

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)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение конкурентоспособности предприятия на основе улучшения
использования кадрового потенциала

Обучающийся

Э.В. Абулкарамова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, профессор Д.Л. Савенков

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

Тольятти 2025

Аннотация

Аннотация к выпускной квалификационной работе посвящена исследованию проблем повышения конкурентоспособности муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения (МБДОУ) №45 «Волчок». Актуальность темы обусловлена необходимостью постоянного совершенствования методов управления человеческими ресурсами, особенно в условиях высокой конкуренции среди образовательных учреждений города.

Объектом исследования является деятельность МБДОУ №45 «Волчок», предметом – механизмы и инструменты повышения эффективности использования кадрового потенциала детского сада.

Цель работы заключается в разработке комплекса мероприятий, направленных на улучшение качества педагогического процесса путем повышения квалификации педагогических работников, формирования эффективной корпоративной культуры и внедрения современных подходов к управлению персоналом. Методология исследования основана на анализе внутренней среды учреждения, выявлении ключевых факторов, ограничивающих потенциал развития коллектива, оценке степени удовлетворённости педагогов условиями труда и карьерными перспективами. Предложенные рекомендации включают разработку индивидуальных планов профессионального роста каждого сотрудника, внедрение эффективных форм мотивации и создание условий для непрерывного образования воспитателей и вспомогательного персонала. Практическое значение работы заключается в возможности её непосредственного применения руководством МБДОУ №45 «Волчок» для реализации стратегии повышения привлекательности и престижа учреждения.

Выпускная работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка используемой литературы и приложений. Объем ВКР составляет 68 страниц, включая 9 рисунков, 16 таблиц и 1 приложения. Библиография насчитывает 24 наименований.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности на основе кадрового потенциала.....	6
1.1 Персонал как фактор обеспечения конкурентоспособности организации	6
1.2 Методика анализа эффективности использования персонала организации	19
2 Анализ эффективности обеспечения конкурентоспособности учреждения на основе кадрового потенциала	26
2.1 Характеристика МБДОУ № 45 «Волчок» г. Сургута	26
2.2 Анализ обеспеченности и показателей эффективности кадрового потенциала в МБДОУ «Волчок» и содержание работы по функциям для повышения конкурентоспособности организации	29
3 Направления повышения эффективности для обеспечения конкурентоспособности на основе улучшения кадрового потенциала	52
3.1 Мероприятия по повышению эффективности на основе улучшения кадрового потенциала	52
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий .	61
Заключение	68
Список используемой литературы и используемых источников	70
Приложение А Классификация персонала организации по различным признакам	74

Введение

Современная экономика предъявляет к организациям всё более жёсткие требования: меняется структура спроса, ужесточается конкуренция, ускоряется внедрение цифровых технологий. В этих условиях устойчивое развитие предприятия невозможно без эффективного использования его ключевого ресурса – кадрового потенциала. Компетентные, мотивированные и развивающиеся сотрудники становятся не только исполнителями задач, но и стратегическим активом, определяющим конкурентные преимущества организации.

Кадровый потенциал включает не только уровень квалификации, профессиональные компетенции и опыт сотрудников, но и способность коллектива адаптироваться к изменениям, воспринимать инновации и работать на результат. От того, насколько грамотно выстроены процессы управления персоналом – подбор, обучение, оценка, стимулирование и развитие – во многом зависит успешность организации на рынке.

Актуальность темы особенно проявляется в деятельности организаций социальной сферы, таких как учреждения дошкольного образования. Для них высокое качество услуг и доверие со стороны родителей напрямую зависят от профессионализма педагогов, стабильности коллектива и эффективности внутренней кадровой политики. Внедрение новых образовательных стандартов, усиление требований к воспитательной среде, а также повышение ответственности за результаты образовательного процесса требуют пересмотра подходов к работе с персоналом.

Объектом исследования выступает персонал муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения № 45 «Волчок» города Сургута.

Предмет исследования – система эффективного использования кадрового потенциала как фактор повышения конкурентоспособности учреждения.

Цель исследования – определить приоритетные направления повышения эффективности работы персонала в МБДОУ «Волчок» с целью укрепления его позиций на рынке образовательных услуг.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- проанализировать теоретические подходы к понятию кадрового потенциала и его роли в конкурентоспособности организации;
- рассмотреть организационную и кадровую структуру МБДОУ «Волчок»;
- провести анализ текущего состояния использования кадрового потенциала учреждения;
- предложить мероприятия по его совершенствованию и оценить ожидаемый эффект.

Методологической основой исследования служат труды отечественных учёных в области управления персоналом, документы нормативно-правового характера, материалы статистики и внутренней отчётности учреждения.

Практическая значимость работы заключается в разработке предложений, которые могут быть использованы для совершенствования кадровой политики дошкольных образовательных организаций.

1 Теоретические аспекты конкурентоспособности на основе кадрового потенциала

1.1 Персонал как фактор обеспечения конкурентоспособности организации

Для глубокого понимания механизмов обеспечения конкурентоспособности компании посредством эффективного управления человеческими ресурсами необходимо тщательно исследовать и проанализировать сущность двух фундаментальных концептов: «персонал организации» и «персонал». Эти термины, хотя и кажутся схожими, имеют различную смысловую нагрузку и требуют детального рассмотрения в контексте современных теорий управления человеческими ресурсами и стратегического менеджмента.

Изначально рассмотрим кратко содержание понятия «персонал».

Согласно позиции, М. А. Карасева, под персоналом организации следует понимать всех работников, задействованных в её деятельности, независимо от выполняемых ими функций – производственных или управленческих. К этой категории также относятся и владельцы бизнеса, при условии их активного участия в операционной деятельности. Иными словами, персонал охватывает весь штат сотрудников, официально оформленных в соответствии с трудовым законодательством и способствующих достижению целей предприятия.

В практической работе организаций, как правило, задействованы квалифицированные специалисты, трудящиеся на временной основе или по краткосрочным договорам. Таких работников принято обозначать термином «кадры».

М.А. Карасев предлагает «характеризовать персонал организации по следующим признакам:

- рабочая сила организации, то есть производитель услуг, товаров, материальных ценностей, а также культурных и духовных ценностей.

С данной позиции персонал можно рассматривать как основной фактор производства, служащий главным источником доходов для организации;

- люди, принимающие собственные решения и обладающие свободой воли. Персонал рассматривается с точки зрения его поведения, которое не является запрограммированным и не всегда может быть рациональным;
- в процессе трудовой деятельности, работник периодически принимает самостоятельные решения, имеющие различную организационную значимость. Наиболее важные решения принимают руководители;
- мотивированный работник, то есть человек, движимый различными мотивами и, стремящийся реализовать собственные цели. В данном случае задачей менеджмента выступает необходимость достижения компромисса;
- источник различных расходов организации. Выполнение сотрудником производственных функций подразумевает соответствующее вознаграждение. Компания также несет расходы по обеспечению сотрудников спецодеждой, инструментами, оборудованию рабочих мест. Так затраты на персонал являются важным фактором в управлении организацией;
- наёмный работник, то есть человек, находящийся в трудовых взаимоотношениях с организацией, которые оформлены соответствующим трудовым договором или контактом»

Термины «работники», «кадры» и «сотрудники» в контексте корпоративной среды являются синонимами и обозначают лиц, осуществляющих трудовую деятельность в организации. Однако в последнее время наблюдается тенденция к популяризации термина «сотрудники». Этот термин подчеркивает коллегиальность и партнерские отношения между всеми

участниками трудового процесса, независимо от их должностного статуса. Таким образом, «сотрудники» акцентирует внимание на коллективном взаимодействии и взаимной поддержке, что является важным аспектом современной корпоративной культуры и управления человеческими ресурсами.

Н.В. Федорова трактует «персонал организации» в условиях рыночной экономики, как «всю совокупность работающих как по найму, так и собственников, трудовой потенциал которых обеспечивает эффективную хозяйственную деятельность» [22].

Э.А. Бабаян более избирательно подходит к изучению содержательной части категории «персонал организации» и рассматривает данную категорию как – «совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении организации и необходимых для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития. Это совокупность всех работников организации, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и так далее)» [5, с. 68].

На рисунке 1 можно увидеть результаты всестороннего анализа того, как сотрудники влияют на работу компании.

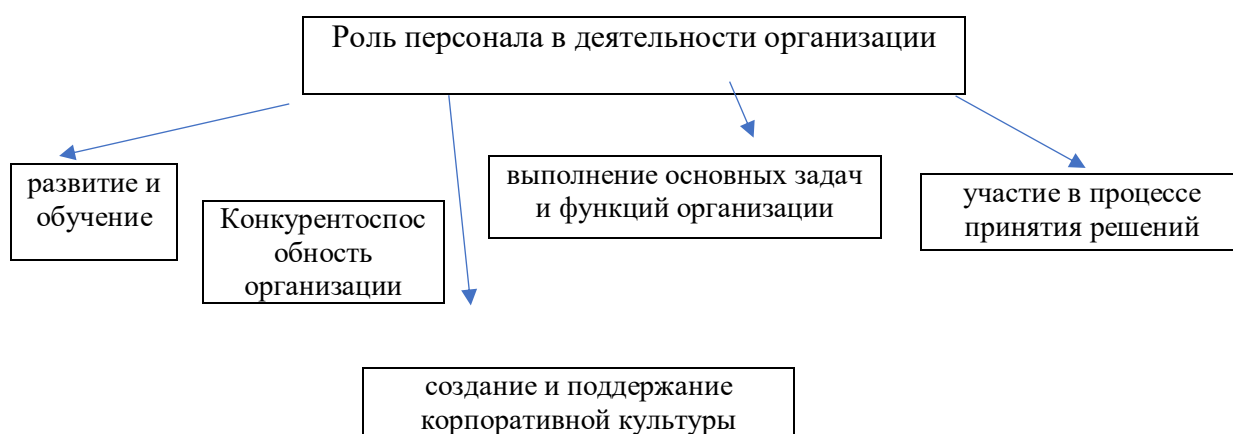


Рисунок 1 – Роль персонала в деятельности организации

«Сотрудники компании – это основной актив, который позволяет организации эффективно работать и развиваться. Их состав зависит от того, какие задачи они выполняют, насколько активно участвуют в управлении и каковы условия труда. Е.Б. Моргунов считает, что существуют различные подходы к классификации персонала, в зависимости от профессии и должности работника, уровня управления, категории работников и др. (Приложение А. Рисунок А.1) [15, с. 104]. По утверждению Н.В. Федоровой промышленно-производственный персонал занят переработкой информации с использованием технических средств управления и осуществляет свою трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда» [22, с.58].

На рисунке 2 схематично представлены основные результаты трудовой деятельности промышленно-производственного персонала.

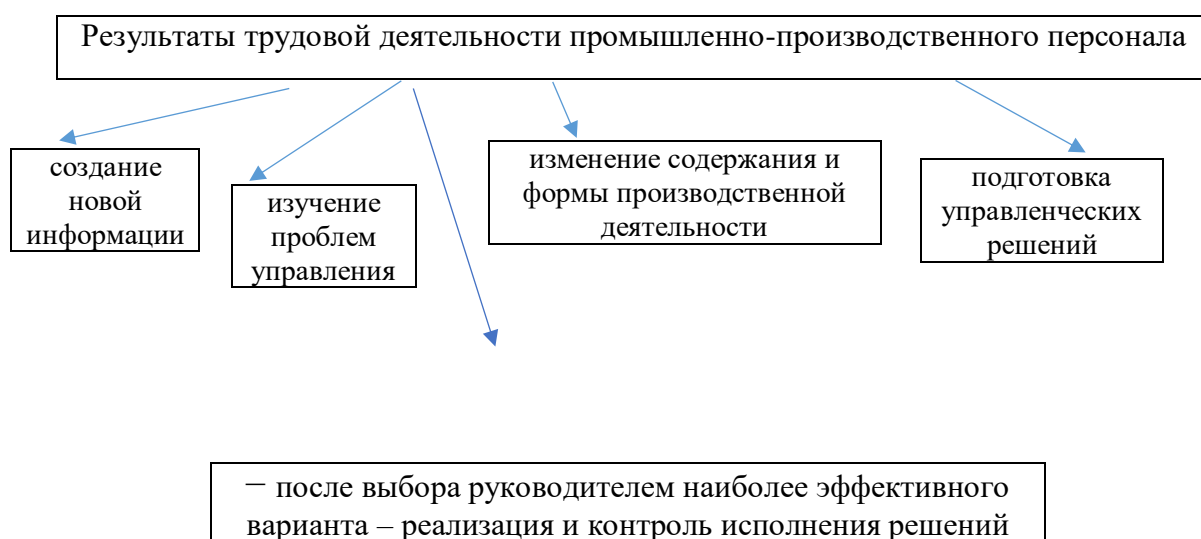


Рисунок 2 – Деятельность промышленно-производственного персонала

И. Б. Дуракова поддерживает точку зрения Н. В. Фёдоровой и разделяет управленческий персонал на три категории: топ-менеджмент, профессионалы и административные работники. [9, с.443]

«М. А. Карасёв чётко разграничивает понятия «производственный» и «управленческий» персонал. Под производственным персоналом он понимает работников, чья деятельность преимущественно связана с физическим трудом

и непосредственным воздействием на предметы труда – именно они создают материальные и культурные блага. Эта категория подразделяется на основную, включающую тех, кто прямо участвует в производственном процессе, и вспомогательную – работников, обеспечивающих его функционирование в обслуживающих подразделениях.

Управленческий персонал, напротив, сосредоточен на умственном труде: они занимаются планированием, обработкой информации, выработкой управленческих решений и контролем их исполнения. В рамках своей концепции Карасёв выделяет структуру персонала как совокупность групп, сформированных по определённым признакам. По его мнению, структура персонала может быть представлена в двух формах – статической и аналитической» [3].

