа данных о рынке труда и внутренней статистики, что позволяет им точно прогнозировать потребности в кадрах. Многие организации применяют метод «проектного подхода», при котором создаются временные рабочие группы для выполнения конкретных задач, что позволяет более гибко реагировать на изменения. |
| Япония | имеет свою специфику, основанную на концепции «жизненного найма», при которой работники обычно остаются в одной компании на протяжении всей своей карьеры, что создает потребность в долгосрочном планировании и развитии сотрудников. Японские компании активно используют систему внутреннего обучения и менторства, что способствует передаче знаний и опыта между поколениями работников. |
| Германия | Германия известна своей системой дуального образования, которая соединяет теоретическое обучение в учебных заведениях с практическим опытом на производстве. Кадровое планирование здесь тесно связано с долгосрочными перспективами и высоким уровнем квалификации работников. Компании активно инвестируют в обучение и развитие своих сотрудников, что позволяет поддерживать высокую производительность и уровень квалификации на протяжении всей карьеры. |
| Южная Корея | активно интегрируется с инновациями и высокими технологиями. Корейские компании часто используют данные о рынке труда и аналитические инструменты для прогнозирования потребностей в кадрах. В стране наблюдается высокая конкуренция за квалифицированные кадры, что побуждает работодателей разрабатывать привлекательные условия труда и системы мотивации. |
| Швеция | тесно связано с принципами социальной ответственности и равенства. Шведские компании активно внедряют практики диверсификации, что позволяет привлекать различные группы населения. Образование и развитие работников рассматриваются как ключевые факторы для достижения успеха, и компании инвестируют значительные средства в обучение. Система гибкого рабочего времени и дистанционной работы способствует повышению удовлетворенности сотрудников и их вовлеченности в процессы. |
| Великобритания | акцентируется на развитии стратегий управления талантами. Здесь широко применяется концепция жизненного цикла сотрудника, которая охватывает все этапы от найма до выхода на пенсию. Активно используются технологии для мониторинга и анализа данных о производительности и вовлеченности сотрудников. |

К.Ю. Мурашова в своем исследовании предлагает использовать «процессно-компетентный» подход для планирования кадровой

потребности в условиях неопределенности. Данный подход относится к качественной методологии кадрового планирования, и направлен на формулирование качественных характеристик планируемой кадровой потребности» [20, с. 6].

По мнению Ж.Ю. Данковой, «процессный подход – это такой способ организации управленческой деятельности, который предполагает полное описание бизнес-процессов организации, стандартизацию процессных технологий, определение ключевых показателей эффективности каждого этапа бизнес-процесса с возможностью адекватного измерения этих показателей и управления ими как для высшего менеджмента, так и для линейных руководителей и рядовых сотрудников» [10, с. 31].

«Процессно-компетентный подход позволяет видеть возможные варианты для управленческих решений по централизации и децентрализации управления персоналом, перераспределения трудовых операций и должностных функций, что позволит во-первых, своевременно избавляться от избыточного персонала (экономя фонд оплаты труда предприятия), либо своевременно привлекать персонал с релевантным уровнем профессиональной компетентности на короткий срок (что рационализирует использование фонда оплаты труда)» [20, с. 6].

В заключении раздела сформирован вывод, что экономическое содержание кадрового планирования состоит в том, что это процесс прогнозирования, организации и контроля за использованием трудовых ресурсов для достижения стратегических целей организации с учетом экономической эффективности. Кадровое планирование охватывает вопросы определения потребностей в кадрах, оценку стоимости персонала, оптимизации трудовых ресурсов, анализ производительности, планирование затрат на развитие персонала и другие вопросы, связанные с персоналом.

Цель кадрового планирования заключается в обеспечении организации необходимыми человеческими ресурсами в нужном количестве и качестве, в нужное время и в нужных местах для достижения стратегических и

оперативных целей компании, что позволяет эффективно использовать трудовые ресурсы, снижать риски, связанные с нехваткой персонала или его избытком, и поддерживать высокую производительность труда при минимальных издержках.

В рамках кадрового планирования используются различные методы: балансовый, нормативный, математико-статистический.

Для совершенствования кадрового планирования организации используют внедрение специализированных инструментов для сбора и анализа данных о персонале, использование технологий больших данных для анализа различных факторов, влияющих на потребность в персонале, автоматизацию процессов планирования путём применения опыта различных стран и другие направления.

2 Оценка кадрового планирования в организации на примере Акционерного общества «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти»

2.1 Организационно-экономическая характеристика Акционерного общества «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти»

Акционерное общество «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти» (далее АО «ПО КХ г. о. Тольятти») – организация, основной деятельностью которой является содержание и эксплуатация муниципальных сетей водоотведения и освещения. Единственным акционером общества является администрация г. Тольятти.

В 2010 г. Муниципальное унитарное предприятие «Производственное объединение коммунального хозяйства г. Тольятти» было акционировано. На основании постановления мэрии г. о Тольятти за № 2939-П/1 от 20.10.2010 г. реорганизовано путем преобразования в открытое акционерное общество «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти» [23]. На конец 2023 г. статус организации: коммерческая. Деятельность организации регулируется Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об акционерных обществах», а также Градостроительным кодексом Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ [2], [30].

Предприятие, в рамках муниципального контракта обслуживает комплекс ливневой канализации в Центральном и Комсомольском районах города. Комплекс включает в себя сети, насосные станции, очистные сооружения и пруды отстойники. Предприятие обслуживает, ремонтирует и модернизирует данные объекты. По договору аренды, предприятие обеспечивает работоспособность муниципальных линий магистрального и

внутриквартального освещения, в Центральном и Комсомольском районах. Помимо эксплуатации арендованных объектов инженерной инфраструктуры, предприятие оказывает услуги коммерческим предприятиям и населению города. Промывка сетей водоотведения, техническое присоединение к ливневым сетям, размещение конструкций и оборудования на световых опорах, услуги по энергосервису, аренда производственных, складских и офисных помещений, аренда спецтехники и оборудования [23].

Организационная структура управления объекта исследования представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура управления АО «ПО КХ г.о. Тольятти»

Организационная структура организации построена на основе линейно-функционального подхода, поскольку организация занимается предоставлением коммунальных услуг, и для эффективного управления ей необходимо деление на структурные подразделения, каждое из которых отвечает за конкретные функции.

Во главе управления находится директор, который отвечает за управление и контроль деятельности предприятия, координирует работу всех подразделений, принимает ключевые решения и представляет организацию на внешнем уровне. Директор осуществляет управление персоналом в соответствии с действующим Трудовым Кодексом РФ и другими нормативными актами [24], [28].

Начальник юридического отдела курирует юридический отдел и отвечает за соблюдение законодательства, договорные обязательства, разрешение споров.

Бухгалтерия ведет учет финансовых операций, расчет заработной платы, контроль платежей и налогов, подготовку финансовой отчетности

Отдел кадров отвечает за подбор персонала, ведение кадрового учета, работу с трудовыми договорами, организацию обучения и повышения квалификации сотрудников, контроль соблюдения трудового законодательства.

Технические отделы и подразделения отвечают за эксплуатацию и техническое обслуживание систем водоснабжения, канализации, очистных сооружений, занимаются эксплуатацией электросетей, трансформаторных подстанций, распределением электроэнергии, управляют инфраструктурой подачи тепла, поддержанием котельных, трубопроводов и другого оборудования, связанного с теплоснабжением.

Взаимодействие между отделами происходит через регулярные совещания, отчеты и координацию текущих задач.

В таблице 4 проведен анализ основных экономических показателей организации на основании финансовой отчетности предприятия (Приложение

Г, рисунок Г.1-Г.4, приложение Д, рисунок Д.1, приложение Е, рисунок Е.1, Е.2).

Таблица 4 – Экономические показатели деятельности АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2021-2023 гг.

| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение 2022 г./2021 г. | | Изменение 2023 г./2022 г. | |
|--|---------|---------|---------|---------------------------|------------------|---------------------------|------------------|
| | | | | Абс. изм. | Темп прироста, % | Абс. изм. | Темп прироста, % |
| Выручка, тыс. руб. | 271258 | 298974 | 321128 | 27716 | 10,22 | 22154 | 7,41 |
| Полная себестоимость продаж, тыс. руб. | 225446 | 200111 | 204200 | -25335 | -11,24 | 4089 | 2,04 |
| Валовая прибыль (убыток), тыс. руб. | 45812 | 98863 | 116928 | 53051 | 115,8 | 18065 | 18,27 |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | 56610 | 53056 | 64731 | -3554 | -6,28 | 11675 | 22,01 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | -10798 | 45807 | 52197 | 56605 | - | 6390 | 13,95 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | -11810 | 23515 | 77029 | 35325 | - | 53514 | 227,6 |
| Основные средства, тыс. руб. | 757488 | 787954 | 771118 | 30466 | 4,02 | -16836 | -2,14 |
| Оборотные активы, тыс. руб. | 200813 | 266871 | 376670 | 66058 | 32,90 | 109799 | 41,14 |
| Среднесписочная численность, чел. | 85 | 84 | 82 | -1 | -1,18 | -2 | -2,38 |
| Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. | 3191,3 | 3559,2 | 3916,2 | 367,9 | 11,53 | 356,98 | 10,03 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 55250 | 59640 | 61500 | 4390 | 7,95 | 1860 | 3,12 |

Продолжение таблицы 4

| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение 2022 г./2021 г. | | Изменение 2023 г./2022 г. | |
|--|---------|---------|---------|------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------|
| | | | | Абс. изм. | Темп прироста, % | Абс. изм. | Темп прироста, % |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. | 650 | 710 | 750 | 60 | 9,23 | 40 | 5,63 |
| Фондоотдача | 0,36 | 0,38 | 0,42 | 0,02 | - | 0,04 | - |
| Оборачиваемость активов, раз | 1,351 | 1,12 | 0,853 | -0,231 | - | -0,268 | - |
| Рентабельность продаж, % | -3,98 | 15,32 | 16,25 | 19,30 | - | 0,93 | - |
| Рентабельность деятельности, % | -4,19 | 9,29 | 28,64 | 13,475 | - | 19,354 | - |
| Затраты на рубль выручки, коп. | 103,980 | 84,6786 | 83,7457 | -19,3 | -18,563 | -0,93 | -1,10 |

В таблице 4 продемонстрирована динамика основных экономических показателей организации. Как видно из таблицы 4, выручка от реализации организации за три года значительно выросла относительно 2021 и 2022 гг., что связано с ростом объемов деятельности. Вместе с выручкой выросла и себестоимость продаж. Рост себестоимости продаж в 2023 г. ниже роста выручки и составляет – 2,04%. Рост выручки в 2023 г. составил – 7,41%.

Снижение доли расходов организации приводит к росту валовой прибыли. Валовая прибыль в 2022 г. демонстрирует рост в размере – 115,8%, в 2023 г. рост составил – 18,27%.

Управленческие расходы выросли в 2023 г. на 22,01%, в 2022 г. наблюдалось снижение показателя.

В 2021 г. предприятие получает убыток от продаж в размере – 10798 т. р. После оптимизации расходов, прибыль от продаж в 2022 г., 2023 г. показывает рост и в 2023 г. составляет – 52197 т. р.

Чистая прибыль в течение трех лет также значительно приросла и составила – 77029 т. р., что на – 227,6% выше показателя 2022 г.

Активы предприятия в большей степени представлены внеоборотными активами. Оборотные активы составляют – 31,1% на конец 2023 г. Однако оборотные активы выросли за три года на 87,57%, в основном, за счет роста денежных средств и денежных эквивалентов, что благоприятно сказывается на ликвидности предприятия. Оборачиваемость активов в 2023 г. также улучшается относительно 2022 г., 2021 г.

В 2023 г. среднесписочная численность работников организации составила 82 человека. Численность персонала организации снижается в течение трех лет.

Снижение численности персонала сказывается на росте показателя производительности труда.

Динамика показателя представлена на рисунке 6.

Среднегодовая выработка работающего показывает рост в 2022 г. в размере – 11,53%, в 2023 г. – 10,03%.

