

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Бухгалтерский учёт, анализ и аудит
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования

Студент

А.В. Беляева
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук А.П. Данилов
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук М.В. Абрамова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Название дипломной работы: «Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования».

Выпускная работа состоит из введения на 2-х листах, 3-х разделов, заключения, списка литературы и приложения, в том числе 20 таблиц и 12 рисунков.

Ключевым вопросом дипломной работы является определение и обеспечение потребности в персонале.

Целью работы является проведение анализа определения и обеспечения потребности в персонале и разработка проектных мероприятий по их совершенствованию на примере СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

Дипломная работа может быть разделена на следующие логически взаимосвязанные части: технико-экономическая характеристика СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»; анализ динамики, структуры и эффективности использования трудовых ресурсов СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района», анализ организации системы обеспечения трудовыми ресурсами; разработка проектных предложений по определению потребности в трудовых ресурсах в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»; расчет социально-экономической эффективности проектных предложений; мероприятия по внедрению проектных предложений.

В конце исследования мы представляем работу по решению проблемы неэффективного определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» в целях повышения эффективности деятельности и достижения оптимального уровня численности персонала в организации.

Подводя итоги, мы бы хотели подчеркнуть, что данная работа актуальна так как именно планирование и обеспечение персонала является основополагающим фактором для определения конкурентоспособного положения организации.

Abstract

The title of the graduation work is: «Analysis of the provision of the organization with labor resources and the effectiveness of their use».

The senior paper consists of an introduction on 2 pages, 3 parts, a conclusion, a list of references and an appendix, including 20 tables and 12 figures.

The key issue of the thesis is to identify and meet the need for personnel.

The aim of the work is to analyze the definition and provision of the need for personnel and the development of project measures for their improvement on the example of St. Petersburg State Budgetary Institution " Central Library System of Frunzensky District".

The graduation work may be divided into several logically connected parts which are: technical and economic characteristics of St. Petersburg State Budgetary Institution "Central Library System of Frunzensky District"; analysis of the dynamics, structure and efficiency of the use of labor resources of St. Petersburg State Budgetary Institution "CLS of Frunzensky District"; analysis of the organization of the system of providing labor resources, development of project proposals to determine the need for labor resources in St. Petersburg State Budgetary Institution "CLS of Frunzensky District"; calculation of the socio-economic efficiency of the project proposals; measures for the implementation of project proposals.

Finally, we present a solution to the problem of ineffective identification and provision of personnel needs in St. Petersburg State Budgetary Institution "CLS of Frunzensky District " in order to increase the efficiency of activities and achieve the optimal level of the staff in the organization.

In conclusion we would like to stress this work is relevant since it is the planning and provision of personnel that is the fundamental factor for determining the competitive position of the organization.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты анализа обеспечения организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования	8
1.1 Сущность определения обеспеченности организации трудовыми ресурсами	8
1.2 Подходы к определению обеспеченности организации трудовыми ресурсами	10
1.3 Методика анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования	23
2 Анализ обеспеченности СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» трудовыми ресурсами и эффективности их использования	30
2.1 Техничко-экономическая характеристика СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»	30
2.2 Анализ динамики, структуры и эффективности использования трудовых ресурсов СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»	33
2.3 Анализ организации системы обеспечения трудовыми ресурсами.....	37
3 Разработка проектных предложений по определению потребности в трудовых ресурсах в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»	50
3.1 Разработка проектных предложений по определению потребности в трудовых ресурсах в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»	50
3.2 Расчет социально-экономической эффективности проектных предложений.....	56
3.3 Мероприятия по внедрению проектных предложений	60
Заключение	70
Список используемых источников.....	77
Приложение А Бухгалтерская отчетность.....	78

Введение

Определение и обеспечение потребности в персонале является основой кадрового планирования в организации, так как именно это позволяет, в конечном итоге, значительно оптимизировать деятельность любого субъекта хозяйствования.

21 век – является переходным этапом для Российской Федерации и выходом на тот уровень, который требует от руководства определения именно того количества персонала в зависимости от навыков, от уровня образования, который позволит достигнуть оптимального уровня конкурентоспособности произведенной продукции или осуществляемых услуг.

Тема определения и обеспечения потребности в персонале для написания выпускной квалификационной работы является актуальной, так как именно планирование и обеспечение персонала является основополагающим фактором для определения конкурентоспособного положения организации.

Целью работы является проведение анализа определения и обеспечения потребности в персонале и разработка проектных мероприятий по их совершенствованию на примере СПб ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

Для достижения цели в выпускной квалификационной работы, необходимо решить следующие задачи:

- представить сущность процесса определения потребности организации в персонале;
- обозначить подходы к определению потребности организации в персонале;
- привести методические основы оценки эффективности определения потребности в персонале;

- представить пути и методы обеспечения потребности в персонале;
- кратко охарактеризовать деятельность СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»;
- провести анализ финансовой и конкурентной среды;
- провести анализ персонала;
- провести анализ организации системы определения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»;
- представить выводы по результатам анализа;
- создать задание на разработку организационного проекта;
- разработать проектные предложения по определению потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»;
- осуществить расчёт социальной и экономической эффективности проектных предложений;
- представить мероприятия по внедрению проектных предложений.

Объектом исследования является СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

Предметом исследования выступает определение и обеспечение потребности в персонале.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы работы отечественных учёных в области управления персоналом и менеджмента, а также материалы практического направления, представленные СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за период 2019-2021 гг.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методики: методики теоретического изложения, анализ, синтез, методики сравнения, методики индукции, методики

дедукции, методики статистического и математического анализа, табличные и графические методы интерпретации.

1 Теоретические аспекты анализа обеспечения организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования

1.1 Сущность определения обеспеченности организации трудовыми ресурсами

Планирование персонала (эквиваленты, встречающиеся в литературе – кадровое планирование, планирование рабочего состава организации) определяется как процесс обеспечение организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время [8, с. 186].

Структура плана по труду и персоналу представлена на рисунке 1 [11, с. 227].



Рисунок 1 – Структура плана по труду и персоналу

«Целью разработки плана по труду и персоналу является определение рациональной (экономически обоснованной) потребности организации в персонале и обеспечение эффективного его использования в планируемом периоде времени.

К числу основных задач, которые решаются в процессе планирования труда, относятся следующие:

- создание здорового и работоспособного трудового коллектива, способного выполнить намеченные тактическим планом цели;
- формирование оптимальной половозрастной и квалификационной структуры трудового коллектива организации;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала организации;
- совершенствование организации труда;
- стимулирование труда;
- создание условий для труда и создание условий для отдыха персонала;
- повышение уровня производительности труда и повышение качества труда;
- обеспечение оптимального соотношения между численностью персонала, между заработной платой и производительностью труда в планируемом периоде;
- прием персонала, увольнение персонала, перевод персонала;
- оптимизация средств, направленных на содержание персонала» [33, с. 155].

«Процесс планирования рабочей силы является неотъемлемой частью тактического планирования. Однако, если планирование производственных материальных факторов не является сложным, то планирование персонала является наиболее сложным. Это связано с тем, что каждый сотрудник организации имеет свои собственные потенциальные возможности трудоустройства и личные характеристики и в этом отношении уникален.

Таким образом, целевая группа, которая является предметом тактического планирования, не отражает количество сотрудников в организации, но обладает синергетическими эффектами, которые чрезвычайно трудно оценить» [50, с. 177].

В процессе планирования развития персонала формируется кадровый резерв работников на выдвижение на более высокие должности (реестр кадров организации). Основная цель планирования развития персонала – повышение эффективности использования трудового потенциала организации.

1.2 Подходы к определению обеспеченности организации трудовыми ресурсами

«Процесс реализации планирования в организации – один из этапов реализации общего процесса управления организацией, на котором ответственные за его реализацию лица составляют план развития и функционирования организации, а также определяют ресурсы для достижения поставленных целей. Данное направление управленческой деятельности является достаточно важной частью основы работы организации за счёт того, что обеспечивает возможность руководства организации создавать условия, позволяющие отслеживать процесс функционирования организации и её сотрудников, учитывать внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на организацию и результаты внедрения в процесс её работы ранее разработанных мероприятий» [1, с. 124].

К основным составляющим среды социального направления в организации относится [17, с. 87]:

- организационный потенциал;
- формирование социальной инфраструктуры;
- формирование социальной защищенности работников;

- стимулирование трудового поведения.

Социальная среда организации выступает регулятором в формировании технической и экономической стороны функционирования организации и составления единого целого в развитии.

В качестве основных субъектов управления социальным развитием организации выступают [18, с. 124]:

- общности людей в организационной оформленности;
- формирование органов направления;
- определение руководящего состава;
- назначение руководящего состава.

Субъектами управления могут быть группы неформального характера во главе с лидерами, причем принятие решений могут быть выше образований формального направления.

В качестве основной цели управления социальным развитием организации является повышение качества трудовой коллективной жизни. Этого можно достичь при помощи создания условий [19, с. 41]:

- благоприятного отдыха и труда;
- повышения активной жизни рабочих;
- обеспечение рабочих всеми мерами безопасности;
- укрепление здоровья коллектива;
- стабилизация трудовых отношений;
- совершенствование отношений социально-психологического направления.