«Структура персонала отражает систему распределения работников внутри организации по различным должностям, категориям и направлениям деятельности. В теории управления выделяют два типа структуры: общую и частную. Первая охватывает характеристики, позволяющие оценить кадровый состав в целом – такие как профессиональная принадлежность, уровень образования, квалификация, возрастной состав и трудовой стаж. Частная же структура фокусируется на соотношении отдельных групп работников, например, занятых в тяжёлом физическом труде или на узкоспециализированных участках производства.

Оптимизация структуры персонала предполагает такое распределение сотрудников, при котором численность каждой группы соотносится с объёмом требуемых работ и временем, необходимым для их выполнения. Как правило, структурирование кадров осуществляется с учётом нескольких ключевых параметров: характера участия в производственных или управленческих процессах, уровня профессиональной подготовки, квалификации, пола и возраста, а также трудового стажа и уровня образования» [3].

Н.Н. Архипова «в зависимости от характера участия в производственном процессе персонал организации классифицирует на следующие группы:

- основной (занятый непосредственно в технологическом процессе по изготовлению основной продукции организации, т.е. продукции, предназначенной для отпуска на сторону);
- вспомогательный (занятый всеми видами обслуживания рабочих мест по технологическому процессу основного производства, т.е. занятый перемещением и транспортировкой, хранением и складированием предметов и продуктов труда, техническим контролем качества продукции, производством электроэнергии, предназначенной для собственных нужд организации» [3, с. 107].

Н. Н. Архипова считает, что есть некоторые параметры, по которым можно классифицировать сотрудников. Данный автор интерпретирует, что «руководители – это служащие, в рамках определенных полномочий осуществляющие организационно-распорядительные (руководящие, организующие, направляющие, координирующие и контролирующие) функции применительно к организации, соответствующим структурным (обособленным) подразделениям, работникам, направлениям деятельности [4, с. 107].

Специалисты, по мнению Н.Н. Архиповой – это «служащие, выполняющие аналитико-конструктивные функции, обладающие специальными знаниями, навыками, умениями и опытом работы по определенному виду профессиональной деятельности, имеющие высшее (специалисты высшего уровня квалификации) или среднее специальное (специалисты среднего уровня квалификации) образование, подтвержденное установленными законодательством видами документов» [4, с. 107].

Н.В. Федорова в своих исследованиях отмечает, что «принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников» [22, с. 4].

Принимая во внимание данную позицию Н.В. Федорова «в зависимости от масштаба управления предлагает различать:

- линейных руководителей, отвечающих за принятие решения по всем функциям управления;
- функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления» [22, с. 4].

Н.А. Горелов, рассматривая в своих исследованиях вопрос управления человеческими ресурсами, считает, что «директор предприятия – руководитель, который управляет всеми его делами: финансовыми, кадровыми, обеспечением безопасности сотрудников и так далее» [7].

В связи с этим, на «позицию руководителя следует выбирать наиболее квалифицированного специалиста, который не только имеет соответствующее образование, но и обладает определёнными деловыми качествами. Среди них можно выделить: способность к общению, нацеленность на результат, стремление к улучшению работы компании и её процессов, а также развитое логическое мышление и т. д.» [7].

Специалистов организации можно разделить на группы (рисунок 3).

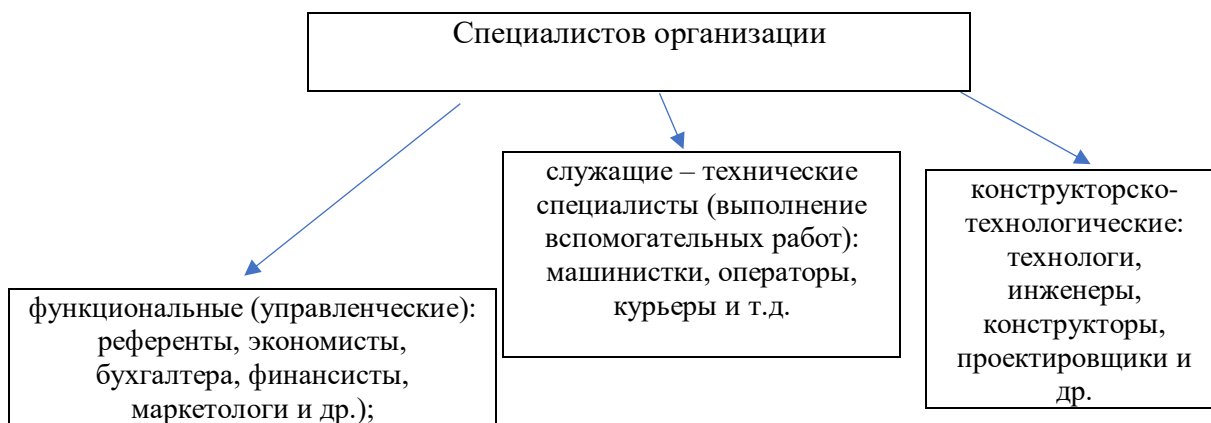


Рисунок 3 – Специалисты организации

Т.В. Зайцева вводит содержание понятия как «другие служащие, и относит в эту категорию работников, осуществляющих подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозяйственное обслуживание: кассиры, агенты, делопроизводители, статистики и др. Они выполняют

основные производственные задачи и принятые руководителями решения, участвуют в реализации инновационных проектов организации или организации производства товаров и услуг» [10, с. 52].

Таким образом, ключевыми составляющими понятия «потенциал организации» выступают человек как носитель трудовых ресурсов и активный участник производственного процесса, а также совокупность его физических, интеллектуальных и личностных качеств, которые могут быть задействованы для достижения целей трудовой деятельности.

Представленная концепция заслуживает поддержки, поскольку она предоставляет более полное представление о человеческих ресурсах, позволяя учитывать индивидуальные особенности, способности и потенциал каждого сотрудника. В этом контексте кадровый состав логично рассматривать как составную часть общего персонала, а значит, все выделенные в исследовании категории применимы и к понятию «кадры».

Принимая во внимание, что тема исследования предполагает анализ конкурентоспособности предприятия на основе улучшения использования кадрового потенциала, становится очевидным установить взаимосвязь между персоналом организации и его конкурентоспособностью.

И.В. Кононова в этом направлении выделяет три подхода. «Первый подход предполагает наличие кадровой функции в организации, которая сводится к организации требуемого национальным трудовым законодательством документооборота. Второй подход – персонал как один из важных организационных ресурсов – базируется на представлении о высокой конкуренции за дефицитные на рынке труда. Предполагается наличие кадровой политики в организации, в том числе по обучению, развитию и стимулированию труда сотрудников. Третий подход – трактовка персонала как объекта инвестиций, согласно которой инвестиции в знания, умения и навыки сотрудников являются долгосрочными вложениями, причем отдача от них может многократно превышать отдачу в материальные и финансовые активы».

По утверждению И.В. Кононовой любая организация «вкладывает значительные средства в мероприятия по обучению и развитию своих сотрудников, формирует благоприятную среду для обмена знаниями и опытом, роста вовлеченности персонала путем использования различных практик индивидуальной и командной работы. Этот подход по сути является проактивным: инвестируя, организация стремится тем самым обеспечить себе долгосрочную конкурентоспособность на рынке труда».

Следуя логике нашего исследования, далее необходимо рассмотреть содержание понятия «конкурентоспособность» в современном контексте. Дефиниции понятий «конкурентоспособность» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Дефиниции понятия «конкурентоспособность»

Дефиниции понятий «конкурентоспособность»	Автор
Свойство объектов, которое показывает, насколько хорошо они удовлетворяют определённую потребность по сравнению с другими объектами, доступными на рынке, позволяет оценить их конкурентоспособность.	Р.А. Фатхутдинов [19, С.42],
Качество товара, услуги или субъекта рыночных отношений, позволяющее им конкурировать с аналогичными товарами, услугами или другими участниками рынка.	М. Портер[17, С.41],
Комплексное изложение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих и маркетинговых ресурсов государства, которые находят свое воплощение в товарах и услугах, демонстрирующих конкурентоспособность как на внутреннем, так и на международном рынках	П. Завьялов [11,С.42],
Владение качествами, которые дают преимущества в экономической конкуренции.	М. Гельвановский [8, С.41],
Умение эффективно работать на определённом рынке (в регионе продаж) в текущий момент, предлагая и продавая конкурентоспособные товары и услуги.	В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева [23, С.42],
Комплекс факторов, определяющих успешность организации, включает в себя как внутренние аспекты. Ключевым показателем успешности организации является её способность создавать продукты, которые будут более привлекательными для потребителей.	Н.С.Яшин [24, С.42],

Обобщая представленные в таблице 1 характеристики понятия «конкурентоспособность», можно сделать вывод, что разные авторы выделяют различные критерии характеристики «конкурентоспособность» и, соответственно, трактовка и содержание данного термина различна с качественной стороны. Различия в трактовках категории «конкурентоспособность» обусловлены определенными особенностями.

Следуя логике исследования, считаем необходимым отметить, что различными будет и содержательный показатель. В первую очередь, стоит подчеркнуть, что конкурентоспособность имеет сложную структуру. Чтобы лучше понять, как связаны между собой различные уровни конкурентоспособности, можно использовать схему - пирамиду (рисунок 4).



Рисунок 4 – Пирамида конкурентоспособности

А.Г. Мокроносов считает, что «между понятиями конкурентоспособности на разных уровнях существует тесная взаимосвязь и взаимозависимость. В частности, конкурентоспособность объектов каждого нижестоящего уровня является фактором конкурентоспособности объектов всех вышестоящих уровней. В свою очередь, объекты вышестоящих уровней создают условия, обеспечивающие конкурентоспособность объектов на нижних уровнях» [16, С.44].

Вместе с тем А.Г. Мокроносов считает, что «между понятиями конкурентоспособности различных уровней существуют принципиальные различия. Например, понятия «конкурентоспособность страны» и «конкурентоспособность предприятия» различаются, прежде всего, неодинаковыми целевыми функциями этих объектов» [16, С.45].

Способность выдерживать конкуренцию – это универсальный критерий, который можно использовать в разных областях жизни. Поскольку по своей природе это понятие прежде всего экономическое, то, учитывая его многоуровневость, можно выстроить иерархию понятий конкурентоспособности. (таблица 2).

Таблица 2 – Иерархия конкурентоспособности

Понятие конкурентоспособности	Уровень иерархии
Способность государства, производить товары, услуги, по соответствующим стандартам международных рынков, а также создавать условия для увеличения государственных ресурсов, которая позволит поддерживать стабильный рост ВВП.	Конкурентоспособность страны
Способность региона создавать продукцию и услуги, которые соответствует стандарту внутреннего, или мирового рынка, что позволит обеспечить устойчивый рост ВВП и качество жизни населения.	Конкурентоспособность региона
Сравнительный анализ, который показывает, как данная компания отличается от своих конкурентов в плане удовлетворения потребностей людей с помощью своих товаров и в плане эффективности производства.	Конкурентоспособность предприятия
Комплекс свойств и цен продукции, которые гарантируют удовлетворение определённой потребности клиента и выгодно отличают её от аналогичных товаров конкурентов.	Конкурентоспособность продукции

Как было отмечено выше содержания понятия «персонал организации», предполагает совокупность работников предприятия, занятых определенной трудовой деятельностью и, следовательно, значительный интерес представляет индивидуальный потенциал отдельно взятого человека. Однако, если рассматривать понятие «потенциал» в контексте коллектива, то речь пойдет о социально-психологическом аспекте, и будем говорить уже о социологическом исследовании. Понятие «потенциал» здесь подразумевает наличие неиспользованных возможностей, которые могут быть активированы для достижения определенных целей.

По утверждению К.Ю. Лозовенко «Успех организации и её сотрудников во многом зависит от их способности конкурировать на рынке. Если компания обладает высокой конкурентоспособностью, она привлекает больше клиентов и обеспечивает стабильный доход.

Для достижения высокой конкурентоспособности необходимо иметь квалифицированный и мотивированный персонал, который готов работать на результат. Сотрудники должны обладать необходимыми знаниями и умениями, чтобы эффективно выполнять свои обязанности и повышать производительность труда. Кроме того, они должны быть готовы к постоянному обучению и развитию, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке труда.

В целом, конкурентоспособность организации и её сотрудников является ключевым фактором успеха в современном бизнесе что является важным фактором конкурентоспособности признается персонал и эффективное управление им. При этом, персонал рассматривается не просто как ресурс, а как достояние предприятия, которое требуется развивать и мотивировать, чтобы достичь целей компании» [13].

Рассмотрим факторы конкурентоспособности кадров, и выделим следующие:

- «устойчивость – это способность коллектива развивать и сохранять свой трудовой потенциал в условиях динамичности и подвижности

кадров (изменения развития, сокращения, продвижения, текучести и др.). В устойчивости коллектива, главная составляющая – это постоянное развитие трудового потенциала сотрудников, а не постоянный состав коллектива. В большинстве случаев устойчивость соотносят со стабильностью коллектива, т. е. она противопоставляет текучесть кадров – уход работника из коллектива по желанию или увольнению» [13].

- «текучесть кадров – это движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью персонала рабочим местом или неудовлетворенность организации конкретным рабочим. Текучесть персонала – один из показателей, связанных с увольнением и влияющих на жизнеспособность и успех организации. Уход квалифицированного работника с значительного поста к конкуренту является опасным» [13].
- «мотивация – это процесс побуждения определенного работника или всего коллектива к деятельности для достижения целей предприятия и для удовлетворения своих потребностей. Стимулирование отличается от мотивации. Суть отличия между ними заключается в том, что стимулирование – является как средство, с помощью которого можно осуществлять мотивирование» [13]
- «обучение персонала – комплекс действий, разрабатываемых в рамках общей концепции обучения предприятия и направленных на систематическое обучение кадров. Обучение связано с развитием общего интеллекта у человека, а подготовка – с приобретением знаний, относящихся непосредственно к выполняемой работе. Профессиональная подготовка представляет целевое обучение, конечная цель которого – обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чья компетентность в полной мере соответствуют производственным целям организации» [13].