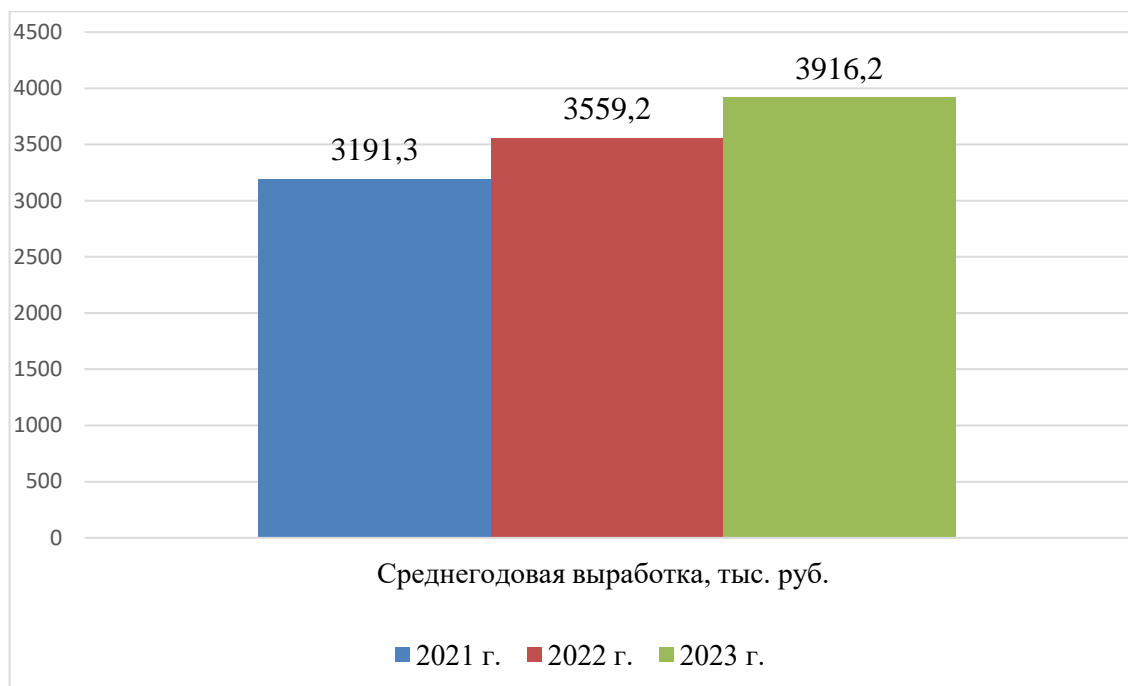


Рисунок 6 – Показатель среднегодовой выработки, тыс. руб.

Далее рассмотрена динамика показателей рентабельности на рисунке 7.

Рисунок 7 демонстрирует значительный рост показателей рентабельности в 2022 г. и в 2023 г. в виду полученной прибыли от продаж и чистой прибыли и сокращения доли расходов. Рентабельность продаж на конец периода составляет – 16,25%, что является достаточно высоким значением для рассматриваемой отрасли. Рентабельность деятельности составила – 28,64% в 2023 г.

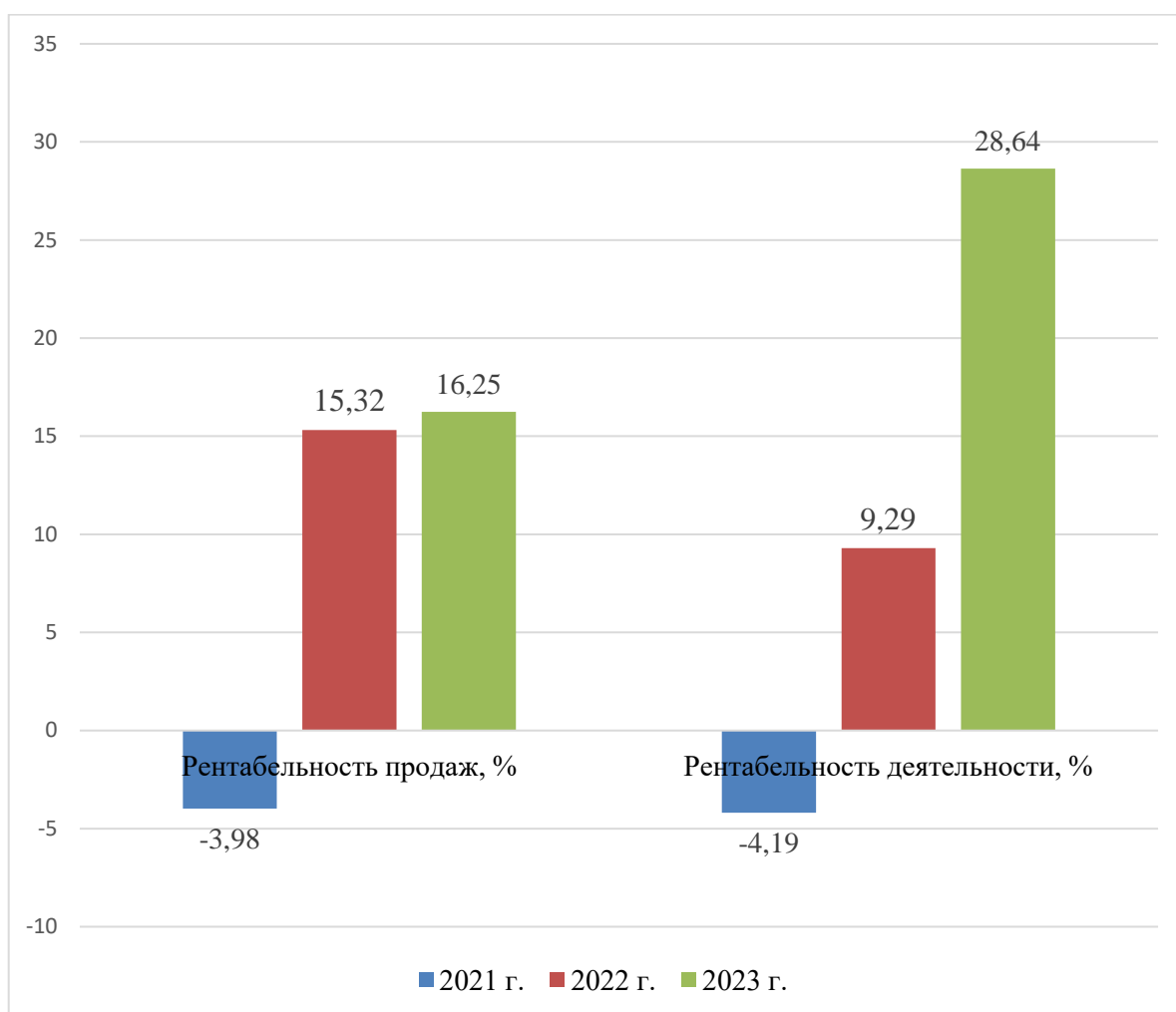


Рисунок 7 – Динамика показателей рентабельности за 2021-2023 гг., %

Далее проведена оценка рентабельности активов и капитала АО «ПО КХ г. о. Тольятти» в течение анализируемого периода. Результаты оценки представлены на рисунке 8.

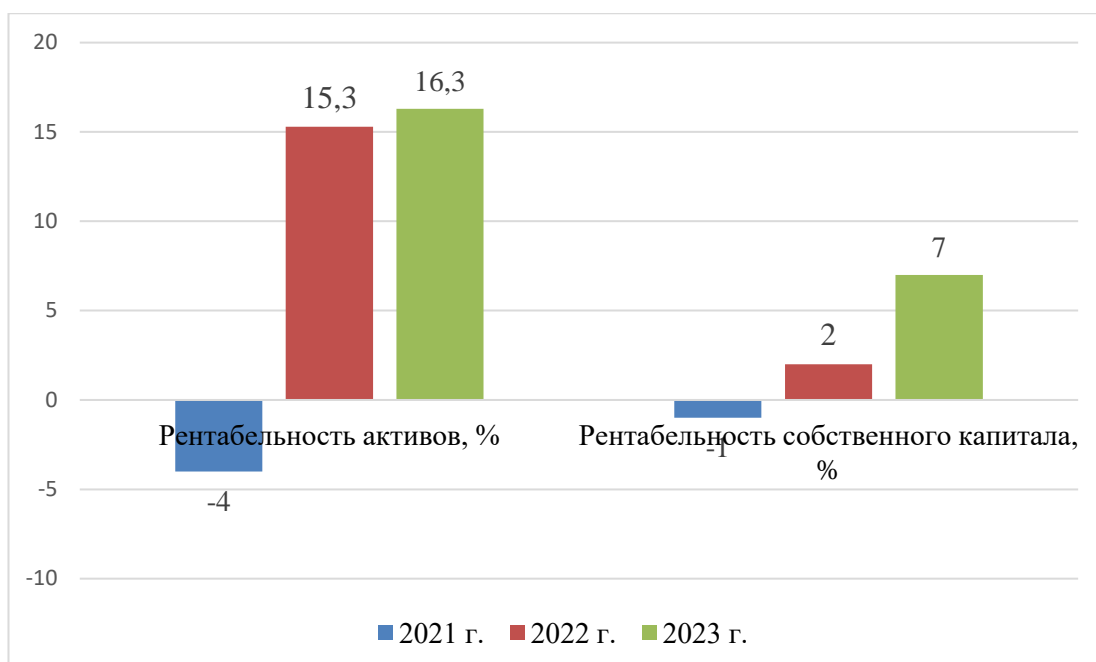


Рисунок 8 – Рентабельность активов и собственного капитала, %

На основании данных рисунка 8 можно сделать вывод о восстановлении эффективности использования активов и капитала организации в 2022 г., 2023 г. относительно значений показателей в 2021 г.

В заключении пункта сделан вывод об улучшении эффективности деятельности организации. Деятельность организации на конец 2023 г. высокорентабельная и эффективна, предприятие эффективно использует свои активы и капитал.

2.2 Оценка кадрового планирования Акционерного общества «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти»

Кадровое планирование в организации – процесс, направленный на обеспечение предприятия необходимым количеством квалифицированных сотрудников для эффективного выполнения задач.

Кадровое планирование в АО «ПО КХ г. о. Тольятти» выполняет отдел кадров в тесном сотрудничестве с руководителями всех структурных подразделений.

В рамках кадрового планирования специалист по кадрам занимается мониторингом текущей численности сотрудников, ведет учет трудовых договоров, составляет планы по найму. Начальник отдела кадров организует и контролирует процессы подбора, адаптации и обучения персонала, планирует кадровую политику на долгосрочную перспективу. Руководители подразделений проводят анализ потребностей своих подразделений в кадрах, оценивают рабочую нагрузку и эффективность персонала, передают информацию в отдел кадров для корректировки планов.

В таблице 5 рассмотрена структура персонала организации.

Таблица 5 – Структура персонала АО «ПО КХ г. о. Тольятти»

| Наименование должностей | Всего работающих , 2021 г., чел. | Всего работающих , 2022 г., чел. | Всего работающих , 2023 г., чел. | Динамика 2022/2021 гг. | Динамика 2023/2022 гг. |
|----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------|
| Директор | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Руководители подразделений | 6 | 6 | 6 | 0 | 0 |
| Начальники участков | 8 | 9 | 8 | 1 | -1 |
| Главный бухгалтер | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Специалисты | 19 | 18 | 19 | -1 | 1 |
| Технические специалисты | 44 | 42 | 41 | -2 | -1 |
| Подсобные рабочие | 6 | 7 | 6 | 1 | -1 |
| Всего | 85 | 84 | 82 | -1 | -2 |

Таблица 5 демонстрирует небольшое снижение численности персонала организации в течение трех лет. Сокращение коснулось технических специалистов, которые осуществляют основную деятельность организации.

Однако доля данной категории персонала выросла с 43% до 46% от общей численности персонала.

Предприятие в соответствии с Федеральным законом от 12.12.2023 № 565-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О занятости населения в Российской Федерации», а также Постановлением Правительства Российской Федерации от 30 мая 2024 г. № 709 «О порядке выполнения работодателями квоты для приема на работу инвалидов» предоставляет возможность трудоустройства для инвалидов в организации, а также условно-освобожденным лицам, в соответствии с внутренним распоряжением города [25], [31].

Также при подборе персонала отдел кадров активно взаимодействует с центром занятости и предоставляет все необходимые данные по занятости в соответствии с Приказом Минтруда России от 16.04.2024 № 195н «Об утверждении форм предоставления работодателями обязательной информации, предусмотренной частью 1 статьи 53 Федерального закона «О занятости населения в Российской Федерации», в государственную службу занятости» (Приложение А, рисунок А.1) [26].

В процессе осуществления кадрового планирования специалист по кадрам предприятия сталкивается с рядом различных проблем, связанных со спецификой деятельности организации.