Основными задачами социального развития коллектива выступают [20, с. 101]:

- стимулирование средствами материального вознаграждения;
- стимулирование средствами морального поощрения эффективности труда;
- формирование инициативного отношения к трудовой деятельности;
- формирование творческого отношения к трудовой деятельности;

- оптимизация структуры персонала;
- улучшение условий санитарных и гигиенических и иных условий работы;
- соблюдение гарантий в социальном направлении;
- формирование гражданских прав работников;
- осуществление социального страхования;
- формирование связей межличностного и межгруппового направления.

В целом, управление социальным развитием организации является достаточно сложным и многогранным процессом. В качестве особенностей и характеристик процесса выступает совместная общественная деятельность. Не менее значимым в системе социального планирования выступает развитие коллективов фирм предпринимательского направления, которые придают взаимодействию людей сплоченности и организованности [20, с. 125].

Управление социальным развитием организации выступает в качестве регулятора поведения общества и формирования управленческих отношений.

Существуют следующие группы функций управления социальным развитием предпринимательских фирм [21, с. 84]:

- функции, направленные на то, чтобы формировать и оптимизировать отношения в коллективе;
- функции, направленные на совершенствование социальной структуры;
- функции, направленные на удовлетворение ценностей материального и духовного направления;
- функции, направленные на создание благоприятных возможностей в целях реализации работниками прав социального назначения;
- функции, направленные на решение задач развития социального направления.

В качестве этапов формирования социального развития выступают [22, с. 108]:

- формирование информационной базы об управлении социальным развитием;
- оценка социального развития общества;
- проведение исследований социального направления в целях формирования эффективных путей использования ресурсов социального назначения и решения проблем социального назначения;
- выработка решений управленческого характера, которые направлены на повышение уровня социального развития объекта и разработки плана социального развития организации;
- реализация решений управленческого характера и осуществления социального контроля в коллективе.

Таким образом, социальное развитие выступает в качестве совокупности способов, процедур и приёмов, направленных на то, чтобы решать проблемы социального направления на основе использования подходов научного характера и знания норм и законов протекания процессов социального направления и выверенных нормативов социального назначения, которые невозможны без осуществления социального планирования.

В качестве основной цели управления социальным развитием организации является повышение качества трудовой коллективной жизни. Этого можно достичь при помощи создания условий:

- благоприятного отдыха и труда;
- повышения активной работоспособности;
- обеспечение работников всеми мерами безопасности;
- укрепление здоровья коллектива;
- стабилизация трудовых отношений;
- совершенствование отношений социально-психологического направления.

Основными задачами социального развития коллектива выступают:

- стимулирование средствами материального вознаграждения;
- стимулирование средствами морального поощрения эффективности труда;
- формирование инициативного отношения к трудовой деятельности;
- формирование творческого отношения к трудовой деятельности;
- оптимизация структуры персонала;
- улучшение условий санитарных и гигиенических и иных условий работы;
- соблюдение гарантий в социальном направлении;
- формирование гражданских прав работников;
- осуществление социального страхования;
- формирование связей межличностного и межгруппового направления.

Кроме того, реализация процесса планирования в организации создаёт условия для внедрения в процесс её работы отдельных систем мониторинга эффективности работы персонала организации, тем самым, давая возможность для реализации более эффективного планирования работы организации в дальнейшем. Это создаёт среду для более продуктивного процесса взаимодействия подразделений организации и их руководителей между собой [2, с. 138].

Феномен социального развития анализируют с точки зрения различных научных подходов.

В контексте символического подхода (Вольперт, Шафриц, Отт) особое значение придается символам социальной политики, позволяющим устранить чувство неопределенности персонала в ориентировке относительно окружающего мира и способствующие повышению эффективности работы. Такими символами являются: эмблемы, мифы, привычки и т.д. Руководители с помощью символов поддерживают идеологию организации и ориентируют сотрудников в рабочей среде [23, с. 92].

Когнитивный подход (М. Клейн и др.) акцентирует внимание на аспектах культуры, среди которых: коллективное сознание, схемы и системы правил, которые образуют определённые модели поведения. Здесь представляет интерес такие вопросы, как: признаваемые ценности, социальная перцепция, организационное поведение, совместимость сотрудников и т.д. [24, с. 134].

Систематический подход (П. Харрис и др.) видит социальное развитие в двух аспектах: материальном и психологическом. В первом случае изучаются модели поведения сотрудников, характер их коммуникации, во втором – убеждения и ценности, которые интегрируют отдельных сотрудников в коллектив [25, с. 135].

В управленческом подходе на первый план перед исследователями выходят вопросы управления персоналом и организацией в целом, формирование идеологии культуры. Ученые исследуют механизмы социального развития, как внутренние, так и внешние [26, с. 37].

К. Камерон и Р. Куинн известен тем, что разработали «рамочную конструкцию конкурирующих ценностей», которая позволила им выделить определенные типы социального развития [27, с. 154]. Охарактеризуем их более подробно.

Клановая культура имеет такие характеристики, как: наличие доброжелательности в коллективе, общие интересы, единство ценностей. Отношение к лидеру достаточно теплое, воспринимается как близкий человек. Сотрудники отличаются преданностью компании, соблюдают сложившиеся традиции, проявляют ответственность, чувствуют себя обязанными компании. Лидер стремится создать положительный климат, сплотить коллектив, демонстрирует заботу, готовность оказать поддержку каждому работнику. Все сотрудники работают вместе в коллективе, проявляют стремление к сотрудничеству [28, с. 125].

Адхократическая культура отличается предпринимательским началом. Сотрудники воспринимают работу как место, где можно проявить

творческий потенциал, реализовать свои планы, пойти при необходимости на рискованные проекты. Объединяет сотрудников стремление экспериментировать, находить новые эффективные технологии работы. Лидер поощряет инициативу сотрудников, их независимость. Здесь преобладают индивидуальные формы работы [29, с. 66].

Иерархическая культура характеризуется формализованностью. Вся деятельность сотрудников достаточно структурирована, четко управляема. Лидер является хорошим организатором, который придерживается единой политики и распространяет ее среди персонала. Сотрудники объединяются формальными правилами, стимулируются стабильностью [30, с. 54].

Рыночная культура отличается тем, что на первый план выходят высокие результаты команды. Перед сотрудниками стоит четкая задача – выполнить задание любыми усилиями, несмотря на высокую конкуренцию. Персонал демонстрирует целеустремленность, настойчивость, борьбу за ресурсы и дополнительные выплаты. Люди отличаются высокой требовательностью, непреклонностью, личной позицией, отсутствием страха перед конкурентами. Объединяет коллектив – стремление к вершинам, высокая репутация, успех и достижения [31, с. 55].

Ф. Харрис и Р. Моран в содержание социального развития включили следующие компоненты [32, с. 94]:

- осознание себя и своего места в организации. В зависимости от типа культуры сотрудники скрывают свои проблемы или делятся с ними с коллегами; предпочитают индивидуальную работу или стремятся к активному сотрудничеству;
- коммуникация. В организациях используются разные средства общения, декларируется различная степень открытости коммуникации, поощряется невербальное общение, профессиональный жаргон, конкретный язык, специфичный для разного рода организаций;

- внешний вид сотрудников. На предприятия существует свой дресс-код, нормы использования косметики и т.д.;
- нормы и традиции, связанные с приемом пищи. Сюда относятся наличие кухни, буфетов, столовой в организации, участие в расходах на обеды, временной промежуток, совместное или индивидуальное принятие пищи, походы в кафе на обеду и т.д.;
- рациональность использования времени. Сотрудники могут воспринимать время как ресурс, позволяющий им достигнуть наибольших успехов. Также время может выступать как ограничение, которое нарушает работу организации, если тратиться впустую;
- характер межличностных отношений. Социальное развитие образуют те взаимодействия, которые выстраивают сотрудники. Оно определяется их социально-демографическими и психологическими особенностями. Характер отношений зависит от степени их формализации, социального этикета, принятых норм;
- ценности, которые отражают представления о желаемом, и нормы как совокупность предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения;
- мировоззрение, включающие веру в успех организации, справедливость распределения материальных средств, в собственные силы, убеждения о достойном поведении и т.д.;
- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе, профессиональная ответственность, справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением, планирование профессиональной карьеры работника в организации и т.д.);
- развитие и самореализация сотрудников.

Социальное развитие играет большую роль в любой компании, ведь она объединяет сотрудников, создает условия для повышения у них профессиональной идентичности, чувства стабильности, а также ощущение

социальной защищённости. Это все способности мотивировать сотрудников и высокую продуктивность в работе. Сотрудник, соблюдающий социальное развитие, проявляет социально желательное поведение, что закрепляет существующие нормы в организации [33, с. 42].

Планирование различных направлений деятельности в организации является важной частью её работы на предварительном этапе реализации её основных целей и задач. Это позволяет создать базу мероприятий и решений, которые обеспечивают эффективное развитие организации в будущем, за счёт применяемых в данный момент усилий.