О.М. Исаева, рассматривая персонал организации с позиции определенных качеств, считает «необходимым учитывать определенный набор качеств и характеристик конкретного индивида:

- способности к постановке определенных профессиональных целей. свойственных субъекту;
- способности и стремления личности проявлять активность, как в желаемом для организации направлении деятельности, так и вне ее;
- способность к систематическому совершенствованию в плане формирования профессиональной компетентности;
- способность человека к обучению»;

Таким образом, на основании вышеизложенного, следует отметить, что персонал играет важную роль в деятельности, и является фактором повышения конкурентоспособности любого учреждения или организации.

Следует принять во внимание тот момент, что не все нанятые на рынке рабочей силы сотрудники могут полностью соответствовать заданным профессиональным требованиям предприятия.

И организации так или иначе, необходимо развитие ее кадрового потенциал для повышения эффективности его деятельности; при этом подавляющее большинство сотрудников из них необходимо обучать, мотивировать, контролировать, одним словом, создавать условия для реализации их производственных способностей.

1.2 Методика анализа эффективности использования персонала организации

По мнению А. Я. Кибанову «эффективность – это ключевое понятие в теории управления экономическими системами. По утверждению данного автора в практической деятельности эффективность часто употребляется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности» [12, с. 68].

«Эффективность использования персонала подразумевает соответствие результатов труда персонала тем целям и задачам, которые изначально ставились организацией; при этом результаты достигаются с минимально возможными издержками. Эффективность использования персонала зависит не только от качественных характеристик персонала, но и грамотной организации труда, социально-психологического климата в коллективе и других условий» [13, с. 68].

С. А. Ластовский «определил ряд аспектов, которые оказывают влияние на результативность работы персонала: уровень профессионализма, опыт сотрудников. Чем выше квалификация и опыт, тем эффективнее они справляются с задачами. Мотивация и удовлетворённость сотрудников. Сотрудники, которые довольны своей работой, более продуктивны в выполнении обязанностей. Необходимо создать условия для работы сотрудников, чтобы они могли выполнять свои задачи. Организация так же должна иметь эффективную систему управления персоналом для оптимизации работы. Сотрудничество, тем самым сотрудники должны эффективно взаимодействовать друг с другом, чтобы достичь хороших результатов». [14]

В настоящее время не существует единого подхода к оценке эффективности работы сотрудников. Сложность заключается в том, что деятельность персонала тесно связана с производственным процессом и его результатами.

«Существует ряд методик анализа формирования и эффективности использования персонала организации.

Основные задачи анализа:

- изучение и оценка обеспеченности предприятия и его подразделений персоналом в целом, а также по категориям и профессиям;
- определение и анализ показателей текучести кадров;
- выявление резервов более полного и эффективного использования персонала.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей (формула 1).

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (1)$$

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$) (формула 2).

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (2)$$

Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{т}}$) (формула 3).

$$K_{\text{т}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников по собственному желанию}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (3)$$

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{\text{п.с}}$) (формула 4).

$$K_{\text{п.с}} = \frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (4)$$

В ходе анализа необходимо определить возможности снижения потребности в рабочей силе благодаря реализации упомянутых и других инициатив.

Для оценки эффективности использования персонала используется система ключевых, специфических и дополнительных индикаторов производительности труда. Е.Ю. Воронова полагает, что производительность труда является важным фактором эффективности использования персонала, которая определяется количеством продукции или услуг, которые сотрудник может произвести за определенный период времени» [6, с. 56]:

Анализ производительности труда работников начинается со

сравнения производительности труда отчетного периода с прошлым периодом. Для этого рассчитываются следующие показатели:

- – темп роста производительности труда в действующих ценах (Тд) (формула 5).

$$Тд = \frac{ПТ1}{ПТ0} \cdot 100\%, \quad (5)$$

где ПТ0, ПТ1 – производительность труда работников в действующих ценах соответственно в прошлом и отчетном периодах, р. / чел.

- – темп роста производительности труда в сопоставимых ценах (Тс) (формула 6).

$$Тс = \frac{ПТс.ц.}{ПТ0} \cdot 100\%, \quad (6)$$

где ПТ0, ПТс.ц. – производительность труда работников соответственно в прошлом периоде и в отчетном периоде в сопоставимых ценах, р. / чел.

- – абсолютное отклонение производительности труда (ΔПТ) (формула 7).

$$\Delta ПТ = ПТ1 - ПТ0 \quad (7)$$

Взаимосвязь между показателями производительности труда за час, день и год можно выразить через определённые пропорции (формулы 8-10).

$$В_д = В_ч \cdot П, \quad (8)$$

$$В_{гр} = В_д \cdot Д, \quad (9)$$

$$V_{Гр} = V_{ч} \cdot П \cdot Д, \quad (10)$$

где $П$ – среднее число часов, отработанных в день одним рабочим, ч.;
 $Д$ – среднее число дней, отработанных в году одним рабочим, дни.

Сопоставление данных о производительности за год, день и час даёт возможность оценить, как изменения в часовой производительности сотрудников и использование рабочего времени влияют на годовую производительность (формула 11).

$$\Delta V_{Гр} = (V_{ч1} - V_{ч0}) \cdot П_1 \cdot Д_1, \quad (11)$$

– за счет изменения средней продолжительности рабочего дня (формула 12).

$$\Delta V_{Гр2} = (П_1 - П_0) \cdot V_{ч0} \cdot Д_1, \quad (12)$$

– за счет изменения среднего числа отработанных дней в году (формула 13).

$$\Delta V_{Гр3} = (Д_1 - Д_0) \cdot V_{ч0} \cdot П_0, \quad (13)$$

где $V_{ч0}$ и $V_{ч1}$ – часовая выработка рабочего соответственно в базисном и отчетном периодах;

$П_0$ и $П_1$ – среднее число часов, отработанных в день одним рабочим, соответственно в базисном и отчетном периодах;

$Д_0$ и $Д_1$ – среднее число дней, отработанных одним рабочим соответственно в базисном и отчетном годах» [6, с. 56].

«Общая величина изменения годовой выработки рабочего составляет (формула 14).

$$\Delta V_{Гр} = (V_{Гр1} - V_{Гр0}) = \cdot \Delta V_{Гр1} - \cdot \Delta V_{Гр2} + \Delta V_{Гр3} \quad (14)$$

где $V_{Гр0}$ и $V_{Гр1}$ – годовая выработка рабочего соответственно в базисном и отчетном периодах.

«Однако для того, чтобы в полной мере оценить эффективность использования трудовых ресурсов, недостаточно опираться только на показатель производительности труда. Необходимо также рассмотреть и другие индикаторы, которые помогут дать более точную оценку. Эффективность труда характеризуется системой показателей, которые подразделяют на 2 основные группы.

- показатели, характеризующие экономическую эффективность труда;
- показатели, характеризующие социальную эффективность труда.

К показателям, характеризующим экономическую эффективность труда, относятся:

- производительность труда (методика расчета и показатели измерения, которой представлены выше);
- зарплатоотдача ($Z_{от}$)» [18] (формула 15).

$$Z_{от} = \frac{ВП}{ФЗП}, \quad (15)$$

где ВП – объем производства продукции, р.

ФЗП – фонд заработной платы, р.

Прибыльность труда ($П_{тр}$) – показывает, сколько прибыли приходится на одного работника (формула 16).

$$П_{тр} = \frac{НП}{Ч}, \quad (16)$$

где НП – прибыль до налогообложения или чистая прибыль, р.;

Ч – среднесписочная численность работников, чел.

Показывает, сколько прибыли приходится на одного работника. Эффективность труда в социальном контексте можно оценить по следующим критериям: применение достижений науки и техники в организации рабочего процесса; рациональное использование рабочего времени [18].

В результате анализа можно сделать вывод, что рассмотренные показатели результативности работы сотрудников организации отражают как производственные, так и социальные аспекты их деятельности. Всесторонний подход к оценке эффективности работы персонала предполагает анализ различных аспектов и критериев: экономических, производственных, социальных и других. Основываясь на результатах первого раздела, можно сформулировать следующее, что сотрудники организации – это трудовой ресурс, которые находятся в распоряжении компании, для выполнения задач, достижения и развития. Эффективность сотрудников зависит от факторов, которых компания должна учитывать, чтобы добиться хороших результатов. Показатели обеспечения конкурентоспособности организации определяются количественными характеристиками общих или конкретных результатов в трудовой деятельности персонала при определенных производственных параметрах. Такие показатели формируются для каждого работника и получить суммарную оценку можно на основе индивидуальных повышений квалификаций. Анализ показал, что персонал – ключевой фактор конкурентоспособности организации. Эффективное использование кадрового потенциала требует учёта профессиональных, мотивационных и адаптивных качеств сотрудников. Современные подходы трактуют персонал как объект инвестиций, а не просто ресурс. Конкурентоспособность напрямую зависит от системной работы с персоналом: его структуры, квалификации, мотивации и условий труда. Для оценки эффективности применяются как экономические, так и социальные показатели, отражающие результативность деятельности коллектива. Управление персоналом, основанное на стратегическом подходе, способствует устойчивому развитию предприятия.

2 Анализ эффективности обеспечения конкурентоспособности учреждения на основе кадрового потенциала

2.1 Характеристика МБДОУ № 45 «Волчок» г. Сургута

Образовательное учреждение создано на основе Распоряжения Администрации города Сургута «О создании муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детского сада №45 «Волчок» от 23.09.2016 № 1764 в рамках реализации программы ХМАО-Югры «Развитие образования в ХМАО-Югре на 2014-2020 гг.»

МБДОУ № 45 «Волчок» является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании правоустанавливающих документов: Устава, Лицензии на образовательную деятельность, Лицензии на медицинскую деятельность, Решения учредителя о создании образовательной организации, Свидетельства о государственной регистрации муниципального образовательного учреждения; Решение учредителя о назначении руководителя.

Полное наименование организации – Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 45 «ВОЛЧОК».

Краткое наименование: МБДОУ № 45 «Волчок».

Юридический адрес организации: 628414, Ханты-Мансийский Автономный округ - Югра, город Сургут, улица Семена Билецкого, дом 10.

Образовательная деятельность осуществляется профессиональным педагогическим коллективом в соответствии с образовательным планом, календарным образовательным графиком, годовым планом работы МБДОУ.

Основным видом деятельности МБДОУ № 45 «Волчок» (ОГРН 1168617070159, ИНН 8602272292) является «Образование дошкольное».

В качестве дополнительных видов деятельности указано 2 кода ОКВЭД, в том числе «Образование дополнительное детей и взрослых» и «Предоставление услуг по дневному уходу за детьми».

22 февраля 2017 года МБДОУ № 45 «Волчок» получило лицензию №2857. Этот документ даёт право на осуществление образовательной деятельности.

«Лицензия распространяется на:

- образовательные организации;
- организации, которые занимаются обучением;
- индивидуальных предпринимателей, за исключением тех, кто осуществляет образовательную деятельность непосредственно» [26].

«Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, которые получили полномочия от РФ в сфере образования, также имеют право выдавать лицензии на образовательную деятельность.» [26].

Управление МБДОУ № 45 «Волчок» осуществляется в соответствии с федеральными законами, нормативно-правовыми актами, а также локальным документом - Уставом МБДОУ № 45 «Волчок».

Управляющий совет учреждения МБДОУ № 45 «Волчок» является коллегиальным органом управления учреждением, имеющим полномочия по решению отдельных вопросов функционирования и развития ДОО, реализующим принцип демократического, государственно-общественного характера данного дошкольного учреждения.

Учредительные органы и ключевые представители системы дошкольного образования города Сургута, Ханты-Мансийского автономного округа – Югры:

Город Сургут, как муниципальное образование, представляет собой административно-территориальную единицу, находящуюся в ведении Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. В рамках муниципальной системы управления образованием ключевым фигурантом является глава города, Слепов Максим Николаевич, который возглавляет административный аппарат и определяет стратегическое направление развития городской инфраструктуры, включая образовательную сферу.

Адрес администрации города: 628400, Тюменская область, город Сургут, улица Энгельса, дом 8. Контактный телефон: 8(3462)52-21-57. Электронная почта: gorod@admsurgut.ru.

Непосредственное курирование вопросов, связанных с дошкольным образованием, осуществляется департаментом образования Администрации города Сургута. Ответственным лицом за данное направление является Ирина Павловна Замятина.

Адрес департамента: 628400, Тюменская область, город Сургут, улица Энгельса, дом 8. Контактный телефон: 8(3462)52-53-38. Электронная почта: don@admsurgut.ru.

Важным элементом муниципальной системы дошкольного образования является муниципальное казённое учреждение «Управление дошкольными образовательными учреждениями», возглавляемое Еленой Петровной Кадыровой.

Адрес учреждения: 628400, Тюменская область, город Сургут, улица Гагарина, дом 11. Контактный телефон: 8(3462)52-26-01. Электронная почта: udou@admsurgut.ru.

Особое внимание следует уделить заведующей муниципальным бюджетным дошкольным образовательным учреждением № 45 «Волчок», Светлане Борисовне Гариповой, которая играет ключевую роль в реализации образовательных программ на уровне конкретного дошкольного учреждения.

Для коррекционной работы с детьми с ограниченными возможностями имеются кабинеты учителя-логопеда и педагога-психолога.

Учреждение полностью укомплектовано воспитанниками, наполняемость групп составляет 100%.

МБДОУ № 45 «Волчок» имеет два структурных подразделения:

- Центр здоровьесбережения: ул. Семена Билецкого, д. 3
- Психолого-педагогическая служба: ул. Семена Билецкого, д. 10

В МБДОУ документально закреплена Положения об управлении структурными подразделениями внутри ДОО

Направление деятельности Центра здоровьесбережения информационно-просветительская и физкультурно-оздоровительная работа с участниками образовательного процесса, направленная на формирование здорового образа жизни.

Направление деятельности Психолого-педагогической службы обеспечение доступности комплексной «психолого-педагогической помощи обучающимся, испытывающим трудности в освоении образовательных программы, развитии, социальной адаптации.» [26].

Таким образом, анализ организационно-правовой документации МБДОУ № 45 «Волчок» позволяет заключить, что учреждение функционирует в статусе лицензированной дошкольной образовательной организации, обладающей правами юридического лица и осуществляющей свою деятельность на основе устава, лицензий и решений учредителя. Образовательный процесс реализуется профессиональным педагогическим коллективом в соответствии с утверждённой программной документацией, включая годовой план, образовательный календарь и учебный план учреждения.