Одной из таких проблем является недостаток квалифицированных кадров. Организация часто испытывает дефицит в высококвалифицированных специалистах, таких как инженеры, техники и рабочие с соответствующими навыками и опытом.

На рисунке 9 представлена структура персонала организации по уровню образования.

На рисунке 9 видно, что большая часть персонала организации имеет среднее специальное или среднее образование, что также связано со спецификой деятельности организации. Невысокие заработные платы также создают сложности в привлечении высококвалифицированных кадров.

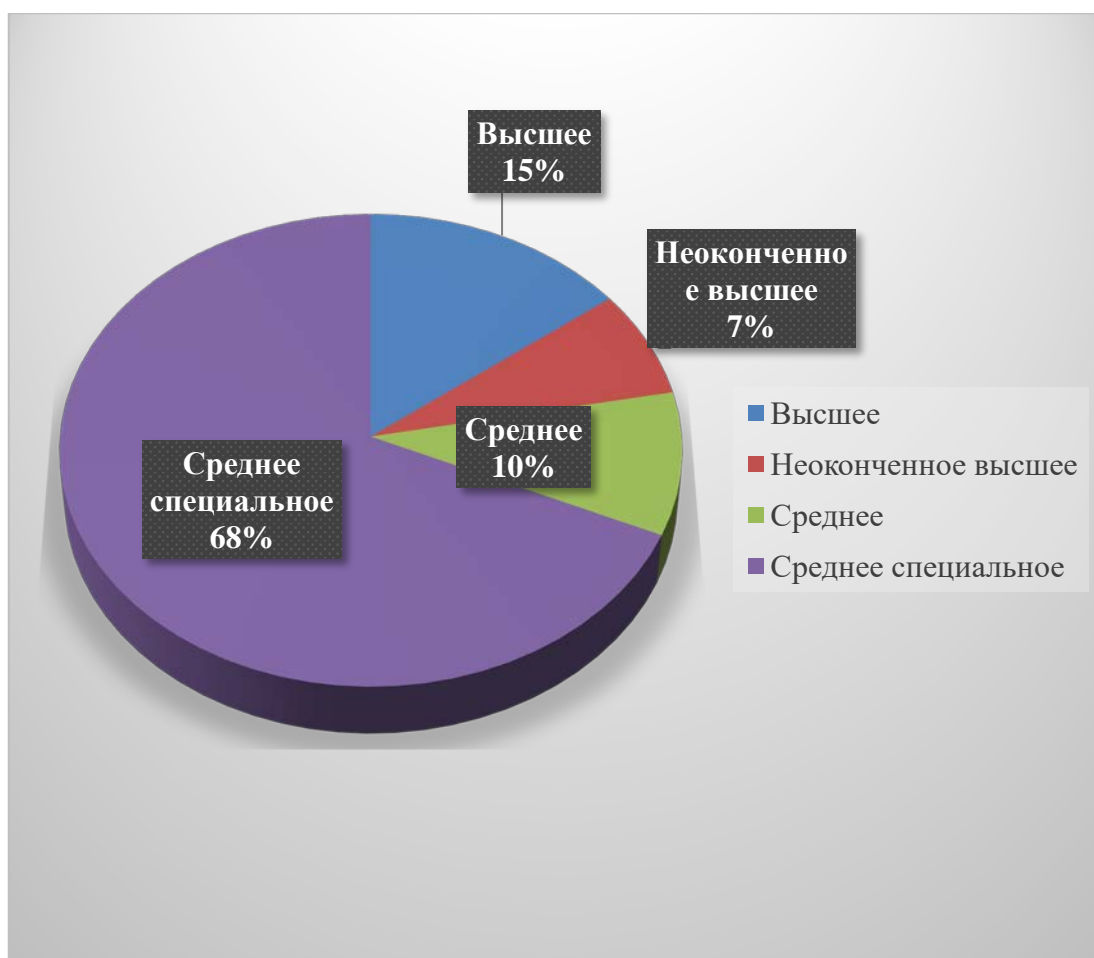


Рисунок 9 – Структура персонала по уровню образования., 2023 г., %

Обучение и переподготовка кадров требуют значительных финансовых вложений, что не всегда возможно для АО «ПО КХ г. о. Тольятти» в условиях ограниченного бюджета.

Также для организации существует такая проблема в планировании кадров как старение кадров. Подобные профессии недостаточно популярны среди молодежи в настоящее время, что снижает приток новых кадров.

На рисунке 10 рассмотрена структура персонала по возрастному признаку.

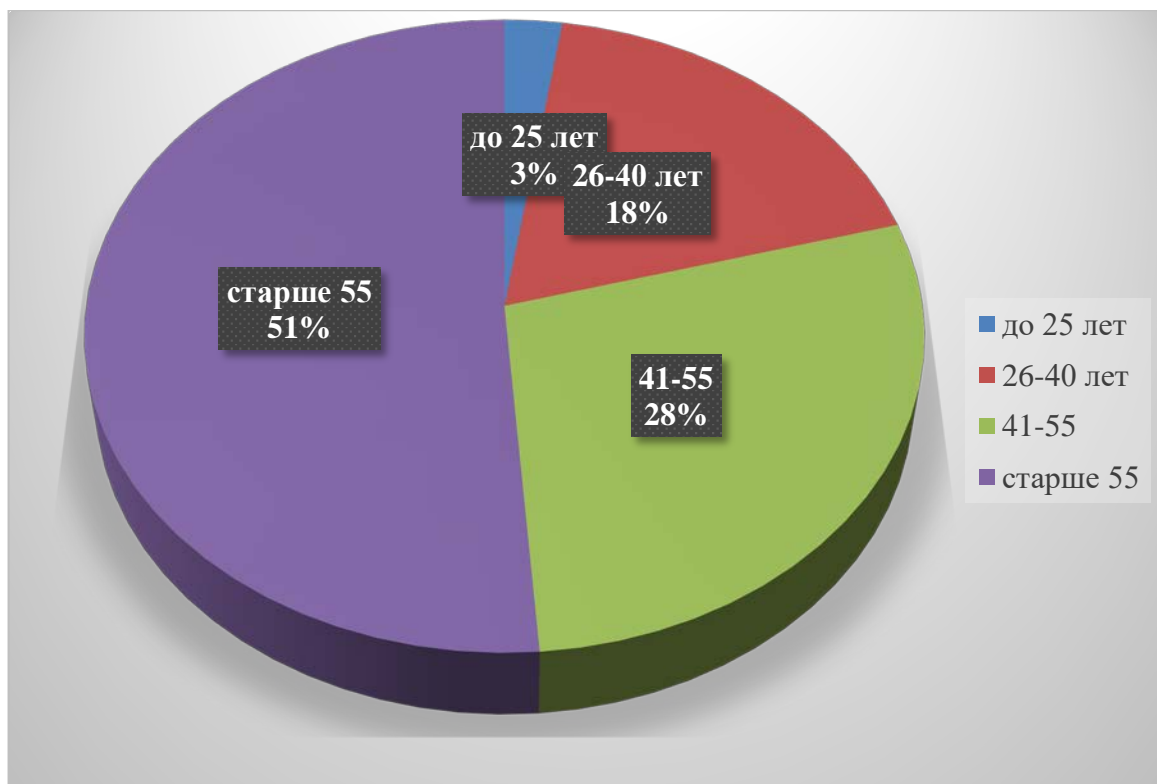


Рисунок 10 – Структура персонала по возрастному признаку в организации, 2023 г., %

Данные рисунка 10 свидетельствуют о достаточно большой численности персонала возрастом старше 41 года – 79%. Доля сотрудников старше 55 лет составляет 51%. С одной стороны, сотрудники старшего возраста более лояльны к организации и имеют большой опыт, с другой стороны, может снижаться производительность, гибкость и адаптацию к новым технологиям и методам работы.

Даже при успешном найме молодых сотрудников, для организации удержание их на рабочих местах становится проблемой. Это связано с отсутствием перспектив для карьерного роста, сложными условиями труда и низким уровнем заработной платы.

Динамика заработной платы персонала представлена на рисунке 11.

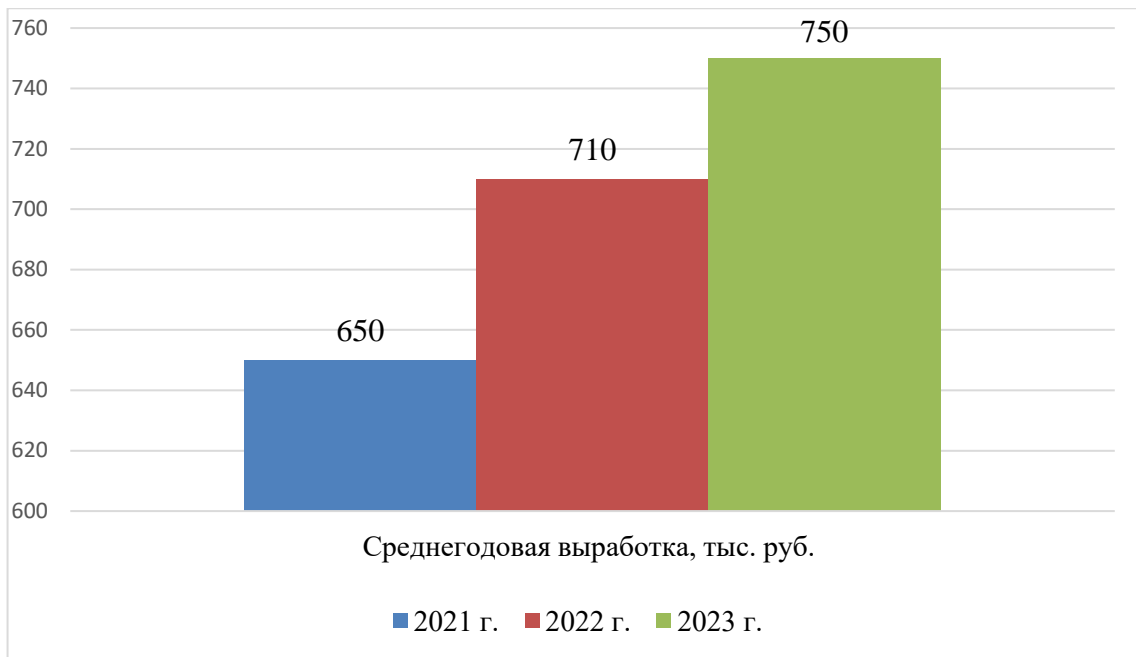


Рисунок 11 – Показатель среднегодовой заработной платы, тыс. руб.

На рисунке 11 видно, что среднегодовая заработная плата персонала в течение трех лет растет. Однако средний оклад для рядового рабочего составляет в среднем около 50 т. р., что также является причиной высокой текучести кадров организации.

Также стоит отметить, что в АО «ПО КХ г. о. Тольятти» недостаточно продуманная система мотивации, основные инструменты которой перечислены на рисунке 12, так к примеру организация предоставляет сотрудникам добровольное медицинское страхование, но не в полной мере и не для всех категорий персонала (Приложение В, рисунок В.1-В.3).

Не эффективная система мотивации приводит к снижению трудовой дисциплины, отсутствию инициативности и снижению производительности труда и текучести кадров. Однако стоит отметить, что в организации создана рабочая комиссия по решению вопросам социальных льгот, выплат, морального и материального стимулирования (Приложение Б, рисунок Б.1-Б.3). Организация понимает важность улучшения текущей системы мотивации персонала.



Рисунок 12 – Инструменты материальной и нематериальной системы мотивации

Высокий уровень текучести кадров является одной из ключевых проблем кадрового планирования. В таблице 6 рассмотрена динамика показателя текучести кадров в организации.

По результатам оценки выбытия персонала можно увидеть рост коэффициента текучести кадров организации до 9,8% в 2023 г., что связано с сокращением численности персонала и неэффективным подбором сотрудников.

Таблица 6 – Оценка выбытия работников АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2021-2023 гг.

| Показатель | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. |
|---|---------|---------|---------|
| Среднесписочная численность работников, чел. | 85 | 84 | 82 |
| Общее количество уволенных, чел. | 6 | 5 | 8 |
| Количество работников, проработавших весь период, чел | 79 | 79 | 74 |
| Коэффициент постоянства кадров, % | 92,9 | 94 | 90,2 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 7,1 | 5,95 | 9,8 |

В результате организация вынуждена часто заниматься наймом новых сотрудников, тратить средства на их обучение и адаптацию, что замедляет выполнение текущих задач и увеличивает расходы.