Одним из наиболее важных и распространённых направлений реализации планирования в организации является реализация кадрового планирования. В данном направлении проводится ряд мероприятий, направленных на реализации процесса планирования структуры и состава трудовых ресурсов организации и направлений изменения и совершенствования данного процесса.

Можно говорить о том, что планирование кадрового потенциала организации напрямую взаимосвязано с другими направлениями планирования в организации и оказывает непосредственное влияние на результаты её деятельности и эффективность её работы в конкурентной среде.

Процесс реализации кадрового планирования в организации зависит от ряда внешних и внутренних факторов, которые оказывают влияние на общий процесс функционирования организации [3, с. 55].

На современном этапе развития экономики и предпринимательской деятельности, обеспечение работы организации высококвалифицированными кадрами в правильном количестве приобретает всё более значимый вес. Это обусловлено необходимостью создания в организации такого трудового коллектива, который сможет обеспечить эффективность её работы, наиболее высокий уровень удовлетворённости клиентов и оптимизацию затрат организации в направлении оплаты труда.

К основным задачам, которые преследует организация в рамках обеспечения процесса реализации кадрового планирования, можно отнести:

- координация кадрового планирования и общей системы планирования в организации;
- обеспечить организацию необходимым персоналом;
- создать команду, которая сможет решить поставленную задачу;
- различные подразделения организации взаимодействуют по кадровым вопросам;
- обеспечить необходимый уровень квалификации и профессионализма сотрудников.

Планирование человеческих ресурсов является неотъемлемой частью общего планирования на организационном уровне, поэтому оно обладает теми же характеристиками, что и внутреннее планирование компании. Это означает, что планирование людских ресурсов должно:

- имеет системный характер и охватывает весь процесс управления персоналом с учетом перспектив развития организации;
- все сотрудники организации должны быть задействованы;
- является непрерывным, то есть кадровый план должен быть заменен другими;
- гибкость, то есть способность быстро и адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде организации;
- если быть точным, то есть план управления персоналом должен быть уточнен и детализирован в той мере, в какой это необходимо [4, с. 121].

Система взаимоотношений по поводу найма рабочей силы представлена на рисунке 2 [10, с. 95].



Рисунок 2 – Система взаимоотношений по поводу найма рабочей силы

Другими словами, при формировании и планировании организации необходимо опираться на цели и задачи всего производства, интересы работников, изменения рынка и изменения в профессионально-квалификационной структуре персонала, что позволит определить будущие затраты на рабочую силу.

В современных условиях персонал считается одним из важнейших ресурсов промышленных организаций, и от этих ресурсов во многом зависит успех их деятельности и реализация поставленных целей. Рассмотрим кадровое планирование с теоретической и практической точки зрения организационного управления, со стратегической и тактической точки зрения, а также с точки зрения количественной и качественной кадровой поддержки.

Стратегическое управление персоналом по-разному представлено в теории и практике менеджмента. Один из методов основан на принципе подчинения стратегического управления персоналом общей системе стратегического управления (концепция стратегического подчинения) [8, с. 97].

Кроме того, стратегия управления персоналом определяется как долгосрочное определение направления сотрудничества с персоналом, включая разработку ряда решений, принятых для достижения целей системы управления персоналом. Согласно убеждению, что кадровая стратегия – это

набор основных принципов взаимодействия с персоналом, она определяется с учетом типа организации и типа кадровой политики.

Основные факторы, определяющие стратегию управления персоналом: стратегия организации, жизненный цикл организации, размер организации и параметры внешней среды.

Стратегический план персонала должен включать меры по развитию постоянного совершенствования возможностей персонала для обеспечения того, чтобы персонал всегда был готов к изменению условий внешней среды и проявлял гибкость в поведении.

На практике менеджеры делают среднесрочные и долгосрочные прогнозы в стратегическом плане развития организации и бюджете капитальных вложений, в то время как в области управления персоналом они редко фокусируются на долгосрочных взглядах.

Все вышесказанное подтверждает необходимость постановки и решения проблемы планирования численности персонала в организации на стратегическом уровне, а не только с точки зрения тактики управления, как это делает на практике большинство промышленных организаций [9, с.105].

Численность персонала можно планировать только после того, как руководство организации определит основные параметры деятельности в течение тактического периода (обычно один год).

Минимум, необходимый для планирования персонала, является показателем для разработки производственных планов и планов организационного и технологического развития.

На данном этапе важно учитывать структуру и динамику трудовых ресурсов по категориям занятости, возрастную и образовательную структуру персонала, текучесть кадров, информацию о квалификации и обучении, производительность труда и организацию рабочего места.

В то же время в процессе планирования численности персонала имеет смысл обратить особое внимание на следующие моменты:

- внедрение новых технологий или использование новых материалов – если это указано в плане организации, есть задача по перемещению или сокращению персонала;
- работу необходимо реорганизовать, как правило, чем больше организация, тем больше вероятность того, что со временем будут повторяться функции и действия соответственно, следует подумать о том, как можно повысить эффективность, изменив организационную структуру;
- анализ деятельности сотрудников на каждом рабочем месте выдвигает задачу оценки организационного совершенствования рабочего места и усиления контроля за соблюдением трудовой дисциплины [10, с. 91].

На практике большинство организаций имеют резервы производительности труда, и их использование приводит к сокращению задач рекрутеров.

В то же время дополнительный спрос на персонал состоит из двух частей: связанных с планируемым увеличением числа увольнений и заменой персонала (связанных с выходом на пенсию, призывом на военную службу, истечением срока действия контракта и другими причинами).

С точки зрения используемых методов существуют количественные и качественные методы. Количество планировщиков начинается с определения (уточнения) состава персонала.

Для этих целей персонал промышленных организаций можно разделить на персонал с основными видами деятельности и персонал с неосновными видами деятельности. Персонал основных видов деятельности в целом может включать сотрудников (основных и вспомогательных) и сотрудников (менеджеров, экспертов и других сотрудников).

Потребности основных и вспомогательных работников могут быть определены одним из двух методов: в соответствии со спецификациями затрат на рабочую силу или выпускаемой продукции; в соответствии со

стандартами обслуживания. Выбор этого метода зависит от характера производственного процесса и организации труда [11, с. 165].

Численность вспомогательных рабочих определяется в соответствии с планируемым нормированием сложности работ аналогичного масштаба, которое производит соответствующий продукт или выполняет основную работу специалистов [12, с. 360].

Поэтому кадровое планирование должно быть стратегическим и тактическим. Стратегическая позиция должна основываться на стратегии управления персоналом, стратегическом планировании персонала, необходимо использовать системный подход, учитывая, какие должности необходимы для производства и эксплуатации, и как улучшить персонал. Кроме того, в случае экономической нестабильности можно рекомендовать использовать сценарное планирование для стратегического кадрового планирования.

1.3 Методика анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования

Планирование численности персонала осуществляется в три временных горизонта:

- краткосрочный (на срок не более одного года);
- среднесрочный (от одного до пяти лет);
- долгосрочный (более пяти лет) [13, с. 119].

Явочная численность (Я) определяется по формуле 1:

$$Я = (P \times Pr) / Нр,$$

(1)

где P – число рабочих мест;

Пр – время работы организации за период;

Нр – норма работы на одного работника за период, дней или часов.

Списочная численность работников (С) определяется по формуле 2 на основе явочной численности [14, с. 32]:

$$C = (Я \times T) / Д,$$

(2)

где Т – число рабочих дней в анализируемом периоде за исключением выходных и праздничных дней;

Д – число рабочих дней за исключением отпусков и дней возможной неявки работников по другим уважительным причинам, например, в связи с учебой или с болезнью.

Численность работников (Чраб) рассчитывается по формуле 3 [15, с. 108]:

$$Чраб = (ОП_i \times T_i) / (Фэ \times Квр),$$

(3)

где ОП_і – годовая программа производства і-х видов продукции, шт.;

Т_і – норма времени на производство одного изделия і-го вида продукции, нормо-час;

Квр – коэффициент выполнения норм времени;

Фэ – нормативный годовой фонд рабочего времени одного работающего с учетом продолжительности смены (смен).

Обеспеченность организаций и структурных подразделений трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников в разрезе отдельных категорий и профессий с их плановой потребностью (4):

$$K_{\text{обесп}} = \frac{Ч_{\text{план}}}{Ч_{\text{факт}}}, \quad (4)$$

где $Ч_{\text{план}}$, $Ч_{\text{факт}}$ – соответственно планируемая и фактическая численность работников в разрезе отдельных категорий и профессий;

Для сравнительного анализа используются относительные показатели: коэффициент оборота по приему:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Кол} - \text{во принятого персонала}}{\text{ССЧ}}, \quad (5)$$

где ССЧ – среднесписочная численность персонала. коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Кол} - \text{во выбывших работников}}{\text{ССЧ}}, \quad (6)$$

коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{т}} = \frac{\text{Кол} - \text{во уволенных работников (по собств. желанию и за нарушения)}}{\text{ССЧ}}, \quad (7)$$

Для оценки влияния изменений на динамику фонда заработной платы необходимо провести факторный анализ согласно формуле (8) [32, с. 215]:

$$\Phi ЗП = Ч_{\text{ср}} \times Д_{\text{ср}} \times ДЗП, \quad (8)$$

где $Ч_{\text{ср}}$ – среднегодовая численность работников, чел.;

Дср – количество отработанных дней одним работником за год, дн.;

ДЗП – среднедневная зарплата одного работника, тыс. р.