2.2 Анализ обеспеченности и показателей эффективности кадрового потенциала в МБДОУ «Волчок» и содержание работы по функциям для повышения конкурентоспособности организации

В условиях конкуренции на рынке образовательных услуг для детей дошкольного возраста учреждения должны постоянно работать над оптимизацией использования своих кадровых ресурсов. Ведь именно персонал является одним из главных факторов успеха любой организации.

«Кадры организации – это сотрудники, которые находятся на балансе учреждения, которым можно ставить определенные задачи для их выполнения, чтобы достичь определённых целей».

«Руководители – это служащие, в рамках определенных полномочий осуществляющие организационно-распорядительные (руководящие, организующие, направляющие, координирующие и контролирующие) функции применительно к организации, соответствующим структурным (обособленным) подразделениям, работникам, направлениям деятельности. Специалисты – служащие, выполняющие аналитико-конструктивные функции, обладающие специальными знаниями, навыками, умениями и опытом работы по определенному виду профессиональной деятельности, имеющие высшее (специалисты высшего уровня квалификации) или среднее специальное (специалисты среднего уровня квалификации) образование, подтвержденное установленными законодательством видами документов».

В контексте функционирования МБДОУ № 45 «Волчок» персонал играет ключевую роль, которая включает в себя следующие аспекты:

Каждый сотрудник выполняет различные обязанности, направленные на достижение поставленных целей руководителем. Участвуют в процессе принятия решений, где сотрудники обладают возможностью вносить предложения для оптимизации и повышению эффективности деятельности учреждения. Обеспечение профессионального развития и обучения.

МБДОУ № 45 «Волчок» активно развивает систему профессионального роста и повышения квалификации сотрудников, что способствует повышению их компетентности и эффективности труда. Общая численность персонала составляет 125 человек; распределение по категориям представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Структура по категориям работников МБДОУ № 45 «Волчок»

Должность		Кол- во	Ед. измерения
1 Руководитель			
1.1	Заведующий	1	чел.
Итого:		1	чел.
2 Заместители руководителя			
2.1	Заместитель заведующего по учебно- воспитательной работе	1	чел.
2.2	Заместитель заведующего по административно- хозяйственной деятельности	1	чел.
Итого:		2	чел.
3 Руководители структурных подразделений			
3.1	Шеф-повар	1	чел.
3.2	Начальник хозяйственного отдела	1	чел.
Итого:		2	чел.
4 Специалисты- педагогические работники			
4.1	Старший воспитатель	2	чел.
4.2	Воспитатель	50	чел.
4.3	Педагог-психолог	2	чел.
4.4	Учитель-логопед	4	чел.
4.5	Учитель (учитель физкультуры, учитель музыки)	4	чел.
4.6	Педагог дополнительного образования	2	чел.
Итого:		64	чел.
5 Специалисты, деятельность которых не связана с образовательной деятельностью			
5.1	Специалист по закупкам	1	чел.
5.2	Специалист по охране труда	1	чел.
5.3	Специалист по кадрам	2	чел.
5.4	Администратор	1	чел.
5.5	Инструктор по гигиеническому воспитанию	1	чел.
Итого:		6	чел.
6 Служащие			
6.1	Делопроизводитель	2	чел.
6.2	Архивариус	1	чел.
6.3	Младший воспитатель	25	чел.
Итого:		28	чел.
7 Рабочие			
7.1	Кладовщик	2	чел.
7.2	Повар детского питания	3	чел.
7.3	Помощник повара	3	чел.
7.4	Мойщик посуды	2	чел.
7.5	Машинист по стирке и ремонту одежды	2	чел.
7.6	Кастелянша	2	чел.
7.7	Швея	1	чел.
7.8	Вахтер	1	чел.
7.9	Уборщик служебных помещений	3	чел.
7.10	Уборщик территорий	2	чел.
7.11	Грузчик	1	чел.
Итого:		22	чел.

Руководство муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения № 45 «Волчок» разработало систему управления персоналом, позволяющую учреждению функционировать как открытая социально-педагогическая система, ориентированная на современные образовательные ценности и приоритеты.

На должность руководителя назначается квалифицированный специалист, обладающий высшим педагогическим образованием и соответствующими профессиональными компетенциями, включая коммуникативные навыки, целеустремленность, стремление к совершенствованию деятельности дошкольного образовательного учреждения, а также развитое логическое мышление и другие необходимые качества, определяемые учредителями.

У руководителя есть два заместителя: заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе и заместитель заведующего по административно-хозяйственной деятельности.

Заместитель заведующего по учебно-воспитательной контролирует не только образовательный процесс в МБДОУ № 45 «Волчок», но и организует распределение сотрудников в соответствии трудовым функциям, с учетом интересов, склонностей, выявленных и изученных в ходе испытательного срока, а также с учетом внешних условий работы.

Заместитель заведующего по хозяйственной части следит за тем, чтобы здание детского сада всегда было в хорошем состоянии. Он также отвечает за правильное распределение материальных ресурсов. В его задачи входит закупка необходимых материалов и оборудования для эффективной работы педагогов. Он регулярно организует уборку внутри и на территории учреждения. Кроме того, он следит за пожарной безопасностью и координирует работу технического персонала.

Старший воспитатель отвечает за учебно-воспитательный процесс в детском саду. Он разрабатывает и внедряет педагогические программы, распределяет обязанности среди воспитателей и контролирует выполнение

задач. Он также взаимодействует с родителями и партнерами для решения важных вопросов, связанных с образованием детей.

Персонал МБДОУ № 45 «Волчок» представлен тремя основными категориями специалистов в соответствии с характером выполняемых ими функций. Первую и наиболее многочисленную группу составляют педагогические работники – это сотрудники, чья деятельность непосредственно связана с реализацией образовательного процесса: старшие воспитатели, воспитатели, педагоги-психологи, логопеды, инструкторы по физической культуре, музыкальные руководители и педагоги дополнительного образования.

Вторую группу представляют специалисты, не задействованные напрямую в образовательной деятельности, но обеспечивающие её организационную и нормативную поддержку. Среди них – специалисты по кадрам, по охране труда, по закупкам, администраторы и инструкторы по гигиеническому воспитанию.

Третью категорию составляют служащие, выполняющие технические и вспомогательные функции. В их задачи входит ведение документации, учёт, организация хозяйственного обслуживания. К этой группе относятся младшие воспитатели, делопроизводители и архивариусы.

Воспитатели выстраивают свою работу с детьми на основе систематического наблюдения, анализа уровня их обученности, воспитанности и индивидуальных особенностей развития. Особое внимание уделяется обеспечению безопасности, охране жизни и здоровья воспитанников в процессе их пребывания в учреждении.

Педагог-психолог занимается защитой прав ребёнка, опираясь на положения Конвенции о правах ребёнка. В круг его задач входит выявление факторов, препятствующих полноценному развитию, а также предоставление различных форм психологической поддержки: коррекционной, консультативной, реабилитационной. Он проводит психодиагностику, составляет заключения, помогает педагогам и родителям в решении проблем

личностного и социального характера, а также способствует формированию психологической культуры всех участников образовательного процесса.

Деятельность учителя-логопеда направлена прежде всего на коррекцию речевых нарушений у детей. Вместе с тем он проводит профилактическую работу, предотвращающую развитие подобных отклонений, тем самым обеспечивая условия для полноценного речевого развития ребёнка.

Музыкальный руководитель осуществляет развитие музыкальных способностей и эмоциональной сферы, творческой деятельности воспитанников, определяет содержание музыкальных занятий с учетом возраста, подготовленности, индивидуальных и психофизических особенностей воспитанников, участвует в организации и проведении массовых мероприятий с воспитанников, участие в организации и проведении массовых мероприятий с воспитанниками в рамках образовательной программы образовательного учреждения (музыкальные вечера, развлечения, пение, хороводы, танцы, показ кукольного и теневого театра, и иные мероприятия), спортивные мероприятия с воспитанниками, обеспечивает их музыкальное сопровождение.

Инструктор по физической культуре отвечает за проведение занятий, организацию оздоровительных мероприятий и физкультурных праздников, а также проведение тестирования воспитанников на уровень физической подготовки. Совместно с медицинским персоналом он отслеживает общее состояние здоровья детей, регулирует физические нагрузки с учётом индивидуальных особенностей и обеспечивает комплексный подход к развитию двигательной активности. В рамках образовательного процесса сотрудничает с музыкальными руководителями, координируя мероприятия и праздники.

К категории служащих и рабочих относятся сотрудники, обеспечивающие функционирование дошкольной организации на хозяйственном и административно-бытовом уровне. Это кладовщики, повара и их помощники, мойщики посуды, вахтёры, уборщики помещений и

территории, а также грузчики. Их деятельность связана с учётом, документацией, обслуживанием и созданием комфортной и безопасной среды для всех участников образовательного процесса.

Распределение сотрудников МБДОУ № 45 «Волчок» по уровню профессионального образования представлено ниже на рисунке 5.

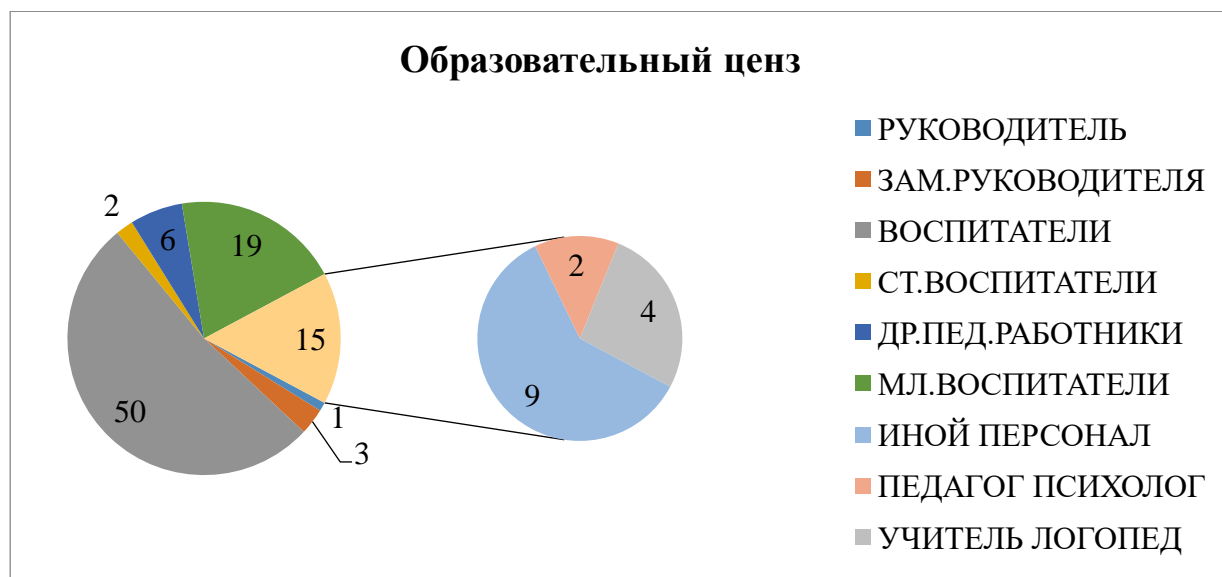


Рисунок 5 – Распределение персонала по уровню образования

Согласно представленным данным:

- высшее образование имеют 62,34% сотрудников ДОО, из них с педагогическим образованием - 51,3%;
- среднее специальное образование имеют 37,66%, сотрудников ДОО с педагогическим образованием - 9,09%
- профессиональное образование не по профилю имеют 39,6% сотрудников.

На рисунке 6 представлены обобщённые данные, отражающие возрастную структуру коллектива дошкольной образовательной организации. Эта информация позволяет оценить соотношение возрастных групп среди сотрудников и сделать выводы о стабильности кадрового состава, степени его зрелости, а также о потенциале для профессионального развития и преемственности. Анализ возрастного распределения даёт возможность

определить, какие категории работников преобладают в коллективе – молодые специалисты, сотрудники среднего возраста или специалисты с большим стажем и опытом. Такие сведения особенно важны при планировании кадровой политики, программ наставничества и системы повышения квалификации.

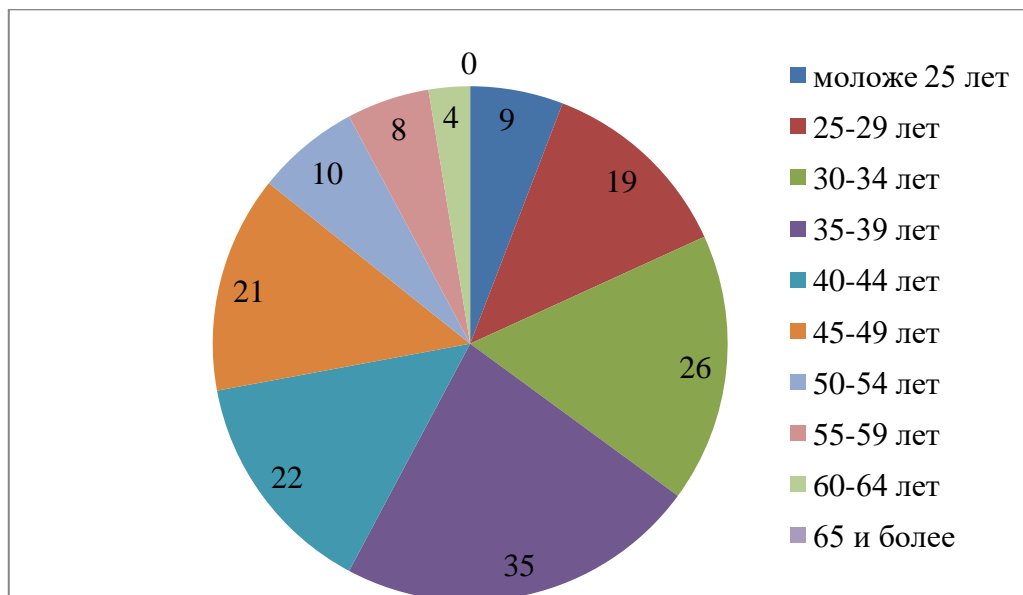


Рисунок 6 – Распределение персонала по возрасту

Согласно представленным данным, наибольшее число сотрудников - от 35 до 39 лет, эта возрастная группа имеет наибольший удельный вес в данной структуре - 23 %.