Также стоит отметить, что в АО «ПО КХ г. о. Тольятти» наблюдается недостаток систематического обучения и повышения квалификации сотрудников, что негативно сказывается на качестве выполнения работы. Основные формы обучения персонала перечислены на рисунке 13.



Рисунок 13 – Основные формы обучения в организации

В организации не проходят тренинги для сотрудников или выездные обучения. Ограниченные ресурсы на проведение обучающих программ снижают возможности для профессионального роста.

При трудоустройстве в организацию проводится ряд обязательных инструктажей для обеспечения безопасности и эффективного выполнения трудовых обязанностей. Данные инструктажи регулируются законодательством и внутренними нормативными документами компании. К основным инструктажам относятся:

- вводный инструктаж по охране труда, который проводится с каждым новым сотрудником перед началом работы с целью ознакомления с общими правилами безопасности, правами и обязанностями работников в области охраны труда, опасностями и рисками, характерными для предприятия;
- первичный инструктаж на рабочем месте для ознакомления сотрудника с безопасными методами и приемами работы, особенностями оборудования, инструментов и материалов, используемых в его деятельности;
- инструктаж по пожарной безопасности с целью ознакомления с правилами поведения при пожаре, предотвращения возгораний и действий в случае пожара;
- повторные и внеплановые инструктажи.

Повышение квалификации проводится периодически для специалистов и руководителей организации: бухгалтера, экономистов, юристов, специалистов отдела кадров и т.д. (Приложение Ж, рисунок Ж.1).

В таблице 7 представлена оценка организации повышения квалификации. В таблице 7 видно сокращение охвата обучения сотрудников организации на 4,5% за три года. Всего 4 сотрудника организации прошли повышение квалификации в 2023 г. Маленький охват обучением связан с тем, что с большей долей персонала не проводятся мероприятия по обучению и повышению квалификации, а также с сокращением бюджета организации на обучение персонала к 2023 г.

Таблица 7 – Оценка организации повышения квалификации в АО «ПО КХ г. о. Тольятти»

| Показатель | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение 2023/2021 гг. |
|--|---------|---------|---------|-------------------------|
| Персонал всего, чел | 85 | 84 | 82 | -3 |
| Персонал прошедший повышение квалификации, чел. | 8 | 6 | 4 | -4 |
| Охват обучением,% | 9,4 | 7,1 | 4,9 | -4,5 |
| Расходы на повышение квалификации на 1 чел., т. р. | 30 | 40 | 45 | 15 |
| Общие расходы на повышение квалификации, т. р. | 240 | 240 | 180 | -60 |

В заключение оценки стоит отметить такую проблему для кадрового планирования организации, как сложность планирования кадров организации из-за сезонности. Необходимо учитывать сезонные пики нагрузки, что требует дополнительного найма временного персонала или перераспределения трудовых ресурсов. В таблице 8 представлена оценка переработок сотрудников в период пиковых сезонов (отопительного сезона).

Таблица 8 – Оценка переработок сотрудников АО «ПО КХ г. о. Тольятти» в период пиковых сезонов

| Параметры | Показатели вне сезона (норматив) | Показатели в пиковый сезон (факт) | Отклонение |
|---|----------------------------------|-----------------------------------|------------|
| Средняя продолжительность рабочего дня, час | 8 | 10 | 2 |
| Количество рабочих дней в месяц, дни | 22 | 26 | 4 |
| Количество часов работы в месяц, час | 176 | 260 | 84 |
| Количество сотрудников с переработками, % | 0 | 60 | 60 |
| Число сотрудников, работающих сверхурочно (в среднем), чел. | 0 | 28 | 28 |
| Процент премиальных выплат за переработку,% | 0 | 10 | 10 |
| Уровень удовлетворенности сотрудников, % | 80 | 60 | -20 |

В таблице 8 видно, что фактическое количество часов работы в месяц в пиковый сезон составляет в среднем 260 часов против нормативных 176 часов, что приводит к существенной переработке (на 84 часа больше). Премиальные

выплаты за переработки существуют, но они не существенные и зачастую приводят к росту недовольства сотрудников организации.

В заключении анализа кадрового планирования организации сделан вывод о том, что кадровое планирование связано с рядом различных проблем, обусловленных спецификой деятельности организации. Одной из таких проблем является недостаток квалифицированных кадров. Организация часто испытывает дефицит в высококвалифицированных специалистах с соответствующими навыками и опытом. Невысокие заработные платы также создают сложности в привлечении высококвалифицированных кадров. Также присутствует проблема текучести кадров. По результатам оценки выбытия персонала можно увидеть рост коэффициента текучести кадров организации до 9,8% в 2023 г., что связано с сокращением численности персонала и неэффективным подбором сотрудников. В результате, организация вынуждена часто заниматься наймом новых сотрудников, тратить средства на их обучение и адаптацию, что замедляет выполнение текущих задач и увеличивает расходы. Повышение квалификации проводится периодически для специалистов и руководителей организации (бухгалтера, экономистов, юристов), что ограничивает развитие остального персонала. Наблюдается сокращение охвата обучения сотрудников организации на 4,5% за три года. Также есть сложности планирования кадров организации из-за сезонности. Фактическое количество часов работы в месяц в пиковый сезон составляет в среднем 260 часов против нормативных 176 часов, что приводит к существенной переработке (на 84 часа больше). Премияльные выплаты за переработки существуют, но они не существенные и зачастую приводят к росту недовольства сотрудников организации. Все перечисленное повышает актуальность разработки мероприятий по совершенствованию кадрового планирования организации.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в Акционерное общество «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти»

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в Акционерное общество «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти»

В результате проведенного во втором разделе исследования анализа кадрового планирования АО «ПО КХ г. о. Тольятти» выявлены следующие основные проблемы кадрового планирования:

- недостаток молодых и квалифицированных кадров;
- невысокие заработные платы и слабо развитая система мотивации;
- проблема текучести кадров. Наблюдается рост коэффициента текучести кадров организации до 9,8% в 2023 г., что связано с сокращением численности персонала и неэффективным подбором сотрудников;
- повышение квалификации проводится периодически для специалистов и руководителей организации (бухгалтера, экономистов, юристов и т.д.), что ограничивает развитие остального персонала. Наблюдается сокращение охвата обучения сотрудников организации на 4,5% за три года;
- сложности планирования кадров организации из-за сезонности. Фактическое количество часов работы в месяц в пиковый сезон составляет в среднем 260 часов против нормативных 176 часов, что приводит к существенной переработке (на 84 часа больше). Премияльные выплаты за переработки существуют, но они не

существенные и зачастую приводят к росту недовольства сотрудников организации.

Для решения существующих проблем предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в организации, перечисленные на рисунке 14.

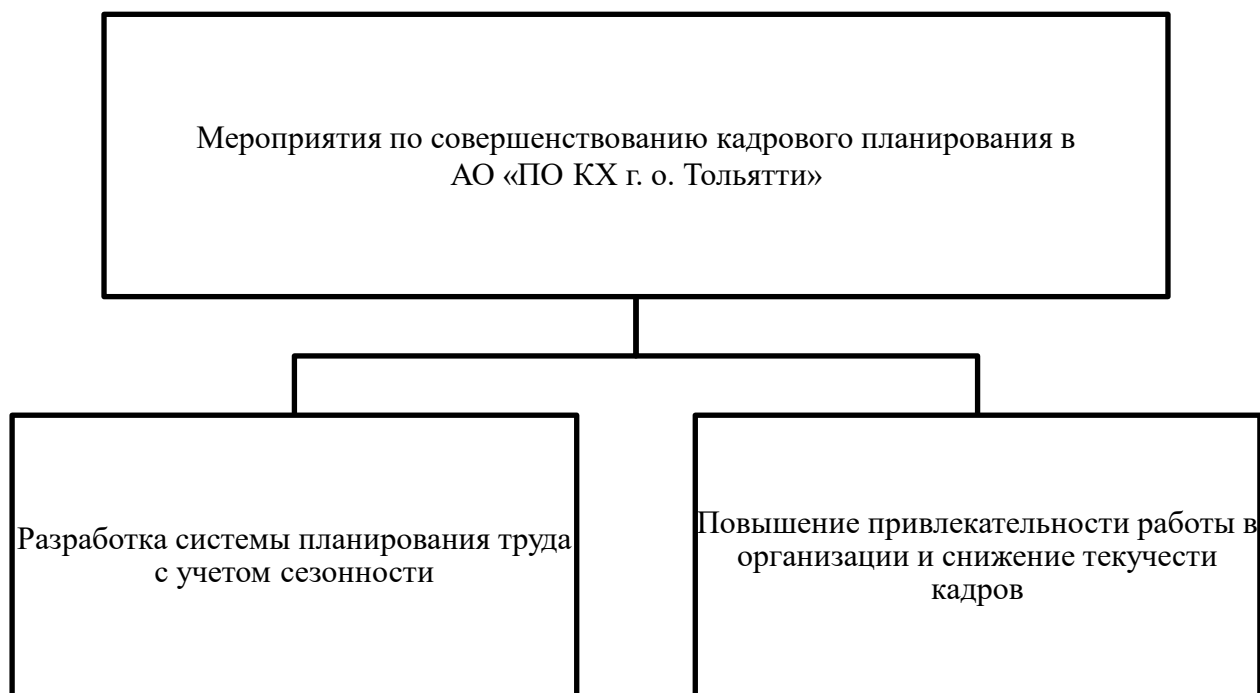


Рисунок 14 – Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования

Далее предложенные мероприятия рассмотрены подробнее.

Разработка системы планирования труда с учетом сезонности необходима для решения проблемы переработок в пиковые сезоны, что требует улучшения системы планирования рабочей нагрузки. Разработка системы планирования труда может быть осуществлена по следующим трем направлениям, перечисленным на рисунке 15.



Рисунок 15 – Разработка системы планирования труда с учетом сезонности в АО «ПО КХ г. о. Тольятти»

Обеспечение временного найма можно осуществить за счет сотрудничества с агентствами по временной занятости, центрами занятости, публикаций вакансий на специализированных платформах и в социальных сетях, где можно найти временных сотрудников.

Сотрудники, которые успешно себя показали в период временного найма должны быть включены в базу резервного пула сотрудников организации.

Также необходимо внедрить систему переобучения сотрудников, которая позволит повысить гибкость рабочей силы и даст возможность перераспределить сотрудников в сезонные периоды. Так, например, теплотехники в летний период могут осуществлять функции электриков или слесарей за дополнительное вознаграждение.

Переобучение части сотрудников для исполнения других обязанностей в период пикового сезона даст организации АО «ПО КХ г. о. Тольятти» следующие выгоды:

- снижение затрат на найм временных работников. Переобучение существующих сотрудников может быть более экономически выгодным, чем привлечение новых временных работников, поскольку не требует затрат на рекрутинг и обучение с нуля;
- предоставление возможности обучаться и развиваться может повысить удовлетворенность сотрудников и их мотивацию;
- сотрудники, обладающие множеством навыков, могут быть более продуктивными, так как они способны адаптироваться к новым задачам и эффективно выполнять их в условиях высокой нагрузки;
- переобучение дает сотрудникам возможность развивать новые навыки и повышать свою квалификацию, что может способствовать их карьерному росту внутри компании;
- внедрение системы переобучения может стать ключевым инструментом в условиях сезонных изменений и оптимизации использования рабочей силы.

Пример программы переобучения для сотрудников организации представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Пример программы переобучения для сотрудников АО «ПО КХ г. о. Тольятти»

| Категория персонала | Название программы | Цель программы | Содержание | Формат обучения |
|---------------------|---|--|--|----------------------|
| Энергетики | «Современные системы автоматизации тепла» | Знакомство с новыми технологиями автоматизации | Системы автоматического контроля, современные приборы учета. | Вебинары, практикумы |
| Теплотехники | «Техническое обслуживание сантехнического оборудования» | Обучение ремонту и обслуживанию сантехники | Методы диагностики и ремонта сантехнических систем. | Лекции, практикумы |

Продолжение таблицы 9

| Категория персонала | Название программы | Цель программы | Содержание | Формат обучения |
|---------------------|---|---|--|------------------------------|
| Слесари | «Проверка и обслуживание электрооборудования» | Обучение безопасному обслуживанию электрооборудования | Основы электротехники, правила безопасной работы, методы диагностики | Лекции, практические занятия |

Переобучение сотрудников предприятия таким образом позволит повысить их квалификацию, а также создать более гибкую и эффективную команду, готовую к решению разнообразных задач в пиковые периоды.