Для соотнесения темпов роста производительности труда и его оплаты производят расчет коэффициента опережения по формуле (9) [21, с. 48]:

$$K_{оп} = I_{пт} / I_{зп}, \quad (9)$$

где $I_{зп}$ – индекс средней заработной платы;

$I_{пт}$ – индекс производительности труда;

$K_{оп}$ – коэффициент опережения.

А также определяют степень его влияния на формирование фонда заработной платы по формуле (10) [21, с. 48].

$$\mathcal{E} = \text{ФЗП}1 \times ((I_{зп} - I_{пт}) / I_{зп}), \quad (10)$$

где \mathcal{E} – экономия или перерасход фонда заработной платы;

ФЗП – фонд заработной платы.

Численность работников по нормам выработки определяется по формуле 11:

$$Ч_{раб} = (O_{Pi} \times N_{bi}) / K_{выр}, \quad (11)$$

где O_{Pi} – объем производства i -х видов продукции за час

(смену, сутки, месяц, год), шт.;

N_{bi} – норма выработки i -х видов продукции на одного работника

за соответствующий период, шт.;

Квыр – коэффициент выполнения норм выработки.

Численность производственных рабочих может быть определена в планируемом периоде несколькими различными методами [18, с. 65]:

$$P_c = T / (\Phi \times q_n),$$

(12)

где P_c – число рабочих-сдельщиков определенной профессии и квалификации;

t – общая трудоемкость определенного вида работ в данном периоде, ч;

Φ – годовой плановый фонд времени одного рабочего, ч;

q_n – коэффициент выполнения рабочими норм выработки.

Численность вспомогательных рабочих (P_v) выявляется по методике расчета численности большинства категорий вспомогательных рабочих по формуле (13):

$$P_v = n \times C \times K_{сс},$$

(13)

где n – число рабочих мест вспомогательных рабочих;

C – количество рабочих смен;

$K_{сс}$ – коэффициент списочного состава.

Численность специалистов, служащих и технических исполнителей ($P_{сп}$) определяется на основе утвержденного штатного расписания по формуле 14 [19, с. 33]:

$$P_{сп} = (t_n \times N) / \Phi_{э},$$

(14)

где t_n – норма времени на выполнение определенной операции единицы

работы, ч;

N – общий объем данного вида работ (операций), подлежащих выполнению в данном периоде, в соответствующих единицах измерения;

$\Phi_{\text{э}}$ – плановый (эффективный) фонд времени одного работника этой категории за данный период, ч.

Планирование численности руководителей, специалистов и служащих по числу рабочих мест предполагает сначала разработку организационной структуры управления и производственной структуры, а затем штатного расписания каждого структурного подразделения. Штаты руководителей, специалистов и служащих уточняются с учетом новых задач и проводимой рационализацией системы управления [20, с. 8].

Таким образом, для каждой категории сотрудников существует своя система методов планирования численности персонала в организации.

По результатам главы 1 были сформулированы следующие выводы:

– планирование численности руководителей, специалистов и служащих по числу рабочих мест предполагает сначала разработку организационной структуры управления и производственной структуры, а затем штатного расписания каждого структурного подразделения. Штаты руководителей, специалистов и служащих уточняются с учетом новых задач и проводимой рационализацией системы управления;

– процесс реализации планирования в организации – один из этапов реализации общего процесса управления организацией, на котором ответственные за его реализацию лица составляют план развития и функционирования организации, а также определяют ресурсы для достижения поставленных целей. Данное направление управленческой деятельности является достаточно важной частью основы работы

организации за счёт того, что обеспечивает возможность руководства организации создавать условия, позволяющие отслеживать процесс функционирования организации и её сотрудников, учитывать внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на организацию и результаты внедрения в процесс её работы ранее разработанных мероприятий;

– одним из наиболее важных и распространённых направлений реализации планирования в организации является реализация кадрового планирования. В данном направлении проводится ряд мероприятий, направленных на реализации процесса планирования структуры и состава трудовых ресурсов организации и направлений изменения и совершенствования данного процесса;

2 Анализ обеспеченности СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» трудовыми ресурсами и эффективности их использования

2.1 Техничко-экономическая характеристика СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Санкт-Петербургское государственное учреждение «Централизованная библиотечная система Фрунзенского района» (далее – СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района») было основано 19.10.1994 г.

Реквизиты:

ОГРН: 1027807982773.

ИНН/КПП: 7816010920/781601001.

ОКПО: 34371087.

ОКАТО: 40296000000.

ОКТМО: 40904000000.

ОКФС: 13 – собственность субъектов Российской Федерации.

ОКОГУ: 2300231.

ОКОПФ: 75203 – государственные бюджетные учреждения субъектов Российской Федерации.

Основным видом деятельности является деятельность библиотек и архивов (91.01).

Организационная структура управления СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» представлена на рисунке 3.

Организационная структура СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» позволяет обеспечивать выполнение определенных заданий по всем направлениям:

- по направлениям хозяйственной деятельности;
- по направлениям экономической деятельности.



Рисунок 3 – Организационная структура СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Структура СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» является линейно-функциональной (является распространенной в Российской Федерации). По данной структуре соблюдается иерархия жесткого порядка одного уровня над другим уровнем. Таким образом, соблюдается строгая подчиненность обязанностей.

Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» представлены в таблице 1.

Таким образом, основными преимуществами линейно-функциональной организационной структуры СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» являются:

- наличие глубокой подготовки планов и подготовки решений, которые связаны непосредственно со специализацией работников учреждения;

- полное освобождение главного линейного управляющего от проведение глубоких аналитических процедур по проблемам учреждения;
- наличие возможности в том, чтобы привлекать экспертов и консультантов.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Преимущества	Недостатки
наличие глубокой подготовки планов и подготовки решений, которые связаны непосредственно со специализацией работников учреждения; полное освобождение главного линейного управляющего от проведение глубоких аналитических процедур по проблемам учреждения.	отсутствие взаимосвязей в тесном порядке и во взаимодействии на горизонтальном уровне между отделениями производственного назначения; присутствие незначительной четкой ответственности.
наличие возможности в том, чтобы привлекать экспертов и консультантов.	наличие чрезмерной централизации структуры управления.

В таблице 2 представлены основные финансово-экономические показатели деятельности СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» (приложение А).

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (2021 к 2019)	
				абсолютное, +/-	в п. п.
Финансовый результат, руб.	2 545 752,93	- 4 870 734,38	- 1 044 305,03	- 3 590 057,96	-
Численность работников, чел	166	144	138	- 28	- 16,87
Зарботная плата 1 работника в среднем за месяц, тыс. руб.	45,31	57,79	59,67	+ 23,56	+ 71,56

Анализ основных экономических показателей деятельности СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг. позволил установить следующее:

Финансовый результат в 2021 г. составил минус 1 044 305,03 руб., что на 3 590 057,96 руб. меньше, чем показатель 2019 г. (2 545 752,93 тыс. руб.).

Среднесписочная численность работников в 2021 г. составила 138 чел., что на 28 чел. меньше, чем в 2019 г. В целом, деятельность СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» можно характеризовать удовлетворительную, но имеющую тенденцию к отрицательной.

2.2 Анализ динамики, структуры и эффективности использования трудовых ресурсов СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Проведем анализ персонала СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг.

Анализ структуры численности работников СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Структура численности работников СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг.

Категория работников	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7
Руководители	7	4,35	7	4,55	6	4,55
Специалисты	43	26,09	33	22,73	33	23,81
Служащие	22	13,04	20	13,64	13	9,52
Рабочие – всего, в том числе:						
– основные	51	30,43	46	31,82	46	33,33
–вспомогательные	43	26,09	38	27,26	40	28,57
Всего работников	166	100	144	100	138	100

Исследование структуры численности работников СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг. позволило установить следующее: в 2021 г. произошло общее снижение численности персонала до 138 чел.

Снижение численности произошло по следующим причинам: снижение численности специалистов и служащих – до 33 и 13 чел. соответственно, а также снижение численности основных и вспомогательных работников до 46 и 40 чел. соответственно.

Далее произведем анализ структуры работников СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг. по полу, по возрасту, по стажу работы и уровню образования.

В таблице 4 приведен анализ структуры работников СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг. по половозрастному составу.