Следующая возрастная группа – это работники от 30 до 34 лет; они составляют - 17 % сотрудников ДОО.

Две возрастные группы сотрудников ДОО от 40 до 44 лет – и от 45 до 49 лет одинаковы в процентном соотношении - 14%.

Наименьший удельный вес в возрастной структуре занимают сотрудники от 60 лет – 3%.

Стаж работы сотрудников МБДОУ № 45 «Волчок» представлен на рисунке 7, согласно которому наибольший удельный вес занимают сотрудники со стажем от 5 до 10 лет - 29%; работники со стажем от 20 лет и

более составляют- 27%; сотрудников ДОО со стажем от 15 до 20 лет только 15%, а вот сотрудников со стажем от 3 до 5 лет - всего 4%.

Совсем неопытные и молодые специалисты составляют большую долю, чем сотрудники со стажем от 3 до 5 лет - 11%.

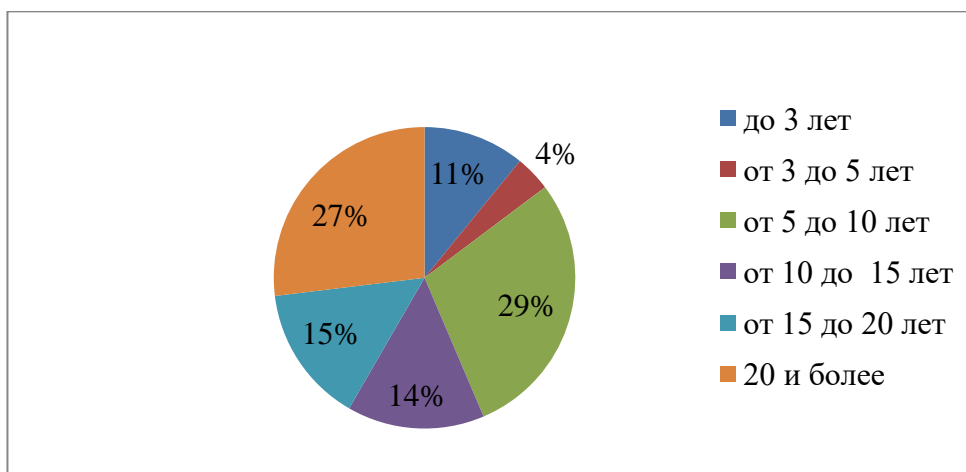


Рисунок 7 – Распределение персонала по стажу профессиональной деятельности

Ключевыми задачами управления персоналом в дошкольной образовательной организации являются: обеспечение стабильной и результативной учебно-воспитательной деятельности, внедрение научно обоснованных подходов к организации управленческих процессов, создание условий для своевременной педагогической поддержки детей с особыми образовательными потребностями, а также формирование системы материального стимулирования сотрудников.

К коллегиальным органам управления дошкольным учреждением относятся:

- общее собрание работников учреждения, что является постоянно действующим коллегиальным органом управления учреждением, который включает в себя весь трудовой коллектив учреждения, руководствуется Положением об Общем собрании работников МБДОУ №45 «Волчок» от 10.03.2017г.;

- управляющий совет учреждения является коллегиальным органом управления учреждением, имеющим полномочия по решению отдельных вопросов функционирования и развития учреждения, реализующим принцип демократического, государственно-общественного характера управления;
- педагогический совет учреждения является постоянно действующим коллегиальным органом управления учреждением, создается для рассмотрения вопросов образовательной деятельности с воспитанниками и методической работы с педагогическим персоналом учреждения.

Первый уровень управления – заведующая детского сада, которая осуществляет руководство, контроль за деятельностью всех структур. Задача руководителя дошкольной организации состоит в том, чтобы грамотно выстроить систему получения образования в ДОО, обеспечить организацию квалифицированными специалистами.

На втором уровне управления осуществляют заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе, заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе, которые взаимодействуют с соответствующими объектами управления. На этом уровне заведующая осуществляет непосредственную реализацию управленческих решений через распределение обязанностей между административными работниками с учетом их подготовки, опыта.

Следует отметить, что в МБДОУ № 45 «Волчок» для повышения конкурентоспособности организации существует контроль персонала и планирование карьеры работника.

Контроль персонала представляет собой один из современных подходов в системе управления человеческими ресурсами. Он охватывает меры по достижению как экономической, так и социальной эффективности трудовой деятельности, а также включает инструменты кадровой политики,

направленные на адаптацию персонала к условиям технических и организационных преобразований.

Планирование карьеры сотрудника подразумевает последовательное формирование траектории его профессионального роста в рамках организации. Этот процесс включает в себя определение возможных этапов продвижения по должностной иерархии в соответствии со штатным расписанием и перспективами развития компетенций.

На основании вышеизложенного можно утверждать, что МБДОУ № 45 «Волчок» обеспечивает качественные условия по воспитанию, обучению и развитию детей в системе интегрированного дошкольного единого федерального образовательного пространства Российской Федерации.

В процессе развития дошкольных образовательных организаций (ДОО) возникает ряд важных проблем. Среди них:

- трудности в новых программах;
- разногласия между педагогами, придерживающимися разных педагогических концепций;
- требованиям родителей;
- необходимость создания нового методического обеспечения;
- недостаток высококвалифицированных педагогических кадров.

В связи с этим одна из ключевых задач – повышение эффективности использования кадрового потенциала. Для этого нужно:

- оптимизировать систему отбора новых сотрудников;
- обеспечить профессиональное развитие сотрудников;
- внедрить систему оценки и мотивации педагогов;
- создать благоприятную корпоративную культуру.

Таким образом, управление в МБДОУ № 45 «Волчок» структурировано и включает несколько уровней организации, что, в целом, обеспечивает качественные условия по воспитанию, обучению и развитию детей в системе

интегрированного дошкольного единого федерального образовательного пространства Российской Федерации.

Как было отмечено выше в нашем исследовании, система управления персоналом оказывает значительное влияние на конкурентоспособность организации.

Подчеркнём еще факторы, влияющие на эффективность персонала дошкольной:

- квалификация и опыт сотрудников повышают их эффективность. Мотивированные и удовлетворенные работники выполняют задачи лучше. Оптимизация рабочего процесса важна для их продуктивности.

Влияние персонала на конкурентоспособность дошкольной образовательной организации:

- квалификация и опытность улучшают качество услуг;
- инновации от креативных сотрудников развивают новые продукты;
- профессионализм персонала формирует репутацию организации.

Для того чтобы организация могла успешно конкурировать на рынке, необходимо иметь высококвалифицированных и мотивированных сотрудников.

Сотрудники должны обладать определенными, опытом, знаниями чтобы эффективно выполнять поставленные задачи. Также должны быть готовы к развитию и обучению.

Таким образом, ключевым факторам в конкурентоспособности дошкольного учреждения являются повышение квалификации и самообразование сотрудников.

Повышение квалификации – это один из видов профессионального обучения работников, которое проводится с целью повышения уровня теоретических знаний, совершенствования практических навыков и умений

сотрудников организации в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации [8, с. 57].

Самообразование педагогов - одна из форм повышения мастерства педагога. С помощью самообразования повышается качество преподавания, осуществляется готовность к педагогическому творчеству, прослеживается профессиональный и карьерный рост, создается имидж современного педагога.

Целью является развитие и освоение новых профессиональных компетентностей в соответствии с ФГОС ДО, формирование высокого уровня профессиональной культуры согласно предъявляемым требованиям к современной системе образования.

«Профессиональная подготовка представляет целевое обучение, конечная цель которого – обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственным задачам организации» [12, с. 98].

В МБДОУ № 45 «Волчок» педагоги систематически проходят профессиональную подготовку. Данные отражены ниже и представлены в сравнительном анализе 2021-2024гг. В таблице 4 представлены данные по повышению квалификации педагогов за 2023-2024 учебный год.

Таблица 4 – Повышение квалификации педагогов за 2023-2024 уч. Год

Оценка эффективности	Количество руководящих работников	Количество педагогических работников (воспитателей)	Количество прочих педагогических работников	Количество педагогов дополнительного образования
80%-100%	2	27	8	2
60%-80%	-	3	-	-
менее 60%	-	-	-	-
Всего:	2	30	8	2

Вновь принятые работники не оценивались.

В таблице 5 представлены данные по повышению квалификации педагогов за 2022-2023 учебный год.

Таблица 5 – Повышение квалификации педагогов за 2022-2023 учебный год

Оценка эффективности	Количество руководящих работников	Количество педагогических работников (воспитателей)	Количество прочих педагогических работников	Количество педагогов дополнительного образования
80%-100%	3	27	12	10
60%-80%	-	2	-	-
менее 60%	-	-	-	-
Всего:	3	29	12	10

Вновь принятые работники не оценивались.

В таблице 6 представлены данные по повышению квалификации педагогов за 2021-2022 учебный год

Таблица 6 – Повышение квалификации педагогов за 2021-2022 уч. год

Оценка эффективности	Количество руководящих работников	Количество педагогических работников (воспитателей)	Количество прочих педагогических работников	Количество педагогов дополнительного образования
80%-100%	3	25	11	7
60%-80%	-	3	1	1
менее 60%	-	-	-	-
Всего:	3	27	12	7

Вновь принятые работники не оценивались.

В таблице 7 представлены результаты оценки эффективности деятельности образовательного учреждения.

Таблица 7 – Результаты оценки эффективности деятельности образовательного учреждения

Учебный год	Процент исполнения показателей эффективности качества ДОО	Эффективные/с признаками неэффективности/неэффективны
2023-2024	100%	эффективные
2022-2023	100%	эффективные
2021-2022	95%	эффективные

Итак, системой подготовки сотрудников в МБДОУ № 45 «Волчок» является аттестация педагогических работников, повышение их квалификации, и самообразование. В обучении персонала заинтересованы одновременно две стороны, это и работник, и работодатель. При этом их цели различаются.

Цель работодателя:

- формирование персонала;
- производство персонала;
- нововведения;

Цель сотрудника: повышение квалификации, профессионализма, получение новых знаний.

Обучение сотрудника для учреждения является инвестицией, чтобы получить от педагога, либо от любого другого специалиста отдачу в виде повышения работоспособности и улучшения качества труда.

В таблице 8 представлены сводные данные по повышению квалификации педагогов за последние три года.

Таблица 8 – Повышение квалификации педагогов за 2022-2024 г.

Курсы повышения квалификации	2022	2023	2024
Доля педагогических работников, прошедших курсы повышения квалификации/ профессиональную переподготовку по вопросам реализации образовательных программ дошкольного образования (ОПДО), %	65	44	57
Доля педагогических работников, прошедших курсы повышения квалификации/ профессиональную переподготовку по вопросам организации образования детей с ОВЗ в условиях ДОО, %	12	18	26

Таким образом, персонал МБДОУ № 45 «Волчок» является ключевым успехом учреждения, поскольку отвечает за выполнение всех задач, связанных с профессиональной деятельностью организации и управления ее ресурсами. Система подготовки сотрудников в МБДОУ № 45 «Волчок» предполагает аттестацию педагогических работников, повышение их квалификации, и

самообразования. В обучении персонала заинтересованы одновременно две стороны, это и работник, и работодатель, поскольку педагогический коллектив является лицом ДОО, в котором компетентные сотрудники способны создать положительный имидж дошкольной организации.

Планирование потребности в персонале – это стратегический процесс, направленный на определение оптимального числа и качества сотрудников, необходимых для достижения бизнес-целей организации. Роль кадровой политики в реализации перспективных направлений конкурентоспособности организации колоссальна и в сочетании с эффективной системой управления персоналом в МБДОУ № 45 «Волчок», организованной в образовательном учреждении, имеет ключевую роль в дальнейшем развитии ДОО.

Крайне важно понимать, что кадровая политика – это не просто найм и увольнение сотрудников, а грамотное планирование, организация и координация деятельности персонала, мотивация и контроль за их эффективностью, и самое главное – создание условий для профессионального роста и развития кадров.

Цель кадровой политики – обеспечение бесперебойной работы, гибкой политики, сохранение ротации и качественного педагогического состава, их инновационного развития в соответствии с ФГОС ДО, с потребностями ДОО, требованиями родительской общественности, трудового законодательства Российской Федерации, профессионального и физического сохранения и укрепления здоровья сотрудников ДОО.

Факторы конкурентоспособности кадров в МБДОУ № 45 «Волчок»:

- устойчивость коллектива;
- текучесть кадров;
- мотивация.

В МБДОУ № 45 «Волчок» потребность в персонале определяется с применением различных методов, включая планирование, дифференциацию

на кратко- и долгосрочные периоды, а также последующую корректировку в зависимости от текущей ситуации. Этот процесс включает:

- определение необходимого количественного и квалификационного состава сотрудников, возможных источников их привлечения, а также выявление избыточного персонала;
- поддержание уровня профессиональной компетентности работников в соответствии с задачами учреждения и обеспечение условий для их развития;
- расчёт бюджетных затрат на реализацию кадровых мероприятий;
- разработку мер по стимулированию трудовой активности и созданию условий, способствующих удовлетворённости работой.

При комплектовании штата учреждение ориентируется не на пассивное ожидание соискателей, а на активный поиск и привлечение квалифицированных специалистов.

Создание такой системы направлено на решение ряда ключевых задач:

- снижение уровня текучести кадров;
- повышение качества образовательного процесса;
- формирование сплочённого профессионального коллектива;
- укрепление лояльности сотрудников по отношению к учреждению.

В таблице 9 представлены сводные данные о движении сотрудников МБДОУ № 45 «Волчок» за 2022-2024 гг.