Для повышения привлекательности работы в организации для молодых и высококвалифицированных специалистов, а также снижения текучести кадров в организации необходимо провести ряд мероприятий, перечисленных на рисунке 16.

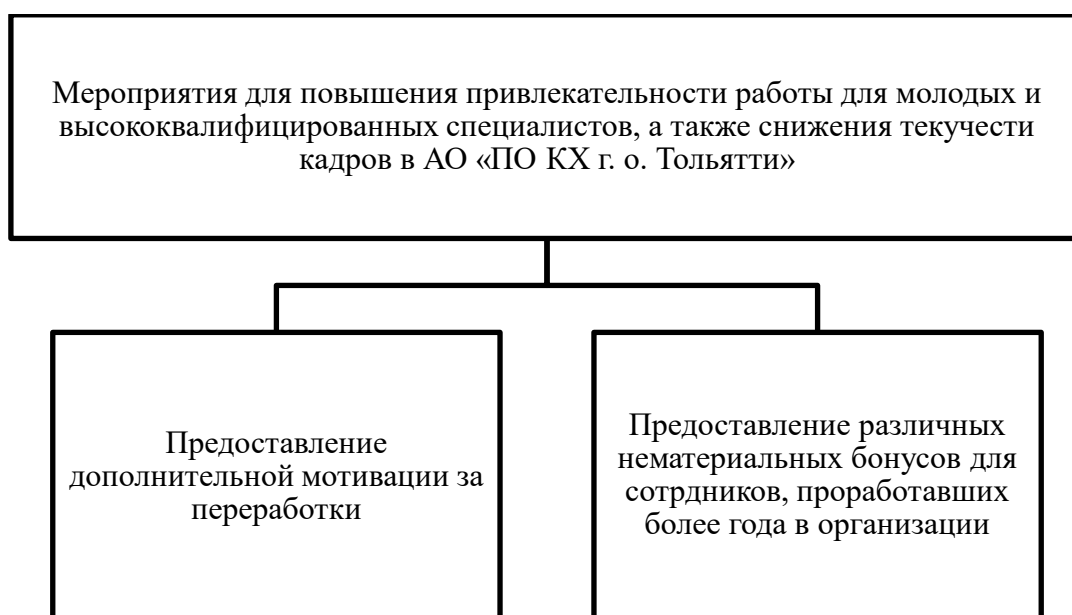


Рисунок 16 – Мероприятия для повышения привлекательности работы для молодых и высококвалифицированных специалистов, а также снижения текучести кадров

Разработка дополнительной мотивации персонала за переработки, направленной на снижение текучести кадров, может включать такие мероприятия как предоставление дополнительных оплачиваемых выходных дней или отпусков за значительное количество переработанных часов, а также введение гибкого графика для сотрудников, которые работают сверхурочно, например, возможность приходить на работу позже или заканчивать раньше в последующие дни.

Пример системы дополнительной мотивации персонала за переработки представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Пример системы дополнительной мотивации персонала АО «ПО КХ г. о. Тольятти за переработки

| Количество переработанных часов в месяц | Поощрение | Подробное описание |
|---|---|--|
| 1-10 часов | Гибкий график | возможность выбора более удобного времени начала или окончания работы в течение следующей недели |
| 11-20 часов | Дополнительные выходные | один дополнительный оплачиваемый выходной день, который сотрудник может взять в течение 2 месяцев после переработки. |
| 21-30 часов | Компенсация за переработку в виде бонусных дней отпуска | дополнительный 1 день к основному отпуску за каждый переработанный месяц (накапливается при регулярных переработках). |
| 31-40 часов | Сокращенная рабочая неделя | возможность работать на 1 день меньше на следующей неделе или сокращение рабочего времени до 6 часов в течение недели. |
| 41-50 часов | Оплачиваемый дополнительный отпуск (2 дня) | предоставление 2 дополнительных оплачиваемых дней отпуска за переработанные часы, которые можно использовать в течение полугода. |
| Более 50 часов | Индивидуальная программа | индивидуальное обсуждение с руководством о дополнительной мотивации (например, возможность гибкого графика, премия) |

Предоставление сотрудникам дополнительной мотивации за переработки даст возможность компенсировать их через улучшение баланса между работой и личной жизнью.

Также для снижения текучести кадров для сотрудников организации, которые проработали более одного года, должны быть разработаны различные бонусы, например, АО «ПО КХ г. о. Тольятти» может заключить сотрудничество с фитнес-центрами, туристическими базами или санаториями на предмет предоставления скидки сотрудникам организации.

Преимущества данного мероприятия для организации и ее сотрудников наглядно представлены на рисунке 17.

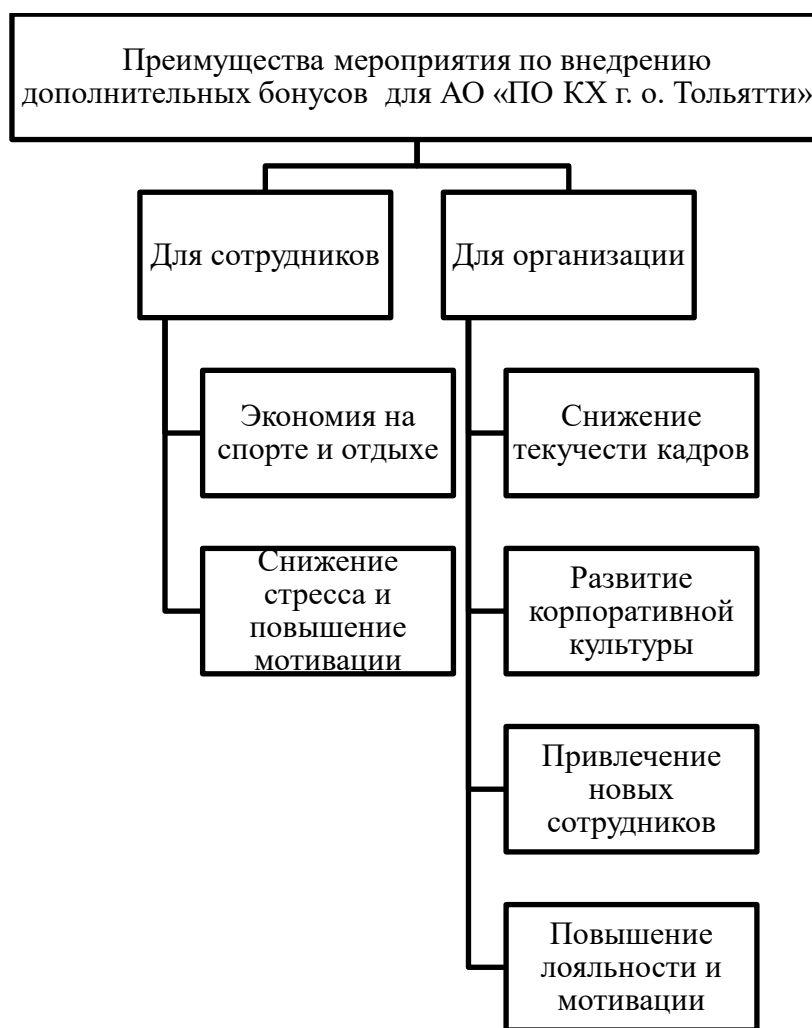


Рисунок 17 – Преимущества мероприятия по внедрению дополнительных бонусов

К примеру, АО «ПО КХ г. о. Тольятти» может заключить договор с местным фитнес-клубом на предоставление скидки 30% для всех сотрудников предприятия. Также предприятие может частично субсидировать абонементы, покрывая до 50% их стоимости за особые заслуги отдельных сотрудников. В то же время может быть заключена договоренность с некоторыми региональными санаториями и турбазами для предоставления 25% скидки на оздоровительные программы и путевки. Сотрудники могут воспользоваться этими льготами как для себя, так и для членов своих семей.

Дополнительная мотивация для сотрудников повышает их лояльность к организации и снижает текучесть кадров, а также повышает привлекательность работы в организации.

В заключении пункта можно сделать вывод, что оба предложенных мероприятия по совершенствованию кадрового планирования поспособствует укреплению лояльности и снижению текучести кадров, а также привлечению в организацию молодых и квалифицированных кадров.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

В данном пункте подробно рассмотрена эффективность мероприятий по совершенствованию кадрового планирования персонала АО «ПО КХ г. о. Тольятти». В таблице 11 рассмотрена экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий.

Таблица 11 – Экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию кадрового планирования персонала организации

| Экономическая эффективность | Социальная эффективность |
|---|--|
| Повышение производительности труда Снижение операционных затрат Снижение расходов на обучение и адаптацию | Повышение удовлетворенности сотрудников Снижение текучести кадров Улучшение корпоративной культуры Повышение профессионализма персонала |

В таблице 11 видно, что предложенные мероприятия позволят значительно повысить эффективность предприятия АО «ПО КХ г. о. Тольятти» по различным направлениям.

Вместе с тем, для формирования системы планирования труда с учетом сезонности и повышения привлекательности работы для молодых и высококвалифицированных специалистов, а также снижения текучести кадров потребуются определенные затраты от предприятия, перечисленные в таблице 12.

Таблица 12 – Расходы на мероприятия по совершенствованию кадрового планирования персонала организации

| Статья расходов | Стоимость, руб. |
|--|-----------------|
| Консультации и разработка программы по дополнительной мотивации персонала за переработки | 120000 |
| Бюджет на программы по дополнительной мотивации персонала за переработки | 560000 |
| Переобучение персонала | 250000 |
| Частичное субсидирование абонементов в спортивные залы | 250000 |
| Субсидирование путевок в санатории и на турбазы | 450000 |
| Итого | 1630000 |

Расходы на мероприятия по совершенствованию кадрового планирования персонала составят 1630 т. р.

Формирование системы планирования труда с учетом сезонности, и в том числе переобучение персонала, позволит повысить производительность труда персонала организации. Дополнительное стимулирование за переработки и работу в организации более года также положительно скажутся на уровне производительности труда.

Ожидаемый эффект от мероприятий – повышение производительности труда сотрудников на 6%. Изменение показателя наглядно представлено на рисунке 18.

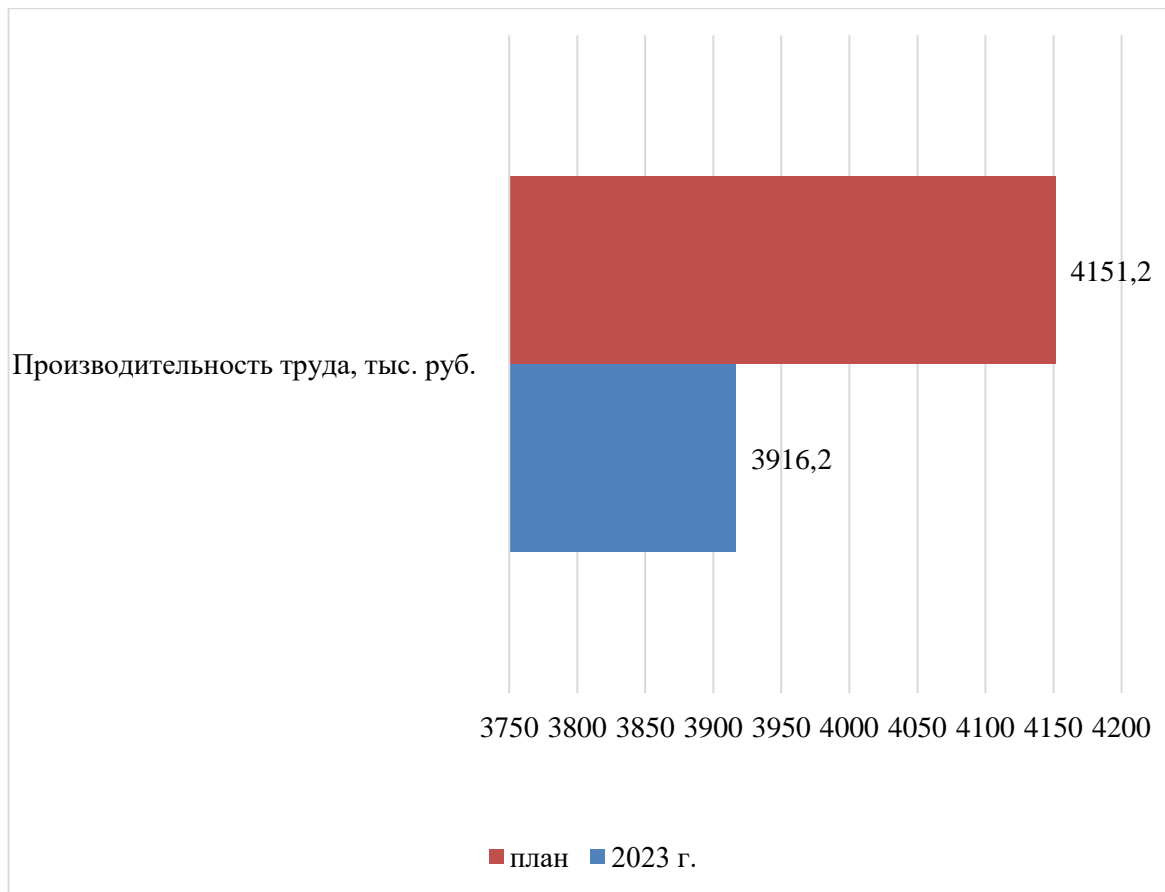


Рисунок 18 – Показатель производительности труда, тыс. руб.