Таблица 4 – Анализ структуры работников СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг. по половозрастному составу

Показатели	Годы						Отклонения, (+/-) 2021 к 2020
	2019		2020		2021		
	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	по кол-ву, чел.
1	2	3	4	5	6	7	8
Списочная численность работников	166	100	144	100	138	100	- 28
- от 18 до 24	-	-	-	-	-	-	-
- от 25 до 29 лет	22	13,04	20	13,64	20	14,29	- 2
- 30 лет	14	8,70	13	9,09	13	9,52	- 1
-31 год	22	13,04	20	13,64	20	14,29	- 2
-32-39 лет	14	8,70	13	9,09	13	9,52	- 1
40-49 лет	29	17,39	26	18,18	26	19,05	- 3
50-54 лет	43	26,09	39	27,27	39	28,57	- 4
- от 55-59 лет	22	13,04	13	9,09	7	4,76	- 15
60 лет и старше	-	-	-	-	-	-	-
из строки 1:	-	-	-	-	-	-	-
- женщины	65	39,13	59	40,91	59	42,86	- 6
- мужчины	101	60,87	85	59,09	79	57,14	- 22

Данные таблицы 4 показывают, что за 2019-2021 год наибольший удельный вес занимают работники в возрасте от 50 до 54 лет – 28,57 % в 2021

г. Наименьший удельный вес в 2021 г. занимают работники в возрасте от 55 до 59 лет – 4,76 %. По половому составу наибольший удельный вес занимают мужчины – 57,14 % в 2021 г.

Проведем анализ структуры по стажу работы работников СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 г. в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ структуры по стажу работы работников СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг.

Показатели	Годы			Отклонения, (+/-) 2021 к 2019 по кол-ву, чел.
	2019	2020	2021	
	кол-во, чел.	кол-во, чел.	кол-во, чел.	
Стаж работы				
- до 1 года	7	7	6	- 1
- от 1 года до 3 лет	43	33	33	- 10
- от 3 лет до 5 лет	22	20	13	- 9
- от 5 лет до 10 лет	51	46	46	- 5
- более 10 лет	43	38	40	- 3

Анализ структуры по стажу работы работников СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг. позволил установить следующее: в 2021 г. наблюдается следующее количество работников со стажем работы:

- до 1 года – 6 чел.;
- от 1 года до 3 лет – 33 чел.;
- от 3 лет до 5 лет – 13 чел.;
- от 5 лет до 10 лет – 46 чел.;
- более 10 лет – 40 чел.

Анализ структуры работников по уровню образования СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 г. представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ структуры работников по уровню образования в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Высшее	43	38	40	- 3	93,02
Среднее специальное	51	46	46	- 5	90,20
Профессионально-техническое	22	20	13	- 9	59,09
Общее среднее	43	33	33	- 10	76,74
Общее базовое	7	7	6	- 1	85,71
Всего работников	166	144	138	- 28	83,13

Анализ структуры работников по уровню образования в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» позволил установить следующее число работников в 2021 г.: высшее – 40 чел.; среднее специальное – 46 чел.; профессионально-техническое – 13 чел.; общее среднее – 33 чел.; общее базовое – 6 чел.

Анализ производительности труда представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ производительности труда СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (2021 к 2019)	
				абсолютное, +/-	в п. п.
Финансовый результат, руб.	2 545 752,93	- 4 870 734,38	- 1 044 305,03	- 3 590 057,96	-
Численность работников, чел	166	144	138	- 28	- 16,87
Производительность, руб.	15 335,86	- 33 824,54	- 7 567,43	-22 903,29	-

Исследование показателя производительности труда за 2019-2021 гг. демонстрирует его отрицательное значение в размере – 7 567,43 руб. по причине отрицательного показателя финансового результата в 2021 г.

Далее произведем анализ организации системы обеспечения трудовыми ресурсами в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

2.3 Анализ организации системы обеспечения трудовыми ресурсами

В таблице 8 проведем анализ планирования фактической численности СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» по объему оказанных услуг.

Таблица 8 – Анализ планирования фактической численности СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Отклонение от плана	
				2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Объем оказанных платных услуг, тыс. руб.	34 282	37 892	31 247	+ 3 610	- 6 645
Среднесписочная численность работников, чел.	166	144	138	- 22	- 6
Производительность труда 1 работника, руб.	206,52	263,14	226,43	+ 56,62	+ 19,91

Установим относительное отклонение численности, равное фактическому числу работающих за вычетом плановой численности, умноженной на процент выполнения плана производства. Оно составит:

$$133 - \frac{138 \times 86,05}{100} = 14 \text{ чел.}$$

Таким образом, СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» имеет недостаток в численности в размере 14 чел.

Снижение численности персонала в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» привело к снижению показателей объема оказания платных услуг и производительности труда персонала в 2021 г.

Произведем анализ путей привлечения персонала в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

При отборе кандидатов на вакантную должность целесообразно использовать методы оценки и отбора, указанные в таблице 9.

Таблица 9 – Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Методы оценки и отбора					
	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
Интеллект	-	++	++	-	-	+
Эрудиция	+	-	-	++	-	+
Профессиональные знания и навыки	+	-	+	++	+	+
Организаторские способности и навыки	+	-	++	+	+	+
Коммуникативные способности и навыки	-	+	++	-	-	++
Личностные способности	-	++	+	-	+	++
Здоровье и работоспособность	+	-	+	-	+	++
Внешний вид и манеры	-	-	+	-	-	++
Мотивация	-	+	++	-	-	++

Условные обозначения:

++ (наиболее эффективный метод);

+ (часто применяемый метод).

В таблице 10 представлен тесты для отбора работников при приёме на работу.

Таблица 10 – Тесты для отбора работников при приеме на работу

Тесты	Категории работников			
	менеджеры, линейные руководители	руководители отделов	специалисты отделов	рабочие
На выявление творческого потенциала работника	+	+	+	-
На определение трудностей во взаимоотношениях	-	+	+	+
На определение авторитета работника	+	+	-	-
На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+	-	-	-
На определение способности быть предпринимателем	+	-	-	-
На конфликтность характера	+	+	+	+

Следующий – третий этап, интервью, является основным элементом отбора и дает возможность проверить информацию непосредственно и узнать больше об интересах, стремлениях и ожиданиях кандидата. Оно также позволяет обменяться информацией об особенностях предприятия, условиях и оплате труда, возможностях должностного продвижения и др. Цель – иметь двустороннее общение, что взаимовыгодно.

Для того, чтобы оценить состояние корпоративной культуры в организации СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» используем один из методов, рассмотренный ранее. А именно – анкетирование.

Необходимо оценить существующую корпоративную культуру в компании. Чтобы наиболее наглядно отразить эффективность существующей в компании корпоративной культуры, было проведено анкетирование сотрудников компании, которые высказали свое мнение относительно существующей на текущий момент ситуации в компании.

Так, основным методом получения данных был опрос. Инструмент реализации опроса – анкета.

С помощью самостоятельно разработанной анкеты была получена первичная информация, необходимая для оценки эффективности

корпоративной культуры компании с учетом существующей кадровой политики. Опрос проведен среди всех сотрудников организации, общее число которых на 2021 г. составило 62 человека.

На вопрос об удовлетворенности своей работой 37,78 % ответили, что скорее не довольны, чем довольны, 26,67 % – скорее да, чем нет. На рисунке 4 отражена динамика ответов.

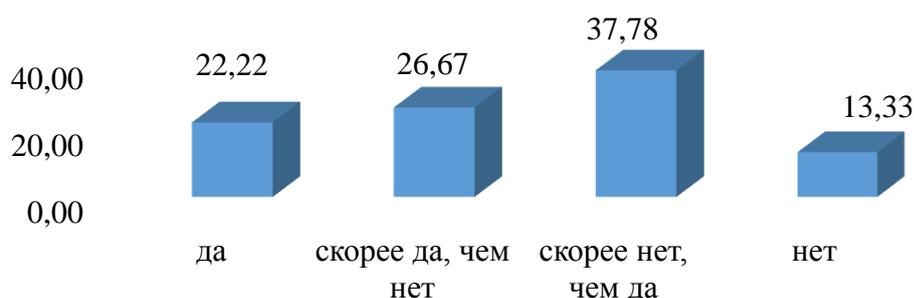


Рисунок 4 – Динамика ответов респондентов на вопрос «Довольны ли Вы своей работой?», %

Далее отразим на рисунке 5 динамику ответов на вопрос удовлетворенности сотрудников системой оплаты труда в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

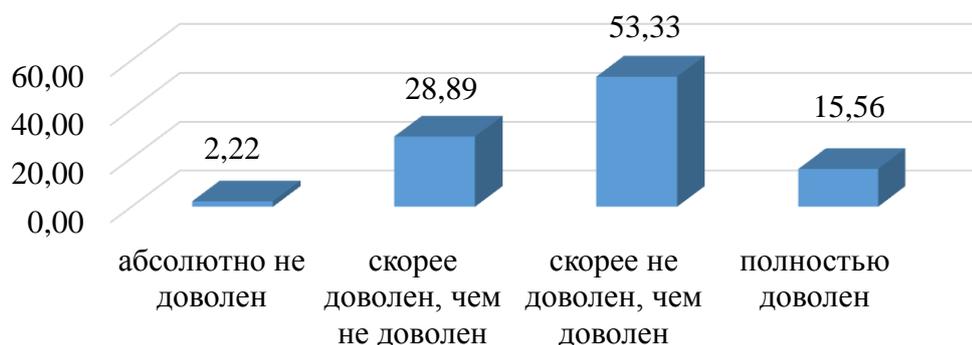


Рисунок 5 – Ответы сотрудников на вопрос «Отметьте, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены системой оплаты труда?», %

Как видно из рисунка 5, 53,33 % опрошенных – скорее не довольны, чем довольны. Но стоит отметить, что 28,89 % – сотрудники, которые скорее

довольны, чем не довольны системой оплаты труда в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

Далее отразим динамику по возникновению проблем на рабочем месте сотрудников на рисунке 6.