Таблица 9 – Движение сотрудников МБДОУ № 45 «Волчок» за 2022/2024

Показатели	Годы			Отклонение (+/-)	
	2022	2023	2024	2023 г. от 2022 г	2024 г. от 2023 г.
Среднесписочная численность работников в среднем за год, чел.	108	115	125	+7	+10
Количество принятых работников за год, чел.	7	9	12	2	3
Количество выбывших работников за год, чел.	3	10	12	-7	-2
в том числе:	0	0	0	0	0
- уволенные за нарушения трудовой дисциплины, чел.	3	2	3	-1	1
- по собственному желанию					
Общее число принятых и уволенных работников, чел	10	11	15	1	2
Коэффициент по приему работников	0,26	0,69	0,56	0,44	0,14
Коэффициент по увольнению работников	0,06	0,07	0,01	0,01	-0,06
Коэффициент текучести кадров	0,15	0,12	0,09	0,03	0,01

Одной из причин текучести кадров в МБДОУ № 45 «Волчок» является неудовлетворённость работников уровнем заработной платы, который не всегда соответствует объёму выполняемых обязанностей. Кроме того, часть сотрудников приезжает в Сургут временно и покидает учреждение после завершения краткосрочных планов. Существенным барьером остаётся высокая стоимость жилья, что особенно затрудняет закрепление молодых специалистов. Дополнительное влияние оказывают неблагоприятные климатические условия региона, к которым адаптироваться готовы не все. Эти факторы требуют комплексного подхода к улучшению условий труда и стимулирования персонала.

Учитывая выявленные причины увольнений, совершенствование кадровой работы, направленной на снижение текучести персонала, должно рассматриваться как приоритетное направление в системе управления трудовыми ресурсами МБДОУ № 45 «Волчок». Сохранение стабильного

коллектива позволяет не только обеспечить преемственность и устойчивость образовательного процесса, но и повысить общую эффективность функционирования учреждения.

Проведённый анализ кадрового состава показал положительную динамику: среднесписочная численность работников за анализируемый период увеличилась, что свидетельствует о частичном решении проблемы нехватки кадров. Вместе с тем на ближайшую перспективу важно разработать и внедрить целевые мероприятия, направленные на укрепление мотивационной среды, формирование привлекательных условий труда, а также создание системной поддержки для привлечения и адаптации молодых специалистов. Такие шаги станут важным вкладом в повышение конкурентоспособности учреждения и его кадровой устойчивости.

Анализ представленных в таблице 10 данных позволяет проследить динамику ключевых финансово-экономических показателей деятельности организации за 2022–2024 годы, выявить положительные тенденции в росте выручки и снижении затрат на рубль выручки, а также определить факторы, влияющие на изменение прибыльности и эффективности использования ресурсов.

Таблица 10 – Динамика и анализ основных финансово-экономических показателей деятельности организации за 2022–2024 годы

Показатели	2022	2023	2024	Изменение					
				2023-2022гг.		2024-2023гг.		2024-2022гг.	
				Абс.	Темп при роста, %	Абс.	Темп при роста, %	Абс.	Темп при роста, %
				изм		изм		изм	
				(+/-)		(+/-)		(+/-)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка, руб.	247286091	278557985	314346452	31271894	112,6	35788467	112,8	67060361	127,1
Себестоимость продаж, руб.	297286439	330877016	340166156	33590577	111,3	9289140	102,8	42879717	114,4
Валовая прибыль, руб.	-50000348	-52319031	-25819704	-2318683	104,6	26499327	49,4	24180644	51,6
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-50000348	-52319031	-25819704	-2318683	104,6	26499327	49,4	24180644	51,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	-50000348	-52319031	-25819704	-2318683	104,6	26499327	49,4	24180644	51,6
Основные средства, тыс. руб,	289654127	310452147	325451278	20798020	107,2	14999131	104,8	35797151	112,4
Среднесписочная численность ППП, чел.	23	22	24	-1	95,7	2	109,1	1	104,3
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1462742708	175529125	208963244	1287213583	12,0	33434119	119,0	1253779464	14,3
Среднегодовая выработка работающего, т.р.	10751569	12661727	13097769	1910157	117,8	436042	103,4	2346200	121,8
Среднегодовая заработная плата работающего, т.р.	89632	102450	119287	12818	114,3	16837	116,4	29655	133,1
Фондоотдача (стр1/стр8)	1,2	1,1	1,0	-0,1	-	-0,1	-	-0,1	-
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-20,2	-18,8	-8,2	1,4	-	10,6	-	12,0	-
Затраты на рубль выручки, коп.	1,2	1,2	1,1	0,0	98,8	-0,1	91,1	-0,1	90,0

Анализ данных, представленных в таблице 10, позволяет оценить финансово-экономическое состояние организации за 2022–2024 годы, выявить ключевые тенденции и сформулировать выводы о динамике показателей эффективности.

Выручка демонстрирует стабильный рост: за период с 2022 по 2024 год её объём увеличился на 67,06 млн рублей или на 27,1 %. Это свидетельствует об увеличении масштабов деятельности и потенциальном расширении услуг. Положительная динамика сохраняется и по отношению к каждому предыдущему году: рост составил 12,6 % в 2023 году и 12,8 % в 2024 году.

Себестоимость продаж также увеличилась, что логично на фоне роста выручки. В абсолютном выражении она возросла на 42,88 млн рублей, или на 14,4 % за три года. Однако темп прироста себестоимости отстаёт от темпа роста выручки, что отражается в положительной динамике валовой прибыли, которая за указанный период улучшилась на 24,18 млн рублей. Несмотря на то, что в 2022 и 2023 годах организация несла убытки, в 2024 году значение валовой прибыли значительно улучшилось – её абсолютное значение уменьшилось по модулю почти в два раза, что говорит о движении в сторону безубыточности.

Чистая прибыль, прибыль от продаж и валовая прибыль в динамике идентичны, так как организация, по-видимому, не имела значительных прочих доходов или расходов, способных повлиять на конечный результат. Особенно важно отметить сокращение убытков более чем вдвое за два года, что говорит о повышении эффективности деятельности.

Основные средства за анализируемый период выросли на 35,8 млн рублей (+12,4 %), что может свидетельствовать о модернизации материально-технической базы и вложениях в долгосрочное развитие.

Среднесписочная численность работников немного колебалась: в 2023 году наблюдалось незначительное сокращение, однако в 2024 году штат был увеличен до 24 человек, что превышает уровень 2022 года.

Фонд оплаты труда ППП вызывает вопросы: в 2022 году он указан как существенно завышенный по сравнению с последующими периодами. Возможно, в 2022 году в расчёты попали нерелевантные или искажённые данные. В 2023 и 2024 годах ФОТ постепенно увеличивался, что соответствует динамике численности и средней зарплаты.

Среднегодовая выработка одного работающего демонстрирует уверенный рост: с 10,75 млн рублей в 2022 году до 13,1 млн рублей в 2024 году (+21,8 %). Это свидетельствует об улучшении продуктивности труда, в том числе за счёт цифровизации и организационных изменений.

Среднегодовая заработная плата также растёт: с 89,6 тыс. рублей до 119,3 тыс. рублей, что соответствует общим трендам по отрасли и региону (+33,1 % за три года).

Фондоотдача, рассчитываемая как отношение выручки к основным средствам, демонстрирует незначительное снижение: с 1,2 до 1,0. Это может быть связано с опережающим ростом инвестиций в основные фонды по сравнению с темпами роста выручки.

Рентабельность продаж остаётся отрицательной, однако за три года показатель улучшился с -20,2 % до -8,2 %, что говорит о снижении убытков и постепенном переходе к безубыточной модели.

Затраты на рубль выручки, измеряемые в копейках, снизились с 1,2 до 1,1, что отражает повышение эффективности использования ресурсов и контроль над издержками.

Несмотря на сохраняющуюся убыточность, организация демонстрирует устойчивую положительную динамику по ключевым финансовым и производственным показателям. Рост выручки, снижение удельных затрат и улучшение показателей производительности труда свидетельствуют о постепенном укреплении экономической устойчивости. При сохранении текущих темпов оптимизации и развитии кадрового потенциала можно прогнозировать выход на положительную рентабельность в краткосрочной перспективе.

Выводы по разделу 2.

Проведённый анализ позволил всесторонне охарактеризовать текущее состояние кадрового потенциала МБДОУ №45 «Волчок» и оценить его влияние на эффективность деятельности учреждения. Организация располагает устойчивой и структурированной системой управления

персоналом, основанной на разделении функций, поддержании профессионального уровня работников, а также механизмах контроля и карьерного планирования. Обеспечена полная укомплектованность штата, наблюдается положительная динамика численности сотрудников, что говорит о стабильности коллектива.

Особое внимание уделяется профессиональному развитию педагогов – повышение квалификации, аттестация и самообразование рассматриваются как важнейшие инструменты укрепления кадрового потенциала. Вместе с тем выявлены отдельные проблемные зоны, включая текучесть кадров, недостаточную мотивацию отдельных категорий работников и трудности с закреплением молодых специалистов, обусловленные в том числе внешними социально-экономическими факторами.

В части финансово-экономических показателей учреждение демонстрирует поступательное развитие: растёт выручка, снижаются удельные затраты, улучшаются показатели производительности труда. Несмотря на сохраняющуюся отрицательную рентабельность, наметилась отчётливая тенденция к снижению убытков и повышению финансовой устойчивости.

3 Направления повышения эффективности для обеспечения конкурентоспособности на основе улучшения кадрового потенциала

3.1 Мероприятия по повышению эффективности на основе улучшения кадрового потенциала

Для эффективности учреждения. можно предложить мероприятия по подбору персонала, а именно молодых специалистов, для работы в МБДОУ № 45 «Волчок»

Таблица 11 – Мероприятия и пути их реализации по найму молодых специалистов

Мероприятие	Путь реализации
Поддержка руководства	Проявлять заинтересованность в успешной интеграции новых сотрудников, обеспечивая необходимые ресурсы, поддержку и направление. Задача руководителя – создать новому сотруднику условия для профессионального роста и творчества ново.
Обучение и развитие.	Новым сотрудникам необходим доступ к обучающим материалам, курсам, семинарам и тренингам, которые помогут им развить необходимые навыки для выполнения своих обязанностей.
Систематический мониторинг	Систематический мониторинг и оценка процесса интеграции в команду необходимы для определения эффективности программы интеграции и выявления областей улучшения.
Профориентация	Реализация функций наставника, деликатного контроля, передачи знаний и навыков, а также, при необходимости, адаптация должностных инструкций и графика работы.
Мотивация	Необходимо найти способ вдохновить сотрудника на продолжение работы, если он представляет ценность для компании.
Развитие направленности на качество образования	Улучшение уровня профессионализма педагога, его способности к анализу своей работы, созданию стимулирующей образовательной среды, объединению различных видов деятельности детей в образовательном пространстве детского сада и других аспектов, необходимых для перехода дошкольных образовательных организаций на новый, более эффективный уровень работы.
Изменение отношение к проблеме повышения квалификации педагогов, т. е.	Постоянно осваивать умения теоретических знаний в связи с обновлением законодательства, появлением новинок методической литературы, обеспечивая психолого-педагогическое сопровождение профессии.

На данном этапе в МБДОУ № 45 «Волчок» прием педагогов на работу в детский сад ограничивается только наличием документов о педагогическом образовании, что не всегда способствует положительным результатам профессионального роста, по формально собранным «бумагам» не может определяться профпригодность. При этом некоторые педагоги ДОО испытывают трудности по применению педагогических технологий, чтобы помочь ребенку войти в социальный мир – это взаимодействие с детьми, личностно-ориентированный подход к ним, организация разных видов детской деятельности в развивающей среде и многое др.

Процедура по привлечению молодежи к работе и налаживание партнерства с университетами для подготовки и распределения специалистов в детском саду № 45 «Волчок» существенно окажет влияние на стабильность персонала и рыночные позиции учреждения. Внедрение данной инициативы даст возможность детскому саду № 45 «Волчок» эффективнее привлекать и сохранять квалифицированные кадры среди молодежи, что существенно укрепит позиции учреждения на рынке образовательных услуг. Например, создание регламента по подбору молодежи для найма даст возможность организации привлекать талантливых и опытных специалистов, готовых активно участвовать в воспитании детей. Организационный регламент новых кадров в МБДОУ № 45 «Волчок» должен осуществляется в следующих направлениях:

- анкетирование. Стадия процесса, где отсеиваются кандидаты меньшего приоритета, определяются ключевые аспекты, требующие тщательного анализа через последующие методики, и устанавливаются ресурсы для получения необходимой информации.
- тестирование. Тесты помогают оценить кандидатов на должность в ДОО (дошкольном образовательном учреждении) по множеству параметров. С их помощью можно определить, насколько быстро и точно человек выполняет задания, насколько он внимателен и

аккуратен, способен ли быстро адаптироваться к новым ситуациям, обладает ли необходимой усидчивостью и исполнительностью. Тесты также позволяют выявить личностные качества, такие как склонности, общие способности, интерес к работе, коммуникабельность и лидерские качества. Кроме того, они помогают оценить профессионализм кандидата, его умение решать конкретные задачи, связанные с будущей работой, уровень интеллектуальных способностей, память и пригодность к данной конкретной должности. В целом, тестирование дает более полное представление о кандидате, чем простое собеседование, позволяя объективно оценить его соответствие требованиям вакансии.

- самооценка нового сотрудника. Чтобы ускорить и упростить начальный этап отбора кандидатов на новую должность, эффективно использовать анкеты с заранее подготовленными вопросами. Такой подход позволяет быстро выявить претендентов, чей уровень квалификации и компетенций значительно выше или ниже требований вакансии, тем самым сокращая число кандидатов, приглашаемых на собеседование. Письменные ответы на вопросы анкеты дают объективную оценку самооценки кандидата и позволяют отсеять неподходящих претендентов на раннем этапе. Это экономит время и ресурсы, сосредотачивая внимание на кандидатах, наиболее соответствующих требованиям должности.