Показатель среднегодовой выработки АО «ПО КХ г. о. Тольятти» может увеличиться до 4307,8 т. р., что приведет также к росту выручки от реализации до 340398 т. р. при том же количестве сотрудников.

Относительное высвобождение персонала при росте производительности труда можно рассчитать по формуле:

$$Эч = Чисх \cdot P/100, \quad (1)$$

где Эч – количество относительно высвобожденных работников;

Ч исх – численность работников до внедрения мероприятия.

$$Эч = 82 \cdot \frac{77}{100} = 6,3 \text{ чел.}$$

Экономический эффект по заработной плате и социальным отчислениям (Э з. и Э с. о.) при условном освобождении персонала можно найти по формулам:

$$\text{Эз.} = \text{З} \cdot \text{Эч}, \quad (2)$$

где З – среднегодовая оплата труда работающего.

$$\text{Э с. о.} = \text{З} \cdot \text{Эч} \cdot \frac{\text{Н}}{100}, \quad (3)$$

где Н – % отчисления по социальным выплатам.

$$\text{Э з.} = 750 \cdot 6,3 = 4725 \text{ т. р.}$$

$$\text{Э с. о.} = 4725 \cdot 0,3 = 1417,5 \text{ т. р.}$$

Экономический эффект по заработной плате и социальным отчислениям составит 6142,5.

В то же время мероприятия по повышению привлекательности работы в организации и сокращению текучести кадров позволят сократить текучесть кадров и расходы на обучение нового персонала организации. В 2023 г. было уволено 8 сотрудников. Условную экономию от сокращения показателя текучести кадров (Эк) можно найти по формуле:

$$\text{Эк} = \text{К} \cdot \text{ЗП} \cdot \text{Н}, \quad (4)$$

где ЗП – средняя заработная плата за месяц;

К – количество сотрудников;

Н – количество месяцев, требуемых на адаптацию и обучение персонала.

$$\text{Эк} = 8 \cdot 62,5 \cdot 2 = 1000 \text{ т. р.}$$

Условная экономия от сокращения показателя текучести кадров составит 1000 т. р.

Совокупную экономию (СЭ) с учетом произведенных расходов (Р) можно найти по формуле:

$$СЭ = Эз. + Э с. о. + Эк - Р, \quad (5)$$

$$СЭ = 4725 + 1417,5 + 1000 - 1630 = 5512,5 \text{ т. р.}$$

Следовательно, совокупная экономия от реализации всех предлагаемых мероприятий составит 5512,5 т. р.

В заключении третьего раздела отчёта по преддипломной практике можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию кадрового планирования АО «ПО КХ г. о. Тольятти» эффективны. Данные мероприятия способствует укреплению лояльности и снижению текучести кадров, а также привлечению в организацию молодых и квалифицированных кадров. Формирование системы планирования труда с учетом сезонности, и в том числе переобучение персонала, позволит повысить производительность труда персонала организации. Дополнительное стимулирование за переработки и работу в организации более года также положительно скажутся на уровне производительности труда. Показатель среднегодовой выработки может увеличиться до 4307,8 т. р., что приведет также к росту выручки от реализации до 340398 т. р. при том же количестве сотрудников. Экономический эффект по заработной плате и социальным отчислениям при условном высвобождении персонала составит 6142,5 т. р.

В то же время мероприятия по повышению привлекательности работы в организации и сокращению текучести кадров позволят сократить текучесть кадров и расходы на обучение нового персонала организации. Условная экономия от сокращения показателя текучести кадров составит 1000 т. р.

Совокупная экономия от реализации всех предлагаемых мероприятий с учетом произведенных расходов составит 5512,5 т. р.

Заключение

Экономическое содержание кадрового планирования состоит в том, что это процесс прогнозирования, организации и контроля за использованием трудовых ресурсов для достижения стратегических целей организации с учетом экономической эффективности. Кадровое планирование охватывает вопросы определения потребностей в кадрах, оценку стоимости персонала, оптимизации трудовых ресурсов, анализ производительности, планирование затрат на развитие персонала и другие вопросы, связанные с персоналом.

Цель кадрового планирования заключается в обеспечении организации необходимыми человеческими ресурсами в нужном количестве и качестве, в нужное время и в нужных местах для достижения стратегических и оперативных целей компании, что позволяет эффективно использовать трудовые ресурсы, снижать риски, связанные с нехваткой персонала или его избытком, и поддерживать высокую производительность труда при минимальных издержках. В рамках кадрового планирования используются различные методы: балансовый, нормативный, математико-статистический.

Для совершенствования кадрового планирования организации используют внедрение специализированных инструментов для сбора и анализа данных о персонале, использование технологий больших данных для анализа различных факторов, влияющих на потребность в персонале, автоматизацию процессов планирования путём применения опыта различных стран и другие направления.

В результате анализа кадрового планирования АО «ПО КХ г. о. Тольятти» выявлены следующие основные проблемы кадрового планирования:

- недостаток молодых и квалифицированных кадров;
- невысокие заработные платы и слабо развитая система мотивации;
- проблема текучести кадров. Наблюдается рост коэффициента текучести кадров организации до 9,8% в 2023 г., что связано с

сокращением численности персонала и неэффективным подбором сотрудников;

– повышение квалификации проводится периодически для специалистов и руководителей организации (бухгалтера, экономистов, юристов и т.д.), что ограничивает развитие остального персонала. Наблюдается сокращение охвата обучения сотрудников организации на 4,5% за три года;

– сложности планирования кадров организации из-за сезонности. Фактическое количество часов работы в месяц в пиковый сезон составляет в среднем 260 часов против нормативных 176 часов, что приводит к существенной переработке (на 84 часа больше). Премииальные выплаты за переработки существуют, но они не существенные и зачастую приводят к росту недовольства сотрудников организации.

Для решения существующих проблем предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в АО «ПО КХ г. о. Тольятти»:

– разработка системы планирования труда с учетом сезонности за счет использования временного найма, создания резервного пула сотрудников, внедрения системы переобучения для совмещения должностей;

– повышение привлекательности работы в организации и снижение текучести кадров за счет предоставления сотрудникам дополнительной мотивации за переработки, предоставления сотрудникам, проработавшим более одного года возможности приобретения льготных спортивных программ, или путёвок на турбазы и санатории.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы сделан вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию кадрового планирования эффективны. Данные мероприятия способствует укреплению лояльности и снижению текучести кадров, а также привлечению в организацию молодых и

квалифицированных кадров. Формирование системы планирования труда с учетом сезонности, и в том числе переобучение персонала, позволит повысить производительность труда персонала организации. Дополнительное стимулирование за переработки и работу в организации более года также положительно скажутся на уровне производительности труда. Показатель среднегодовой выработки может увеличиться до 4307,8 т. р., что приведет также к росту выручки от реализации до 340398 т. р. при том же количестве сотрудников. Экономический эффект по заработной плате и социальным отчислениям составит 6142,5 т. р.

В то же время мероприятия по повышению привлекательности работы в организации и сокращению текучести кадров позволят сократить текучесть кадров и расходы на обучение нового персонала организации. Условная экономия от сокращения показателя текучести кадров составит 1000 т. р.

Совокупная экономия от реализации всех предлагаемых мероприятий с учетом произведенных расходов составит 5512,5 т. р.

Следовательно, цель и задачи бакалаврской работы выполнены.

Список используемой литературы

1. «Градостроительный кодекс Российской Федерации» от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 08.08.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/ (дата обращения – 01.09.2024 г.)
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 01.09.2024 г.).
3. Ахмедов З.К.О. Оптимизация кадрового планирования организации в условиях стратегических изменений // Вестник экспертного совета. 2021. № 4 (27). С. 32-38.
4. Бондарева Л.И., Корниенко В.В. Методы и виды кадрового планирования // Форум молодых ученых. 2017. №12 (16). [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-vidy-kadrovogo-planirovaniya> (дата обращения: 06.10.2024).
5. Ветрова В.А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособного предприятия. Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: сборник / Под общ.ред. В.Н. Парахиной, Е.А. Пономаревой, 2020. С. 67-69.
6. Виноходова А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса. Актуальные проблемы развития экономических, финансовых, кредитных систем: сборник. / Под ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, 2020. С. 76-81.
7. Глик Д.И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. 2-е изд. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 144 с.
8. Гордеева А.Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом. Бизнес и технологии в России: теория и практика: Сборник. / Саратов, 2020. С. 29-31.

9. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.

10. Гуруева С Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь развития. / Сборник: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности. / Под ред. С.Д. Гуруевой, Т.Г. Романовой. // Восточно-Сибирский Государственный Университет Технологий и Управления, 2020. С.100-101.

11. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. М.: ИТК «Дашков и К», 2019. 208 с.

12. Данкова Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой. // Пробный анализ и государственное управленческое проектирование. М.: Инфра-М, 2019. С. 31–38.

13. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. 4-е изд. Москва: Лаборатория знаний, 2020. 800 с.

14. Дуйшеналиева А.Дж., Аттокурова А.А., Риферт К.П., Дыйканбаева Н.А. Основные аспекты кадрового планирования на предприятии // Наука и инновационные технологии. 2023. № 2 (27). С. 92-97.

15. Дуйшеналиева, А.Д. Сущность и значение кадровой политики организации предприятия / А.Д. Дуйшеналиева, Д.А. Курегенова, Н. А. Дыйканбаева // Наука и инновационные технологии. 2021. № 2(19). С. 62-68. Кудряшов В.С. Система кадрового планирования организации // Стратегии бизнеса. 2018. №7 (51). [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kadrovogo-planirovaniya-organizatsii> (дата обращения: 06.10.2024).

16. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2020. 352 с.

17. Крюкова И.В., Сидоренко Е.Н. Виды и роль кадрового планирования на предприятии / Вектор экономики. 2023. № 10 (88). [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=55672866/> (дата обращения: 22.09.2024).

18. Кудряшов В. С. Система кадрового планирования организации // Электронный научно-экономический журнал «Стратегии бизнеса». 2018. № 7 (51). С. 11–17.

19. Кучмаева О.В. Экономика и социология труда [Электронный ресурс]: учеб. и практикум для вузов. В 2 ч. Ч. 1 / О. В. Кучмаева [и др.] ; под общ. ред. О. В. Кучмаевой. М.: Юрайт, 2020. 211 с.

20. Макеев Д.Н. Стратегии кадрового планирования организации // Синергия Наук. 2021. № 63. С. 444-451.

21. Мамонтова С. В. Отбор персонала: виды и критерии / С.В. Мамонтова // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. Курск: Юго-Западный государственный университет. 2021. С. 140-143.

22. Мурашова К.Ю. Процессно-компетентный подход в планировании кадровой потребности в условиях неопределённости // Менеджмент социальных и экономических систем. 2022. № 4 (28). С. 5-9.

23. Одегов Ю.Г., Павлова В.В., Петропавловская А.В. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2021. 575 с.

24. Официальный сайт Акционерного общества «Производственное объединение коммунального хозяйства городского округа Тольятти» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://pokh.net/> (дата обращения: 22.09.2024).

25. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 мая 2024 г. № 709 «О порядке выполнения работодателями квоты для приема на работу инвалидов» [Электронный ресурс] // Режим доступа:

<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409009958/> (дата обращения – 01.09.2024 г.)