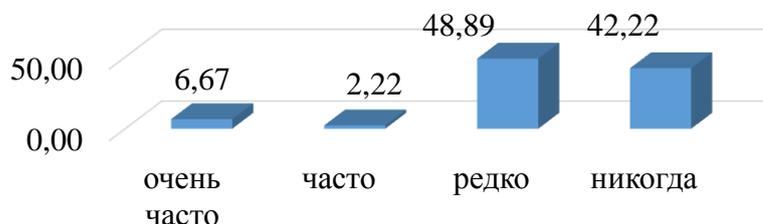


Рисунок 6 – Динамика ответов респондентов на вопрос «Как часто у Вас возникают проблемы на рабочем месте?», %

Как видно, 48,89 % опрошенных трудности возникают редко, у 42,22 % – никогда, и только у 6,67 % – очень часто.

Что касается проблем, которые могут возникать в трудовой деятельности персонала, то ответы распределились, как на рисунок 7.

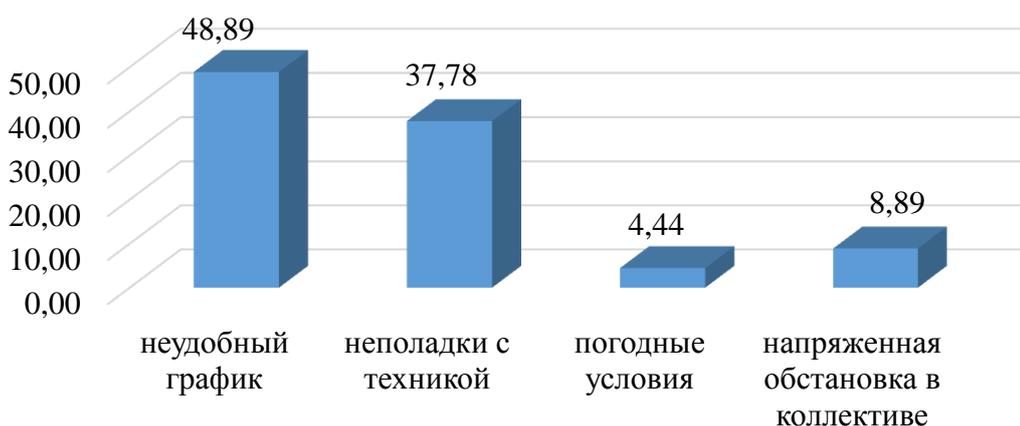


Рисунок 7 – Динамика ответов на вопрос «Какие проблемы могут возникать в Вашей трудовой деятельности?», %

Для большинства сотрудников СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» 48,89 % – сложность заключается в неудобном графике работы. Также

сложности состоят в неполадках техники – 37,78 %, и не устраивает 8,389 % сотрудников напряженная обстановка в коллективе.

Что касается стимулирующего мероприятия, которое будет удерживать сотрудника в организации, то 75,56 % ответили, что это повышение заработной платы, 15,56 % хотят, чтобы им предоставили дополнительный отпуск и только 8,89 % респондентов хотят организацию перемещения офиса в другой район города, что представлено на рисунке 8.

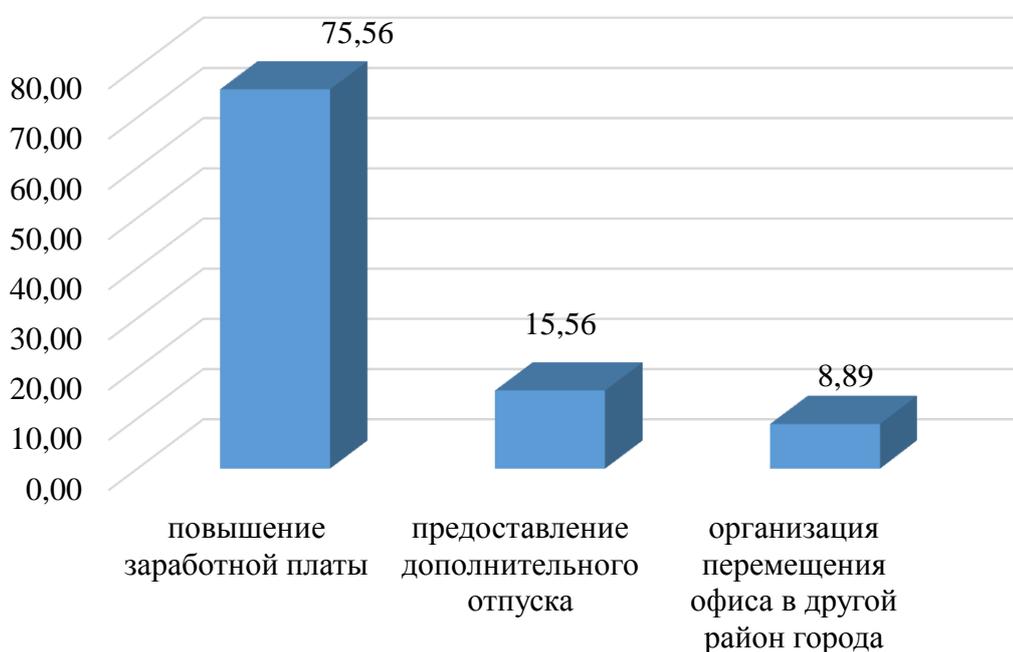


Рисунок 8 – Динамика ответов на вопрос «В случае смены работы, что может удержать Вас в организации?», %

Относительно справедливости системы оплаты труда в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» 51,11 % сотрудников отозвались «скорее нет», 22,22 % сказали, что да, 8,89 % совершенно не удовлетворены, а 17,78 % ответили, что «скорее да», что представлено на рисунке 9.

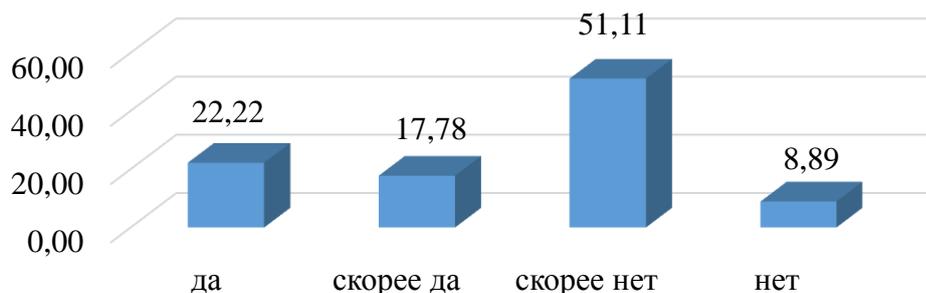


Рисунок 9 – Динамика ответов респондентов на вопрос «Как Вы считаете, справедливая ли система оплаты труда в организации?», %

В результате, проведенный опрос показал, что большинство сотрудников не чувствуют неудовлетворенность существующей системой оплаты, мотивирования, они бы были более удовлетворенными при высокой заработной плате, а также в случае премирования, что в комплексе оказывает влияние на формирование и развитие корпоративной культуры.

В организации непрерывное обучение сотрудников в первую очередь осуществляется самой организацией. Профессиональный психолог работает с сотрудниками организации уже три года.

Важным направлением кадровой политики является формирование кадрового резерва для продвижения на руководящие должности.

Организация активно поддерживает молодых специалистов и предоставляет им возможности трудоустройства. Кроме того, существует постоянная возможность проведения производственных стажировок для студентов в учебных заведениях и подготовки кадров для предприятий.

В 2021 году 15 сотрудников получили организационную сертификацию для подтверждения профессионального уровня своих сотрудников и повышения их квалификации. В то же время при оценке бизнес-характеристик компании повысится эффективность работы комитета организации по сертификации. Все сертифицированные сотрудники имеют характеристики: соответствующие занимаемой должности.

Незапланированных и повторных сертификаций не существует.

Однако производительность труда и трудовая дисциплина находятся не

на высоком уровне. За последние три года были случаи увольнения сотрудников из-за виновных действий. Это свидетельствует о низком уровне трудовой и административной дисциплины, а также об отсутствии контроля над частью каждого отдела.

Высокоэффективные организации в целом и отдельные сотрудники придерживаются принципа предпринимательства и поощряются не только премиями. Лучшие из лучших получают специальный юбилейный диплом, а также незабываемый подарок в знак благодарности. Эти мероприятия, несомненно, положительно влияют на общую атмосферу, сложившуюся в коллективе, тем самым повышая желание сотрудников выполнять свои обязанности.

Развивая корпоративную культуру СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» старается поддерживать не только инициативу своих сотрудников, но и стремится укрепить корпоративный дух, путем создание инновационного подхода в развитии СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района», но корпоративная культура соответственно она обладает большим влиянием на поведение сотрудников СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

Для диагностики действующей корпоративной культуры СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» и определения ее типа сотрудникам была предложена анкета К. Камерона и Р. Куинна и небольшой опросник экспресс-диагностики корпоративной культуры. Также для диагностики существующей корпоративной культуры и разработки программ по ее изменению, развитию, совершенствованию можно пригласить внешних консультантов, специализирующихся в этой области.