Ключевым аспектом новых нормативных документов станет установление конкретных параметров для выбора и аттестации начинающих работников. Это позволит дошкольному учреждению находить наиболее перспективных сотрудников и способствовать раскрытию их способностей. Помимо этого, регламенты должны включать в себя систему поощрений и стимулов для молодых кадров, что поспособствует их удержанию в МБДОУ № 45 «Волчок» на продолжительный период.

Этого можно достичь, предлагая возможности для продвижения по службе, вовлекая в различные проекты и программы повышения квалификации, а также предоставляя материальные вознаграждения. Как следствие, снизится кадровая ротация, так как работники будут ощущать стабильность на своих позициях.

Налаживание партнерских отношений с высшими учебными заведениями для целевой подготовки и направления выпускников в МБДОУ № 45 «Волчок» позволит организации привлекать высококвалифицированных педагогов, обладающих необходимыми знаниями и навыками. Это может значительно усилить конкурентные преимущества учреждения, поскольку оно получит доступ к передовым образовательным методикам.

Необходимо подчеркнуть, что в МБДОУ № 45 «Волчок» важно возобновить практику наставничества, как эффективный метод обучения персонала, совершенствования образовательного процесса, обеспечивающий результативность педагогической деятельности: поддержку со стороны опытных сотрудников, формирование сплоченной команды профессионалов.

Молодые педагоги сталкиваются с рядом сложностей на начальном этапе своей профессиональной деятельности. В целях обеспечения их успешной адаптации и профессионального роста можно предложить разработать специализированную программу «Школу наставничества».

Данная программа будет направлена на оказание всесторонней поддержки молодым специалистам, включая помощь в освоении профессиональных обязанностей, работе с детьми и коллегами, а также в решении возникающих проблем, где особое внимание уделяется педагогам, имеющим стаж работы в дошкольных образовательных учреждениях менее трех лет. В рамках программы предусмотрены различные образовательные мероприятия и занятия, которые способствуют:

- ознакомлению с нормативно-правовой базой и профессиональными обязанностями.

- выявлению профессиональных трудностей и разработке эффективных стратегий их преодоления.
- развитию профессиональных навыков и творческих способностей.
- формированию индивидуального стиля педагогической деятельности и оптимизации взаимодействия с детьми, родителями и коллегами.
- стимулированию стремления к непрерывному профессиональному развитию и самообразованию.
- молодые педагоги также будут активно участвовать в различных мероприятиях, что позволяет им обмениваться профессиональным опытом, изучать инновационные подходы и методики в области дошкольного образования, а также осваивать новые знания и навыки.

Основные цели программы включают:

- обеспечение успешной адаптации молодых специалистов в педагогическом коллективе.
- выявление и оперативное решение возникающих профессиональных проблем.
- раскрытие творческого потенциала и профессиональных компетенций.
- ознакомление с современными методиками и технологиями работы с детьми дошкольного возраста.
- формирование устойчивого интереса к непрерывному профессиональному обучению и развитию.

Программа предусматривает поэтапное выполнение следующих задач:

- освоение нормативно-правовой документации и профессиональных стандартов.
- анализ профессиональных трудностей и разработка индивидуальных стратегий их преодоления.
- составление плана профессионального развития и выбор направлений для самообучения.

- активное участие в образовательных мероприятиях и практической деятельности в дошкольном учреждении.
- участие в семинарах и конференциях для молодых педагогов.
- оказание методической поддержки в совершенствовании профессиональных навыков работы с детьми.
- изучение опыта успешных коллег и внедрение передовых педагогических практик.
- оценка эффективности профессиональной деятельности и корректировка индивидуального плана развития.
- ознакомление с традициями и ценностными ориентирами дошкольного образовательного учреждения.

В результате реализации программы молодые педагоги успешно адаптируются к профессиональной деятельности, развивают необходимые навыки и компетенции, что способствует их профессиональному росту и становлению в качестве квалифицированных специалистов в области дошкольного образования.

В результате проведённого анализа установлено, что обучение педагогических работников в учреждении осуществляется в соответствии с действующим законодательством. Каждый педагог самостоятельно отслеживает свою образовательную траекторию и принимает решение о выборе курсов повышения квалификации. В учреждении действует процедура аттестации, позволяющая оценить соответствие квалификационного уровня занимаемой должности. По результатам оценки сотрудникам может быть рекомендовано пройти дополнительное обучение для повышения профессионального уровня.

В то же время выявлены организационные пробелы. В частности, отсутствуют локальные нормативные документы, регламентирующие процесс повышения квалификации. Не сформирован единый годовой план обучения, а индивидуальные образовательные маршруты сотрудников не

разрабатываются. Повышение квалификации носит преимущественно инициативный характер и не координируется со стороны администрации, несмотря на возможность организации этого процесса в рамках положений Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

В связи с этим возникает необходимость в разработке регламентирующей документации, которая обеспечит системность и прозрачность процесса повышения квалификации персонала. Основные проблемы визуализированы на рисунке 8.

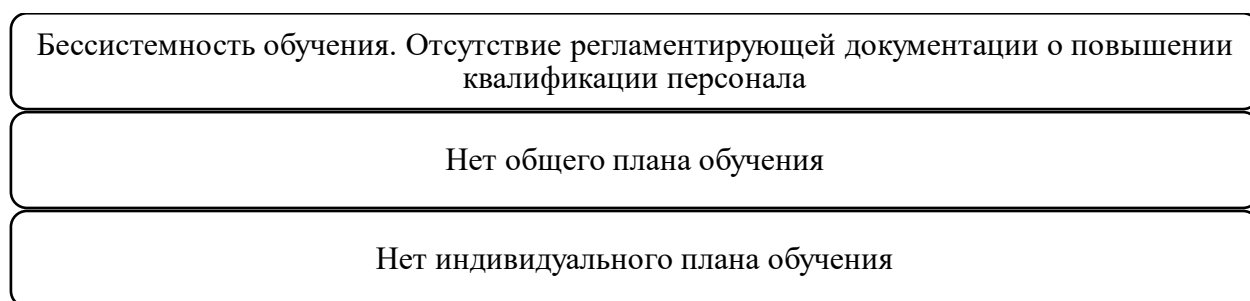


Рисунок 8 – Выявленные проблемы в системе повышения квалификации

Проведённое исследование показало, что выявленные проблемы, связанные с системой повышения квалификации, не носят критического характера для функционирования учреждения. Однако при условии разработки и внедрения чётко структурированного плана можно значительно повысить профессиональную эффективность педагогического коллектива – в части углубления компетенций, внедрения инновационных методик и освоения новых педагогических приёмов.

Для достижения данной цели необходимо утвердить соответствующие нормативные документы, а также разработать планы и графики повышения квалификации. Это позволит:

- систематизировать процесс дополнительного профессионального образования;
- интегрировать современные образовательные технологии;

- провести внутреннюю переоценку структуры и содержания педагогической деятельности;
- познакомить сотрудников с актуальными формами и подходами в обучении;
- сформировать у педагогов навыки проектирования и моделирования образовательных процессов.

Первым этапом выступит реализация программы по разработке регламента обучения персонала, которая запланирована на период с 1 июня по 30 ноября 2025 года. Ответственными за реализацию назначаются заведующий, заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе и специалист кадровой службы. Целью программы является системная оптимизация работы по профессиональному развитию сотрудников.

Три ключевых направления данной программы представлены на рисунке 9.

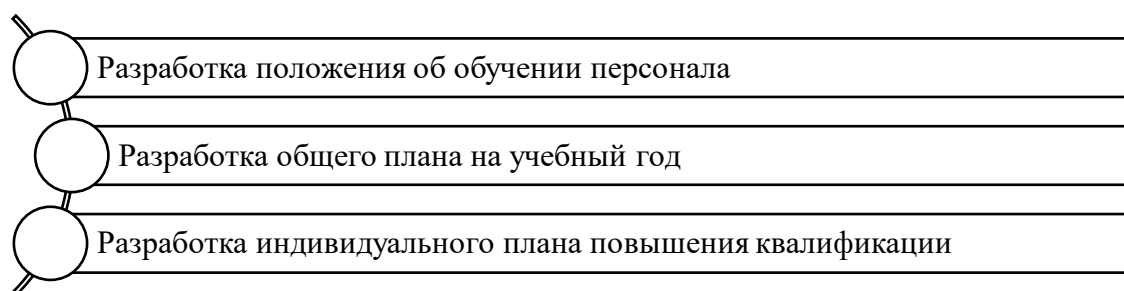


Рисунок 9 – Основные мероприятия.

Первым мероприятием является разработка Положения об обучении персонала. Реализация данного этапа запланирована на период с 30 июня по 31 июля 2025 года. Ответственными назначаются заведующий, заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе, специалист кадровой службы и делопроизводитель.

Документ будет включать четыре ключевых раздела:

- общие положения, где будут отражены цели создания положения, а также нормативно-правовая база, на которой оно основано;

- цели, задачи, виды и сроки повышения квалификации, в том числе определение направлений дополнительного профессионального образования;
- организация и порядок проведения мероприятий, включая механизмы контроля, гарантии, требования к документации и условия предоставления компенсаций;
- регламент проведения мероприятий, с указанием периодичности, сроков обучения и порядка координации.

В качестве рекомендаций планируется включить перечень типов повышения квалификации, допустимых программ, количество учебных часов, критерии допуска, а также перечень документов, выдаваемых по завершении обучения и правила их учёта в кадровой документации.

Второе мероприятие – составление общего плана повышения квалификации на учебный год, с дедлайном до 18 августа 2025 года. Ответственными назначены те же сотрудники, что и на первом этапе. План должен включать список работников с указанием ФИО, должности и сроков прохождения обучения. Кроме того, необходимо зафиксировать форму обучения (курсы, семинары, вебинары, переподготовка), учебные заведения – организаторы, продолжительность и выдаваемый документ.

Третье мероприятие – разработка индивидуальных планов повышения квалификации для каждого сотрудника. Срок завершения – до 15 сентября 2025 года. Индивидуальный план предполагает учёт профессиональных задач, уровня компетентности и направлений развития каждого педагога. Особое внимание будет уделено личностно-ориентированному подходу, в рамках которого:

- образовательный процесс должен быть наполнен смыслом и отражать индивидуальные ценности;
- поддерживается уникальность каждого обучающегося;
- формируется ощущение значимости участия в обучении и развития.

Освоение педагогом различных методов, внедрение современных подходов, применение ИКТ и построение партнёрских отношений с родителями становятся важными аспектами его профессионального роста. Поэтому наличие индивидуального образовательного маршрута – необходимое условие формирования устойчивой системы квалификационного развития персонала.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Реализация предложенного плана потребует определённых финансовых вложений, в первую очередь – на оплату труда сотрудников, задействованных в разработке, согласовании и внедрении нормативных документов. В структуру расходов войдут трудозатраты на подготовку положений, планов, графиков и иных регламентирующих материалов. Общая сумма издержек представлена в таблице 12.

Для детального расчёта предусмотрено поэтапное определение видов работ, ответственных исполнителей, предполагаемой продолжительности каждого действия и соответствующих затрат. Такой подход позволит объективно оценить стоимость мероприятий по оптимизации системы повышения квалификации персонала.

Таблица 12 – Общие расходы на внедрение программы мероприятий

Мероприятие	Ответственный за разработку	Сумма расходов (руб.)
Разработка Положения об обучении персонала	Заведующий, заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе, отдел кадров, делопроизводитель	41 790,84
Составление общего плана обучения на учебный год	Заведующий, заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе, отдел кадров, делопроизводитель	59 992,59
Составление индивидуальных планов повышения квалификации работников	Заведующий, заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе, отдел кадров, делопроизводитель	163 932,72
-	Итого	267 594,26

Таблица 13 – Расходы и затраты

Наименование расходов	Ответственные	Ресурсные Затраты (в днях)	Цена (руб)	Сумма расходов (руб)
Разработка «Положения об обучении персонала»				
Разработка положения об обучении персонала	Специалист отдела кадров	10	2 105,94	21 059,42
Согласование проекта Положения об обучении персонала, внесение корректировок	Заместитель заведующей по учебно-воспитательной работе	2	5 794, 28	11 588,57
Согласование проекта Положения об обучении Персонала	Заведующий	1	9 142, 85	9 142,85
Составление плана обучения на учебный год				
Согласование проектов индивидуальных планов повышения квалификации	Заведующий	1	9 142, 85	9 142, 85
Разработка проекта общего плана обучения на учебный год, сбор информации, актуализация наличия пройденных курсов ПК, поиск платформ	Специалист отдела кадров	15	2 105,94	31 589,10
Согласование проекта общего плана обучения на учебный год, проверка актуальных данных, внесение корректировок	Заместитель заведующей по учебно-воспитательной работе	3	5 794, 28	17382,84
Корректировка текста на предмет наличия ошибок, Оформление	Делопроизводитель	1	1 877,80	1 877,80
Согласование проекта Положения об обучении персонала	Заведующий	1	9 142, 85	9 142, 85
Составление индивидуальных планов повышения квалификации работников				
Разработка индивидуальных планов повышения квалификации, сбор информации, работа с педагогами	Специалист отдела кадров	15	2 105,94	31 589,10

Продолжение таблицы 13

Наименование расходов	Ответственные	Ресурсные Затраты (в днях)	Цена (руб)	Сумма расходов (руб)
Разработка своего индивидуального плана повышения квалификации	Педагоги (21 человек)	1	3 185,28	66 890,99
Разработка своего индивидуального плана повышения квалификации	Специалисты (9 человек)	1	3 037,61	27 338,49
Согласование проектов индивидуальных планов повышения квалификации, Внесение корректировок	Заместитель заведующей по учебно-воспитательной работе	5	5 794, 28	28 971,40
Согласование проектов индивидуальных планов повышения квалификации	Заведующий	1	9 142, 85	9 142, 85
ИТОГО	-	56 дней	-	267 594,26

В таблице 13 указана стоимость одного рабочего дня сотрудников, которая рассчитывается исходя из средней дневной заработной платы за месяц, которая предоставлена в таблице 14.

Таблица 14 – Ежемесячная заработная плата.