26. Постановление Правительства РФ от 30.03.2022 № 511 (ред. от 17.04.2024) «Об особенностях правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в 2022 - 2024 годах» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_413689/(дата обращения – 01.09.2024 г.)

27. Приказ Минтруда России от 16.04.2024 № 195н «Об утверждении форм предоставления работодателями обязательной информации, предусмотренной частью 1 статьи 53 Федерального закона «О занятости населения в Российской Федерации», в государственную службу занятости» (Зарегистрировано в Минюсте России 23.05.2024 N 78243) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_477148/(дата обращения – 01.09.2024 г.)

28. Савельева Е.А. Регламентация и нормирование современных трудовых процессов: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2021. 383 с.

29. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова, Ю. А. Масалова. Москва: Инфра-М, 2021. 513 с.

30. Федеральный закон от 12.12.2023 № 565-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О занятости населения в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464093/eef4959c09328340b27be5603014355bf6676445/ (дата обращения – 01.09.2024 г.)

31. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об акционерных обществах» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/(дата обращения – 01.09.2024 г.)

32. Фомин М. А., Садовиков Н. Е., Ткач А. А., Лаврова В. И. Оценка качества персонала и эффективности труда в организации // Обществознание и социальная психология. 2023. № 9-5 (39). С. 140-145.

33. Цибарева, М. Е. Кадровый менеджмент: учеб. пособие. Самара: Изд-во Самар. ун-та, 2020. 100 с.

34. Шестопалова О. Н., Окунева Т. В. Удовлетворенность трудом персонала: современные подходы и показатели оценки // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2024. № 2(89). С. 118-126.

35. Штода О.С. Методы оценки кадрового потенциала в системе управления персоналом / О.С. Штода, С.Н. Дергачева // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XV : Материалы XV Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 31 мая 2023 года. Волгоград: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2023. С. 473-475.

Приложение А

Приказ Минтруда России от 16.04.2024 № 195н «Об утверждении форм предоставления работодателями обязательной информации, предусмотренной частью 1 статьи 53 Федерального закона «О занятости населения в Российской Федерации», в государственную службу занятости»



Рисунок А.1 Приказ Минтруда России

Приложение Б

Приказ №176-О от 29.12.2017 г. о введении в действие Положения о рабочей комиссии в АО «ПО КХ г. о. Тольятти»



Рисунок Б.1 Приказ №176-О от 29.12.2017 г.

Продолжение Приложения Б

Приложение № 1 к приказу от 29.12.2017г. № 176-О

Утверждаю:
Генеральный директор
АО «ПО КХ г.о. Тольятти»
В.Н. Орехов
« 29 » 12 2017г.

ПОЛОЖЕНИЕ

о рабочей комиссии по рассмотрению вопросов, связанных с социальными и иными выплатами, моральным и материальным стимулированием работников АО «ПО КХ г.о. Тольятти».

1. Общие положения.

1.1. Настоящее Положение определяет основные задачи, организацию, обязанности и права рабочей комиссии по рассмотрению вопросов, связанных с социальными и иными выплатами, моральным и материальным стимулированием работников АО «ПО КХ г.о. Тольятти» (далее «комиссия»).

1.2. Комиссия осуществляет свою деятельность в соответствии с требованиями законодательства, руководствуется Уставом общества, положениями, инструкциями, изданными в АО «ПО КХ г.о. Тольятти» (далее Общество), а также иными локальными нормативными актами Общества.

1.3. Заседания комиссии проводятся по мере поступления обращений. Все решения, рассмотренные на заседаниях, оформляются протоколом и обязательны для исполнения ответственными структурными подразделениями Общества.

1.4. Заседания проводятся в очной и заочной форме.

1.5. Состав комиссии:

1. Генеральный директор АО «ПО КХ г.о. Тольятти» – председатель комиссии

Члены комиссии:

2. Заместитель генерального директора (по производственно-хозяйственной деятельности);

3. Заместитель генерального директора (по имущественным и правовым вопросам);

4. Заместитель генерального директора (по финансово-экономической деятельности);

5. Советник генерального директора;

6. Начальник службы безопасности;

7. Председатель профсоюзной организации;

8. Секретарь комиссии: руководитель подразделения (по направлениям рассматриваемых вопросов).

1.6. В период отсутствия члена Комиссии в заседаниях принимает участие лицо, замещающее его по приказу. К работе комиссии могут привлекаться другие руководители и специалисты (с правом совещательного голоса).

2. Функции комиссии

2.1. Комиссия призвана рассматривать вопросы, связанные с социальными и иными выплатами, моральным и материальным стимулированием работников Общества, в пределах сметы материального поощрения, сметы социальных расходов и средств фонда социального страхования.

Рисунок Б.2 Приказ №176-О от 29.12.2017 г.

Продолжение Приложения Б

2.2. Для рассмотрения вопросов по п. 2.1. настоящего положения на комиссии руководитель службы, отдела (подразделения) предоставляет информацию и необходимые документы, согласованные ОРП и Бухгалтерией, для их рассмотрения (по принадлежности):

отдел по работе с персоналом

рассмотрение вопросов:

- связанных с моральным и материальным стимулированием работников Общества;
- связанных с оказанием материальной помощи работникам Общества, неработающим пенсионерам и другим гражданам;
- о пенсионных платежах в пользу работников Общества на негосударственное пенсионное обеспечение;
- поощрительные выплаты работникам Общества и другие вопросы по выплатам в пользу работников и неработающим пенсионерам,
- другие кадровые и социальные вопросы.

специалист по охране труда

рассмотрение вопросов:

- связанных с распределением путевок работникам Общества на лечение в санаториях и профилакториях за счет средств фонда социального страхования.

3. Права и обязанности

3.1. Рассматривать и принимать решения в соответствии с действующим законодательством, внутренними нормативными актами и в соответствии с финансовыми возможностями Общества.

3.2. Комиссия имеет право запрашивать у соответствующих служб и отделов интересующую их информацию, в том числе исполнение смет по соответствующим статьям затрат, справки и иные документы, необходимые при рассмотрении тех или иных вопросов.

3.3. Привлекать к работе комиссии руководителей подразделений, в которых работают заявители, при необходимости других специалистов.

3.4. Члены комиссии должны заблаговременно ознакомиться с документами и материалами, представляемыми для рассмотрения на заседании Комиссии.

3.5. В случае недостаточности представленной информации члены Комиссии имеют право потребовать отложить рассмотрение вопроса или принятия решения до получения недостающей информации или для дополнительного обсуждения данного вопроса и консультаций.

4. Ответственность.

4.1. Ответственность за исполнение принятых решений несет руководитель структурного подразделения, на которое возложено его исполнение.

Начальник ОРП



Н.В. Петрова

Рисунок Б.3 Приказ №176-О от 29.12.2017 г.

Приложение В

Приказ №87-О от 15.08.2017 г. об утверждении «Положения о страховых взносах (платежах) ОАО «ПО КХ г. о. Тольятти» в пользу работников по договорам добровольного медицинского страхования»

Открытое акционерное общество
«Производственное объединение
коммунального хозяйства г.о.
Тольятти»

ПРИКАЗ

от 15.08 2017г. № 87-О

Об утверждении * Положения о страховых взносах (платежах) ОАО «ПО КХ г.о. Тольятти» в пользу работников по договорам добровольного медицинского страхования».

С целью повышения социальной защищенности работников ОАО «ПО КХ г.о. Тольятти» при стационарном лечении, регулирования условий и порядка внесения работниками Общества страховых взносов по договорам добровольного медицинского страхования, заключенного между Обществом и медицинской страховой компанией, в соответствии с действующим законодательством РФ,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1.1. Ввести в действие с 01.08.2017г. «Положения о страховых взносах (платежах) ОАО «ПО КХ г.о. Тольятти» в пользу работников по договорам добровольного медицинского страхования», далее – Положение (Приложение № 1)

1.2. Руководителям структурных подразделений до 20.08.2017г. довести Положение до сведения всех сотрудников Общества под роспись (Приложение № 2).

1.3. Контроль исполнения данного приказа оставляю за начальником отдела по работе с персоналом Петровой Н.В.

Генеральный директор

В.Н. Орехов

Согласовано:

Заместитель генерального директора

Е.В. Царева

Заместитель генерального директора

Е.В. Верясова

Начальник ОРП

Н.В. Петрова

Рисунок В.1 Приказ №87-О от 15.08.2017 г.

Продолжение Приложения В

Приложение № 1 к приказу от 15.08.2017г. № 87-О

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор ОАО
"ПО КХ г.о. Тольятти"
В.Н. Орехов
" 1 " _____ " августа 2017г.

ПОЛОЖЕНИЕ

О страховых взносах (платежах) ОАО «ПО КХ г.о. Тольятти» в пользу работников по договорам добровольного медицинского страхования.

1. Настоящее положение вводится с целью повышения социальной защищенности работников ОАО «ПО КХ г.о. Тольятти» (далее – работники) при стационарном лечении, регулирует условия и порядок внесения работниками и ОАО «ПО КХ г.о. Тольятти» (далее – Общество) страховых взносов по договорам добровольного медицинского страхования (далее – ДМС), заключенным между Обществом и медицинской страховой компанией (далее – Страховщик), и распространяется на работников, выполняющих условия настоящего Положения.
2. Участие Общества в оплате полиса ДМС (далее – полис) осуществляется на принципах адресной помощи конкретным работникам и подтверждается списками застрахованных, передаваемых Страховщику.
3. Основанием для участия в программе ДМС является заявление работника установленной формы.
4. Размер участия Общества в оплате полиса зависит от экономического состояния Общества и определяется накануне планового периода. С 01.08.2017г. размер участия Общества в оплате полиса составляет 70%.
5. Участие Общества в оплате полиса в размерах иных, чем предусмотрено п. 4 возможно для отдельных работников (групп работников повышенного профессионального риска и других).
6. Оплата Обществом части стоимости полиса производится только работникам, написавшим заявление о страховании.
7. Полис выдается страховщиком работнику по истечении 3-х рабочих дней с момента полной оплаты страхового взноса Обществом по программе «Комплексное медицинское обслуживание работников «Поликлиническое обслуживание, Стационарное обслуживание».
8. Срок действия полиса устанавливается договором ДМС, но не может быть менее 1 года. Полис гарантирует застрахованному оплату страховщиком медицинских расходов в объеме и на условиях, предусмотренных Правилами ДМС, Программой страхования, которые являются приложениями к договору.
9. Выплаты страхового возмещения непосредственно застрахованным работникам не производятся.
10. На стационарное лечение работникам, имеющим полисы, выдается специальное направление доверенными врачами Общества.
11. В случае отказа работника от участия в Программе ДМС до момента оплаты Обществом своей части страхового взноса ему производится возврат внесенных средств. После оплаты

Рисунок В.2 Приказ №87-О от 15.08.2017 г.

Продолжение Приложения В

Обществом своей частью страхового взноса работник теряет право требования возврата его части страхового взноса.

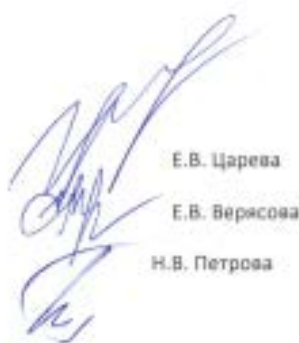
12. Стоимость полиса для каждого работника Общества определяется индивидуально страховщиком в соответствии с договором и Правилами ДМС, утвержденными органами управления Страховщика, на основании объективной информации о состоянии его здоровья, с учетом принадлежности к той или иной половозрастной и профессиональной группам.
13. Платежи по ДМС относятся на себестоимость Общества.
14. Суммы, перечисленные по договорам ДМС, не облагаются НДФЛ и не подлежат обложению страховыми взносами при сроке договора не менее года.

Согласовано:

Заместитель генерального директора

Заместитель генерального директора

Начальник ОРП



Е.В. Царева
Е.В. Верясова
Н.В. Петрова

Рисунок В.3 Приказ №87-О от 15.08.2017 г.