В первом вопроснике оценивались шесть параметров культуры на текущем и ожидаемом уровнях: наиболее важные характеристики организации, стиль руководства и управления, управление сотрудниками, сущность организации, стратегическое позиционирование и критерии успеха. В анкете параметр «А» соответствует клановой культуре, «Б» – адхократической, «В» – рыночной, «Г» – стратификации [22,с. 48].

На основе полученных данных были получены следующие два профиля организации—существующая культура и требуемая культура (рисунок 10).

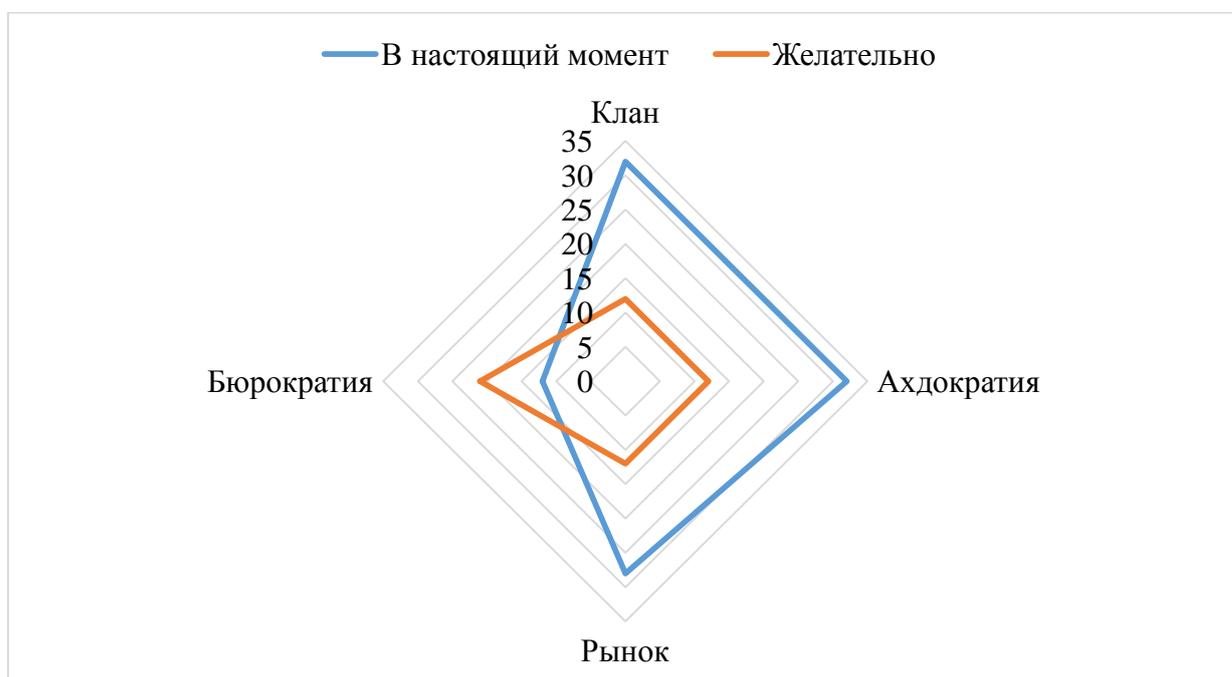


Рисунок 10 – Профили корпоративной культуры (имеющаяся культура и желательная)

Как видно из текущей картины, доминирующей культурой организации является корпоративная культура рыночного типа. Но мы также можем заметить разницу между типом культуры и ее желаемыми характеристиками. Те сотрудники компании готовы что-то изменить или перейти на новый уровень корпоративной культуры, в данном случае культура связана с типом адхократии.

Это желание может быть неосознанным решением персонала и его руководства, или оно может быть запоздалым и связано с изменениями в организации. Основные проблемы, которые заставляют современные компании менять свою корпоративную культуру, включают следующее: усиление конкуренции, рост операционной деятельности, расширение корпоративной деятельности и влияние внешних факторов на организацию.

Сотрудники должны регулярно проходить обучение и повышение

квалификации на семинарах. По результатам анализа имеющейся корпоративной культуры выявлено, что в последнее время происходит отток работников, способных приносить максимальное количество полезного результата для деятельности организации. Соответственно, снижение постоянства кадров свидетельствует о необходимости внесения изменений в корпоративную культуру организации. Компании трудно найти новых молодых специалистов с хорошим образованием и знаниями [60, с.65].

Существует потребность в расширении штатов, особенно это касается работников в возрасте от 19 до 30. Наличие грамотных молодых специалистов способствует притоку «свежих идей» в организацию, что влияет на результативность деятельности организации. В ближайшее время существует необходимость в привлечении молодых специалистов для того, чтобы восполнить количество работников, собирающихся на пенсию.

В настоящее время доминирующей культурой организации является корпоративная культура рыночного типа, которая направлена на четкое выполнение поставленных целей, прямолинейность, ориентация на результат. Однако желаемой для персонала данной организации является культура адхократия. Это объясняется тем, что в связи с меняющейся ситуацией на рынке, внедрении достижений научно-технического прогресса возникает необходимость в создании предпринимательского климата, выработке предпринимательского мышления, использовании индивидуального подхода к решению задач, поддержке творческих идей, готовности к инновациям.

Данное желание является назревшим и непосредственно связано с изменениями в организации. К основным проблемам, толкающим организацию к смене, являются: усиление конкуренции, рост операций, расширение деятельности компании, создание уникальной и инновационной продукции, влияние внешних факторов на организацию.

Следовательно, из представленных выше данных, можно сделать вывод о том, что в организации СПб ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

присутствуют следующие проблемы, которые связаны с развитием корпоративной культуры:

- несовершенная система подбора персонала;
- низкий уровень взаимодействия работников между собой;
- отсутствие Положения о корпоративной культуре в организации.

В целом можно сделать вывод, что культурный тип СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» хорош, но недостаточно эффективен.

Поэтому необходимо проводить мероприятия, которые помогают эффективно решать проблемы и повышать производительность, чтобы стимулировать эффективную деятельность организации и ее развитие. За период обучения увеличился поток поступающих, повысилась производительность труда и трудовая дисциплина.

Коэффициент потока при выходе на пенсию, коэффициент согласованности сотрудников, коэффициент удовлетворенности сотрудников и коэффициент потока сотрудников снизились, но, тем не менее, его значение велико и превышает допустимый уровень, поэтому процесс потока на предприятии очень высок.

При оценке эффективности корпоративной культуры было выявлено, что наибольшая удовлетворенность работников наблюдается в управлении и коммуникации между сотрудниками, а наименьшая удовлетворенность замечена в самой работе и мотивации к её выполнению.

Таким образом, существует необходимость в разработке комплекса мер по мотивации сотрудников, организации эффективной работы сотрудников внутри компании, что позволит снизить текучесть кадров, а также увеличить производительность труда.

По результатам 2 раздела были сформированы следующие выводы:

- финансовый результат в 2021 г. составил минус – 1 044 305,03 руб., что на 3 590 057,96 руб. меньше, чем показатель 2019 г. (2 545 752,93 тыс. руб.). Среднесписочная численность работников в 2021 г. составила 138 чел., что на 28 чел. меньше, чем в 2019 г. В целом,

деятельность СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» можно характеризовать удовлетворительную, но имеющую тенденцию к отрицательной;

- снижение численности произошло по следующим причинам: снижение численности специалистов и служащих – до 33 и 13 чел. соответственно, а также снижение численности основных и вспомогательных работников до 46 и 40 чел. соответственно;
- а 2019-2021 год наибольший удельный вес занимают работники в возрасте от 50 до 54 лет – 28,57 % в 2021 г. Наименьший удельный вес в 2021 г. занимают работники в возрасте от 55 до 59 лет – 4,76 %. По половому составу наибольший удельный вес занимают мужчины – 57,14 % в 2021 г.

3 Разработка проектных предложений по определению потребности в трудовых ресурсах в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

3.1 Разработка проектных предложений по определению потребности в трудовых ресурсах в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Целью разработки проекта является совершенствование процесса определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» в целях повышения эффективности деятельности и достижения оптимального уровня численности персонала в организации.

Произведем формулировку перечня проектных предложений по совершенствованию процесса определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»:

- осуществить прогнозирование потребности организации в персонале (анализ текучести персонала) (срок – 1 месяц);
- разработать прогнозные направления по определению потребности в персонале и разработать кадровые решения (срок – 1 месяц);
- разработать рекомендации по обеспечению потребности в персонале (срок – 1 месяц);
- осуществить разработку программы адаптации персонала организации (произвести описание обязанностей в должностных инструкциях) (срок – 1 месяц).

Нормативная методическая база проектирования в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»:

- должностная инструкция директора;
- сведения о среднесписочной численности персонала;
- упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2019-2021 гг.