Должность	Ежемесячная заработная плата
Заведующий	192 000,00 тыс. руб.
Зам. зав по УВР	121 680,00 тыс. руб.
Специалист отдела кадров	44 224,80 тыс. руб.
Педагог	66 891,00 тыс. руб.
Специалисты	63 790,00 тыс. руб.
Делопроизводитель	39 434, 00 тыс. руб.

Пример расчетов:

Ежемесячный доход работника отдела кадров составляет 44 224,80 тыс. руб. В июне планируется проведение работ, которые займут 21 рабочий день. Стоимость 10 рабочих дней рассчитывается по следующей формуле 17.

$$\frac{\text{Фотр}}{\text{Фрд}} \cdot \text{Крд}, \quad (17)$$

где, Фотр – месячный фонд оплаты труда работника со страховыми взносами,

Фрд – месячный фонд рабочих дней

Крд – количество рабочих дней на мероприятие

Исходя из этого рассчитаем каждого сотрудника, участвующего в данном мероприятии:

Таблица 15 – Расчет стоимости

Ответственные	Расчет стоимости по формуле (1)
Специалист отдела кадров	$44\,224,80/21 \cdot 10 = 21\,059,42$ рублей
Зам. зав. по УВР	$121\,680,00/21 \cdot 2 = 11\,588,57$ рублей
Делопроизводитель	$39\,434,00/21 \cdot 1 = 1\,877,80$ рублей
Заведующий	$192\,000/21 \cdot 1 = 9\,142,85$ рублей
Специалист отдела кадров	$44\,224,80/21 \cdot 15 = 31\,589,14$ рублей
Специалист отдела кадров	$44\,224,80/21 \cdot 10 = 21\,059,42$ рублей
Зам. зав. по УВР	$121\,680,00/21 \cdot 2 = 11\,588,57$ рублей
Делопроизводитель	$39\,434,00/21 \cdot 1 = 1\,877,80$ рублей
Заведующий	$192\,000/21 \cdot 1 = 9\,142,85$ рублей
Специалист отдела кадров	$44\,224,80/21 \cdot 15 = 31\,589,14$ рублей

Расчет общей суммы затрат из данных осуществляется по формуле (18):

$$Z_{\text{общ}} = z_1 + z_2 + z_3 + z_4 + z_5 + z_6 + z_7 + z_8 + z_9 + z_{10} + z_{11} + z_{12} + z_{13} \quad (18)$$

где Z общ. – общая сумма затрат;

$z_1 - z_{13}$ – затраты по каждому мероприятию из таблицы 13.

Рассчитаем общую сумму затрат из данных таблицы 13 по формуле (18):

$$21\,059 + 11\,588,57 + 1\,877,80 + 9\,142,85 + 31\,589,14 + \\ + 17\,382,85 + 1\,877,80 + 9\,142,85 + 31\,589,14 + 66\,891 + \\ + 27\,338,57 + 28\,971,42 + 9\,142,85 = 267\,594,26 \text{ (руб.)}$$

Из расчета данных, приведенных выше видно, что общая сумма расходов будет составлять 267 594,26 рублей.

Экономический эффект от повышения квалификации сотрудников можно оценить через динамику производительности труда до и после проведения соответствующих мероприятий. Данный показатель рассчитывается посредством применения специализированной формулы, позволяющей количественно измерить изменения в продуктивности труда вследствие повышения квалификации (формула 19):

$$\mathcal{E} = (C1 \cdot P2 - C2) \cdot t \quad (19)$$

где C1 – оплата труда педагога до повышения квалификации;

C2 – оплата труда педагога после повышения квалификации;

t – время работы педагога (год);

P1 – производительность педагога до повышения квалификации;

P2 – производительность педагога до после повышения квалификации.

После повышения квалификации производительность работников увеличивается. Предположим, увеличение производительности труда педагогов в 1,1 раза. Также после повышения квалификации необходимо относительное повышение стоимости рабочей силы. Среднегодовая заработная плата педагога в 2024 году – 802 692,00 тысяч рублей. После повышения квалификации необходимо ее увеличение. С учетом бюджетных средств увеличение можно запланировать на 3%. Рассчитаем увеличение стоимости рабочей силы с учетом увеличения по формуле 20:

$$C2 = C1 + C1 \cdot 0,03 \quad (20)$$

$$C2 = 802\,692,00 + 802\,692,00 \cdot 0,03\% = 826\,772,76 \text{ (руб.)}$$

Годовой экономический эффект от педагога, повысившего квалификацию, составляет:

$$\mathcal{E} = (802\,692,00 \cdot 1,1 - 826\,772,76) \cdot 1 = 56\,188,44 \text{ (руб.)}$$

Экономический эффект от педагога, повысившего квалификацию, составляет 56 188,44 рублей. Количество педагогов, повысивших квалификацию, 2024 году составляет 21 человек. Общий экономический эффект – 1 179 957,24 рублей. Расчеты представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет увеличения производительности труда

Показатель	Расчет
Годовой экономический эффект от педагога, повысившего квалификацию	56 188,44 рублей.
Количество педагогов, повышающих квалификацию	21 человек
Общий экономический эффект от повысивших квалификацию	$\mathcal{E}(\text{общий}) = 56\,188,44 \cdot 21 = 1\,179\,957,24 \text{ (руб.)}$

Исходя из вышеуказанных формул рассчитаем общую экономию по формуле (21):

$$O\mathcal{E} = \mathcal{E} - \mathcal{Z} \quad (21)$$

где OЭ – общая экономия

З – затраты

Рассчитаем экономию средств:

$$\text{ОЭ} = 1\,179\,957,24 - 267\,594,26 = 912\,362,98 \text{ руб.}$$

Общая экономия за счет внедрения мероприятия составит 912 362,98 рублей.

В результате реализации предлагаемой программы можно ожидать положительных результатов. В частности, ожидается, что процесс повышения квалификации будет организован таким образом, чтобы обеспечить непрерывное обучение и привести педагогов к достижению наивысшего уровня компетентности. Индивидуальные планы развития педагогов будут отражать их текущий уровень квалификации и необходимость его улучшения в определённые сроки. Педагоги будут мотивированы к повышению своей квалификации, осознавая ответственность за результат и проявляя интерес к содержанию программ обучения. Педагоги получат доступ к качественным учебно-методическим и методическим ресурсам, что позволит им улучшить свои профессиональные навыки. Педагогическое мастерство будет повышено. Педагоги научатся планировать и анализировать уроки, проводить самоанализ и использовать специальные подходы к обучению. Это, в свою очередь, приведёт к улучшению качества преподавания и образовательного процесса в целом, повышению вовлеченности воспитанников и их интереса к обучению. В результате увеличится количество заинтересованных в обучении людей и повысится качество образования в целом. В случае отсутствия управления процессом повышения квалификации часто наблюдаются отрицательные результаты: педагоги не заинтересованы в обучении, государственные средства на повышение квалификации расходуются неэффективно, а полученные знания и навыки не применяются в работе. Внедрение предлагаемых мер позволит обеспечить соответствие педагогов требованиям нового поколения и подготовить специалистов, способных воспитывать людей с современным мышлением, которые смогут реализовать себя как личности и профессионалы в будущем.

Заключение

Конкурентоспособность – это один из ключевых показателей, определяющих успех и развитие любого предприятия в условиях современного рынка. В контексте развития отечественного производства, этот показатель становится особенно важным.

На сегодняшний день одним из ключевых факторов конкурентоспособности дошкольных образовательных организаций является их персонал.

В рамках данной производственной практики рассматривается проблема совершенствования системы управления и повышения конкурентоспособности кадрового потенциала в МБДОУ № 45 «Волчок». Эта проблема является сложной, поскольку требует разработки и внедрения комплексного решения.

Анализ кадрового потенциала ДОО свидетельствует о стабильном становлении педагогического коллектива, положительной динамике роста его профессионального уровня, готовности коллектива к качественному внедрению ОПДО в образовательное пространство дошкольной организации.

Проблема управления кадровым потенциалом предприятия носит сложный характер, что обуславливает необходимость применения в ее разрешении комплексных подходов с учетом различных факторов.

Управление в ДОО структурировано и включает несколько уровней организации.

МБДОУ обеспечивает качественные условия по воспитанию, обучению и развитию детей в системе интегрированного дошкольного единого федерального образовательного пространства Российской Федерации.

В целом, система повышения квалификации должна включает в себя:

- производственно-технические курсы;
- курсы обучения вторым и смежным профессиям;
- курсы целевого назначения по изучению нового оборудования, технологий;
- школы по изучению передовых методов труда и т.д.

Итак, эффективность использования персонала зависит от многих факторов, и организация должна уделять внимание каждому из них, чтобы достичь лучших результатов.

Таким образом, роль кадрового потенциала в реализации перспективных направлений с целью повышения конкурентоспособности дошкольной организации весьма значительна.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2019. – 224 с. Чередниченко И.П. Психология управления / И.П.Чередниченко, Н.В. Тельных. - Р.Н. / Дону. 2018. с. – 608.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2019. – 224 с.
3. Бабаян Э.А. Пути повышения эффективности кадровой стратегии / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Республика Армения. – 2018. – №9. – С. 63-68.
4. Воронова, Е. Ю. Управленческий учет: учебник для бакалавров / Е. Ю. Воронова. – М.: Юрайт, 2018. – 551 с.
5. 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.
6. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Рос. экон. журн. 1998. № 3. С. 34.
7. Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник /И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, С.М. Талтынов и др.; ИНФРА – М.: Москва 2019. – 569 с.
8. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Уч. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: Форум, 2018. – 400 с.
9. Завьялов П.С. Международная конкурентоспособность (на уровне национальной экономики, отрасли, предприятия, товара) / П.С. Завьялов, Г.Л. Азоев, К.В. Швандар. – М.: ВНИИВС, 1997. – 96 с.

10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова– М.: Инфра–М, 2017. – 301 с.
11. Лозовенко, К. Ю. Оценка кадрового потенциала и его роль в повышении конкурентоспособности предприятия / К. Ю. Лозовенко // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития: Сборник научных трудов, Симферополь, 22 ноября 2018 года / Под общей редакцией М.Н. Стефаненко. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2018.
12. Ластовский, С. Быстро и просто: оценка эффективности ваших сотрудников / С. Ластовский // Финансовый директор. – 2017. – № 2. – С. 69-71.
13. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2018. – 424 с.
14. Мокроносов А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие для студентов, обучающихся по программе бакалавриата по направлению подготовки 080400 – Управление персоналом / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина ; [науч. ред. А. Г. Мокроносов]. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194,[2] с.
15. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. М.: Междунар. отношения, 1993. 896 с
16. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов / под ред. О.И. Марченко. – М.: Ось-89, 2004. – 224с
17. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: Инфра-М, 2000. 312 с.
18. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2018. – 190 с. Документационное обеспечение дошкольных образовательных организаций: учебное пособие / Е. В. Малютина, Н. В. Литвиненко. –ГБУДПО «Челябинский институт

переподготовки и повышения квалификации работников образования». Учебное пособие Челябинск – 295с.

19. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2018. – 190 с. Микляева Н.В. Инновации в детском саду / Н.В Микляева. – М.: Перспектива, 2017. – 289 с.

20. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2018. – 190 с.

21. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и статистика, 2005. 560 с.

22. Яшин Н. С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование. Саратов: СГЭА, 2004. 248 с.

23. Электронный сайт муниципального бюджетного дошкольного учреждения МБДО № 45 «Волчок» - Режим доступа 27.01.2025: <https://ds45-surgut.gosuslugi.ru/svedeniya-ob-obrazovatelnoy-organizatsii/dokumenty/>

24. Электронный ресурс «ГАРАНТ» - Режим доступа 22.02.2025 <https://ivo.garant.ru/>

25. Lombardo J. Types of Competitive Advantage : Cost, Product, Niche & Sustainable Advantages. [Электронный ресурс]. URL : <https://study.com/academy/lesson/types-of-competitive-advantage-cost-product-niche-sustainable-advantages.html> (дата обращения: 24.01.2025).

26. Zelga K. The importance of competition and enterprise competitiveness. Faculty of Law, Administration and Management, Jan Kochanowski University, Kielce, Poland, 2017. P. 302-306.

27. Voinescu R., Moisoiu K. Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a More Competitive EU. [Электронный ресурс]. URL:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115002488> (дата обращения: 16.02.2025).

28. Siudek T., Zawojka A. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. Warsaw University of Life Sciences – SGGW. [Электронный ресурс]. URL:http://www.oeconomia.actapol.net/pub/13_1_91.pdf (дата обращения: 10.02.2025).

29. Rusu D. V. Roman A. An empirical analysis of factors affecting competitiveness of C.E.E. countries. [Электронный ресурс]. URL:<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2018.1480969> (дата обращения: 12.02.2025)

Приложение А

Классификация персонала организации по различным признакам

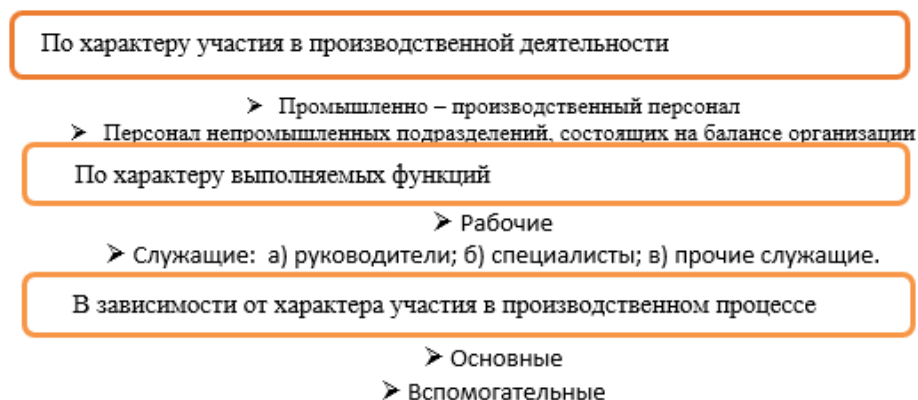


Рисунок А.1 – Классификация персонала организации по различным признакам