Приложение Г

Бухгалтерский баланс АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2023 г.

| | |
|--|--|
| <i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i> | |
| Дата формирования информации | 29.10.2024 |
| Номер выгрузки информации | № 0710099_6324014124_2023_000_20241029_259cd15b-5862-4937-82f0-1df0760865cf |
| Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице: | |
| Полное наименование юридического лица | АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА ГОРОДСКОГО ОКРУГА ТОЛЬЯТТИ" |
| <i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 29.10.2024</i> | |
| ИНН | 6324014124 |
| КПП | 632401001 |
| Код по ОКПО | 51872954 |
| Форма собственности (по ОКФС) | 16 |
| Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) | 12267 |
| Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2 | 43.21 |
| Местонахождение (адрес) | 445035, Самарская обл, Тольятти г, Комсомольская ул, дом № 92, литера АА1 |
| Единица измерения | Тыс. руб. |
| Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту | Да |
| Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора | ООО"АУДИТ-ПРАВО" |
| ИНН | 6320009701 |
| ОГРН/ОГРНИП | 1036301016476 |

Рисунок Г.1 Бухгалтерский баланс АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2023 г.

Продолжение Приложения Г

ИНН 6324014124
КПП 632401001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2023 г.

| Пояснения ¹ | Наименование показателя | Код строки | На 31 декабря 2023 г. | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2021 г. |
|-------------------------------|---|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Актив | | | | | |
| I. Внеоборотные активы | | | | | |
| | Нематериальные активы | 1110 | - | - | - |
| | Результаты исследований и разработок | 1120 | - | - | - |
| | Нематериальные поисковые активы | 1130 | - | - | - |
| | Материальные поисковые активы | 1140 | - | - | - |
| | Основные средства | 1150 | 771 118 | 787 954 | 757 488 |
| | право пользования активами | | 56 364 | 62 029 | - |
| 2.2 | строительство объектов | | 2 116 | 290 | 9 188 |
| 2.1 | основные средства организации | | 712 638 | 725 635 | 748 300 |
| | Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | - | - | - |
| | Финансовые вложения | 1170 | - | - | - |
| | Отложенные налоговые активы | 1180 | 62 102 | 71 838 | 75 889 |
| | Прочие внеоборотные активы | 1190 | 120 | 55 | 86 |
| | расходы будущих периодов | | 120 | 55 | 86 |
| | Итого по разделу I | 1100 | 833 340 | 859 847 | 833 463 |
| II. Оборотные активы | | | | | |
| 4.1 | Запасы | 1210 | 29 438 | 19 547 | 27 341 |
| | товары | | 6 582 | 6 601 | 7 692 |
| | материалы | | 22 856 | 12 946 | 19 649 |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 0 | 5 | 194 |

Рисунок Г.2 Бухгалтерский баланс АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2023 г.

Продолжение Приложения Г

| Пояснения ¹ | Наименование показателя | Код строки | На 31 декабря 2023 г. | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2021 г. |
|---------------------------------------|--|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5.1 | Дебиторская задолженность | 1230 | 66 084 | 52 475 | 92 695 |
| | предоставление займа (беспроцентного) | | 0 | 4 550 | 18 050 |
| | приобретение права в рамках оказания финансовых услуг | | 0 | - | 19 092 |
| | расчеты с прочими дебиторами | | 10 216 | 4 067 | 4 137 |
| | расчеты по налогам и сборам | | 15 224 | 4 906 | 2 506 |
| | расчеты с поставщиками и подрядчиками | | 359 | 605 | 1 119 |
| | расчеты с покупателями и заказчиками | | 40 285 | 38 347 | 47 791 |
| | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | - | - | - |
| ОДДС | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 280 893 | 193 859 | 79 622 |
| | депозитные счета | | 279 410 | 175 310 | 62 100 |
| | расчетный счет | | 1 425 | 18 545 | 17 506 |
| | касса | | 58 | 4 | 16 |
| | Прочие оборотные активы | 1260 | 255 | 985 | 961 |
| | расходы будущих периодов | | 255 | 985 | 961 |
| | Итого по разделу II | 1200 | 376 670 | 266 871 | 200 813 |
| | БАЛАНС | 1600 | 1 210 010 | 1 126 718 | 1 034 276 |
| Пассив | | | | | |
| III. Капитал и резервы | | | | | |
| ОИК | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 1 466 736 | 1 466 736 | 1 466 736 |
| | Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | (-) ² | (-) | (-) |
| | Переоценка внеоборотных активов | 1340 | - | - | - |
| | Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | - | - | - |
| ОИК | Резервный капитал | 1360 | 3 878 | 3 878 | 3 878 |
| ОИК | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | (370 991) | (448 020) | (471 535) |
| | Итого по разделу III | 1300 | 1 099 623 | 1 022 594 | 999 079 |
| IV. Долгосрочные обязательства | | | | | |
| | Заемные средства | 1410 | - | - | - |
| | Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 15 528 | 12 509 | 11 140 |

Рисунок Г.3 Бухгалтерский баланс АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2023 г.

Продолжение Приложения Г

| Пояснения ¹ | Наименование показателя | Код строки | На 31 декабря 2023 г. | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2021 г. |
|---------------------------------------|--|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | Оценочные обязательства | 1430 | - | - | - |
| | Прочие обязательства | 1450 | 54 617 | 61 112 | - |
| | Итого по разделу IV | 1400 | 70 145 | 73 621 | 11 140 |
| V. Краткосрочные обязательства | | | | | |
| | Заемные средства | 1510 | - | - | - |
| 5.3 | Кредиторская задолженность | 1520 | 36 568 | 25 156 | 19 373 |
| | прочие кредиторы | | 1 283 | 708 | 877 |
| | задолженность перед бюджетными фондами | | 1 829 | 1 325 | 1 291 |
| | задолженность по налогам и сборам | | 23 137 | 15 251 | 7 815 |
| | расчеты с покупателями и заказчиками | | 1 671 | 776 | 2 976 |
| | расчеты с поставщиками и подрядчиками | | 8 648 | 7 096 | 6 414 |
| | Доходы будущих периодов | 1530 | - | - | - |
| 7 | Оценочные обязательства | 1540 | 3 110 | 4 780 | 4 115 |
| | прочие обязательства | | 0 | - | 60 |
| | резерв на оплату отпусков | | 3 110 | 4 780 | 4 055 |
| | Прочие обязательства | 1550 | 564 | 567 | 569 |
| | Итого по разделу V | 1500 | 40 242 | 30 503 | 24 057 |
| | БАЛАНС | 1700 | 1 210 010 | 1 126 718 | 1 034 276 |

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Рисунок Г.4 Бухгалтерский баланс АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2023 г.

Приложение Д

Отчет о финансовых результатах АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2023 г.

ИНН 6324014124
КПП 632401001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2023 г.

| Пояснения ³ | Наименование показателя | Код строки | За 2023 г. | За 2022 г. |
|------------------------|--|------------|------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Выручка ⁴ | 2110 | 321 128 | 298 974 |
| 6 | Себестоимость продаж | 2120 | (204 200) | (200 111) |
| | Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 116 928 | 98 863 |
| | Коммерческие расходы | 2210 | (-) | (-) |
| 6 | Управленческие расходы | 2220 | (64 731) | (53 056) |
| | Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 52 197 | 45 807 |
| | Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| 5.1 | Проценты к получению | 2320 | 21 268 | 15 349 |
| | Проценты к уплате | 2330 | (-) | (-) |
| 5.1 | Прочие доходы | 2340 | 40 005 | 38 435 |
| | прочие внереализационные доходы | | 6 893 | 3 244 |
| | целевое финансирование | | 3 271 | - |
| | восстановление резерва | | 29 841 | 16 099 |
| | уступка права требования долга | | 0 | 19 092 |
| 5.3 | Прочие расходы | 2350 | (20 787) | (63 275) |
| | прочие внереализационные расходы | | (5 722) | (10 184) |
| | целевое финансирование | | (3 271) | (-) |
| | резерв по сомнительным долгам | | (11 794) | (26 064) |
| | обесценение капитальных вложений | | (0) | (7 935) |
| | уступка права требования долга | | (0) | (19 092) |
| | Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 92 683 | 36 316 |
| | Налог на прибыль ⁵ | 2410 | (15 654) | (12 801) |
| | в т.ч.: | | | |
| | текущий налог на прибыль | 2411 | (6 575) | (6 097) |
| | отложенный налог на прибыль ⁶ | 2412 | (9 079) | (6 704) |
| | Прочее | 2460 | - | - |
| | Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 77 029 | 23 515 |

Рисунок Д.1 Отчет о финансовых результатах АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2023 г.

Приложение Е

Отчет о финансовых результатах АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2022 г.

ИНН 6324014124
КПП 632401001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2022 г.

| Пояснения ³ | Наименование показателя | Код строки | За 2022 г. | За 2021 г. |
|------------------------|--|------------|------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Выручка ⁴ | 2110 | 298 974 | 271 258 |
| 6 | Себестоимость продаж | 2120 | (200 111) | (225 446) |
| | Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 98 863 | 45 812 |
| | Коммерческие расходы | 2210 | (-) | (-) |
| 6 | Управленческие расходы | 2220 | (53 056) | (56 610) |
| | Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 45 807 | (10 798) |
| | Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| 5.1 | Проценты к получению | 2320 | 15 349 | 3 440 |
| 5.3 | Проценты к уплате | 2330 | (0) | (-) |
| 5.1 | Прочие доходы | 2340 | 38 435 | 55 194 |
| | прочие внереализационные доходы | | 3 244 | 9 869 |
| | восстановление резерва | | 16 099 | 10 183 |
| | реализация прочего имущества | | 0 | 11 526 |
| | уступка права требования долга | | 19 092 | 19 092 |
| | реализация основных средств | | 0 | 4 524 |
| 5.3 | Прочие расходы | 2350 | (63 275) | (63 217) |
| | прочие внереализационные расходы | | (10 184) | (7 408) |
| | обесценение капитальных вложений | | (7 935) | (-) |
| | реализация прочего имущества | | (0) | (12 009) |
| | реализация основных средств | | (0) | (975) |
| | уступка права требования долга | | (19 092) | (19 092) |
| | расходы по безвозмездной передаче | | (0) | (3 431) |
| | создание резерва по сомнительным долгам | | (26 064) | (20 302) |
| | Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 36 316 | (15 381) |
| | Налог на прибыль ⁵ | 2410 | (12 801) | 3 571 |
| | в т.ч.: | | | |
| | текущий налог на прибыль | 2411 | (6 097) | (-) |
| | отложенный налог на прибыль ⁶ | 2412 | (6 704) | 3 571 |
| | Прочее | 2460 | - | - |

Рисунок Е.1 Отчет о финансовых результатах АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2022 г.

Продолжение Приложения Е

| Пояснения ³ | Наименование показателя | Код строки | За 2022 г. | За 2021 г. |
|------------------------|--|------------|------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 23 515 | (11 810) |
| | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510 | - | - |
| | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2520 | - | - |
| | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵ | 2530 | - | - |
| | Совокупный финансовый результат периода ⁷ | 2500 | 23 515 | (11 810) |
| СПРАВОЧНО | | | | |
| | Базовая прибыль (убыток) на акцию | 2900 | - | - |
| | Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 2910 | - | - |

Примечания

³ Указывается номер соответствующего пояснения.

⁴ Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

⁵ Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.


⁶ Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

⁷ Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

Рисунок Е.2 Отчет о финансовых результатах АО «ПО КХ г. о. Тольятти» за 2022 г.

Продолжение Ж

Приказ о направлении на обучение

 **ПО КХ ТОЛЬЯТТИ**
АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ПРОМЫШЛЕННО-КОММЕРЧЕСКИЙ ЦЕНТР ТАТТАРСКО-ТАТАРСКОГО РАЙОНА ТАТЯТТИ»


ПРИКАЗ

от « 20 » 05 20 19г. № 85.1-12

Г О направлении на обучение

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Направить специалиста по управлению персоналом ОРП Зуенко Н.А. на обучение (профессиональную переподготовку) по образовательной программе «Менеджер по персоналу» в частное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования - Центр повышения квалификации "Деловое образование" (далее – ЧОУДПО - Центр повышения квалификации "Деловое образование"), период обучения с 22.05.2019г. по 31.07.2019г.
2. Оплатить стоимость обучения, согласно договора № 522 от 20 мая 2019г. об образовательных услугах на обучение по образовательной программе «Менеджер по персоналу», заключенным с ЧОУДПО - Центр повышения квалификации "Деловое образование".
3. Ознакомить специалиста по управлению персоналом ОРП Зуенко Н.А. с настоящим Приказом под роспись.
4. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Генеральный директор  В.Н. Орехов


С Приказом ознакомлен и согласен:
" 20 " 05 2019 г.
 Зуенко Н.А.
(должность) (подпись) (Ф.И.О.)

Рисунок Ж.1 Приказ о направлении на обучение