Краткое технико-экономическое обоснование предложений проектного направления – оптимизация процесса определения и обеспечения

потребности в персонале, а далее – влияние на показатели финансового состояния деятельности СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

Перечень проектных предложений по определению и обеспечению потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» на рисунке 11.



Рисунок 11 – Перечень предложений проектного направления по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Проведенный анализ определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» позволил установить, что оно осуществляется неэффективно, в данном процессе имеются проблемы, а именно: низкая эффективность планирования потребности в персонале (осуществляются в текущем режиме, а не на долгосрочной основе), что

выражается в достаточно длительных сроках закрытия по вакансиям, и, как следствие, наличие высоких финансовых издержек на отбор и привлечение персонала. Таким образом, в таблице 13 представим мероприятия по обеспечению эффективной занятости работников путем определения оптимального состава кадров в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

Таблица 13 – Мероприятия по обеспечению эффективной занятости работников путем определения оптимального состава кадров в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Проблема	Мероприятие	Начало работ	Окончание работ	Ответственные за исполнение
1	2	3	4	5
Низкая эффективность планирования потребности в персонале (осуществляются в текущем режиме, а не на долгосрочной основе)	Осуществить прогнозирование потребности организации в персонале (анализ текучести персонала)	Март 2022	Апрель 2022	Директор
Низкая эффективность планирования потребности в персонале (осуществляются в текущем режиме, а не на долгосрочной основе)	Разработать прогнозные направления по определению потребности в персонале и разработать кадровые решения	Апрель 2022	Май 2022	Директор

Подробный расчёт затрат на внедрение в практику мероприятий по совершенствованию определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» приведен ниже в таблице 14.

Затраты на внедрение в практику мероприятий по совершенствованию определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» включают в себя: оплату рабочего времени директора – ответственен за разработку мероприятий по прогнозированию потребности

организации в персонале и прогнозные направления по определению потребности в персонале и разработать кадровые решения.

В таблице 14 представлены затраты на мероприятия по обеспечению эффективной занятости работников путем определения оптимального состава кадров в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

Таблица 14 – Затраты на мероприятия по обеспечению эффективной занятости работников путем определения оптимального состава кадров в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Мероприятие	Ответственные	Количество часов, затраченных на мероприятия, ч.	Заработная плата в месяц / стоимость оплаты одного часа, руб.	Суммы оплаты, всего руб.
1	2	3	4	5 = 3 × 4
Осуществить прогнозирование потребности организации в персонале (анализ текучести персонала) (март-апрель)	Директор	15 ч.	45 000 / 176 = 255,68	15 × 255,68 = 3 835,20
Разработать прогнозные направления по определению потребности в персонале и разработать кадровые решения (апрель-май)	Директор	17 ч.	45 000 / 184 = 244,57	17 × 244,57 = 4 157,69
Итого				7 992,89

По данным таблицы 14, затраты на мероприятия по обеспечению эффективной занятости работников путем определения оптимального состава кадров в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» составят 7 992,89 тыс. руб.

Теперь наиболее подробно осуществим описание предложенных мероприятий по совершенствованию определения и обеспечения потребности в персонале СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

Для решения проблемы неэффективного определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района», необходимо:

- осуществить введение процедуры прогнозирования потребности СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» в персонале. Для этого, в частности, директору необходимо осуществить сбор информации о состоянии кадровых ресурсов СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района». Прогнозирование потребности в персонале представляет собой процедуру расчёта необходимого числа работников в организации и расстановку в рамках стратегических задач организации.
- осуществить разработку потребности в персонале СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» (произвести оценку перспективных потребностей по определенным должностям и их количеству), а также подготовить опережающие решения по кадровым вопросам. Ответственным за данное мероприятие является директор СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

В качестве опережающих кадровых решений в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» могут быть определения планирования набора и отбора персонала (осуществление выбора источников набора персонала, выбор методов по отбору персонала, а также определение сроков, планирование расходов на привлечение персонала), а также проведение деловой оценки персонала. Под «деловой оценкой» персонала предполагается процесс целенаправленного направления в рамках определения качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

Это позволит обеспечить СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» в необходимое время, в необходимом количестве и с определенной квалификацией таким персоналом, который необходим для целевых достижений организации.

Определение и обеспечение потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» осуществляется в 3 стадии:

- осуществление прогнозного мероприятия по установлению потребности в персонале – осуществление сбора информации и качественной потребности в кадрах при учёте временного фактора;
- осуществление планирования наличия кадров – установление наличия кадров в фактическом порядке в рамках качественных и количественных характеристик;
- выявление недостатка и избыточность кадров во времени и разработка мероприятий, направленных на обеспечение, высвобождение и повышение квалификации кадров.

Осуществление эффективного планирования и определения потребности персонала сможет способствовать совершенствовать процесс приёма персонала на работу, так как планирование является основным источником информации о потребностях организации персонала, что даст возможность обеспечить поиск и отбор персонала на планомерной основе, а также снизить издержки и избежать ситуаций кризисного направления.

При помощи планирования, управляющие СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» сможет своевременно принять то или иное решение управленческого направления при учёте дефицита рабочей силы или наоборот, нарастающий спрос на рабочую силу. Умение и возможность планирования потребности в работниках СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» будет способствовать избеганию рисков кадрового направления при обеспечении эффективной работы персонала.

Основным моментом при оценке персонала является разработка планов организационного и финансового направления в рамках укомплектования, которые включают:

- разработка программы мероприятий, направленных на привлечение персонала;

- осуществление расчёта финансовых затрат на привлечение и на оценку персонала;
- осуществление реализации оценочных мероприятий;
- разработка программ для развития персонала;
- оценка затрат по программам по планированию и определению потребности персонала.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности проектных предложений

Мероприятие по планированию ротации, набора и адаптации персонала в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» представлено в таблице 15.

Таблица 15 – Мероприятие по планированию ротации, набора и адаптации персонала в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Проблема	Мероприятие	Начало работ	Окончание работ	Ответственные за исполнение
Отсутствие планирования адаптации персонала	Осуществить разработку программы адаптации персонала организации (произвести описание обязанностей должностных инструкциях) в	Март 2022	Апрель 2022	Директор

Затраты на внедрение в практику мероприятий по совершенствованию определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» включают в себя:

- оплату рабочего времени директора – ответственен за разработку мероприятий адаптации персонала организации (произвести описание обязанностей в должностных инструкциях).

В таблице 16 представлены затраты на мероприятие по планированию ротации, набора и адаптации персонала в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Таблица 16 – Затраты на мероприятия по планированию ротации, набора и адаптации персонала в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Мероприятие	Ответственные	Количество часов, затраченных на мероприятия, ч.	Заработная плата в месяц / стоимость оплаты одного часа, руб.	Суммы оплаты, всего руб.
Осуществить разработку программы адаптации персонала организации (произвести описание обязанностей в должностных инструкциях) (март)	Директор	24 часа	38 000 / 160 = 237,50	24 × 237,50 = 5 700

Таким образом, затраты на мероприятия по планированию ротации, набора и адаптации персонала в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» составят 5 700 руб.

Типовая программа по адаптации может включать следующие действия и следующие мероприятия:

- оценка уровня подготовки работника (необходимо для разработки эффективной программы адаптации);
- составление плана для произведения оценки для работы в должности. Директор самостоятельно осуществляет составление план работы в ежемесячном направлении и осуществляет его согласование с генеральным директором;
- непосредственное ознакомление нового сотрудника с должностью: сообщение новому сотруднику сведений об СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района», о направлениях должности, об оказываемых услугах или производимой продукции, особенностях трудовых отношений компании и работника; личное знакомство работника с

организацией и его сотрудниками; представление работнику персоналу организации; ознакомление работника с его рабочим местом; презентация рабочего стола, его оснащения, места хранения документов и методической литературы, а также другого / иного инструктажа;

- осуществление ориентационного собеседования с непосредственным руководителем (директором) для более полного ознакомления с особенностями взаимоотношений в коллективе. Адаптационный процесс значительно упрощается с участием в нем руководителя. Непосредственный руководитель (директор) осуществляет поздравление нового сотрудника с началом работы и осуществляет ознакомление сотрудника с его коллегами. Директор осуществляет контроль за первыми шагами нового работника, а также выявляет слабые и сильные стороны, а также реальную потребность нового сотрудника в дополнительном обучении и оказывает всестороннюю помощь в адаптации. В результате программы адаптации сотрудник знает общие правила, требования к работе, стандарты по выполнению, процедуры по подаче жалоб, действия в случае опоздания или болезни, определение необходимости в отгуле, как правильно отпроситься, дресс-код, правила поведения в коллективе и т. п.

Процедуры введения работника в должность сможет дать новому работнику ощущение, что его ожидали и что к его приходу, сформированы позитивные отношения к новым должностям и к новому окружению в трудовом коллективе;

- составление программы адаптации в индивидуальном порядке.

Следует также отметить, что разработка планирования кадров в эффективном направлении требует постоянную корректировку с учётом изменений внешней среды в рамках определения потребностей персонала по поставленным целям и задачам.

3.3 Мероприятия по внедрению проектных предложений

Расчёт социально-экономической эффективности проектных предложений произведём по учебному пособию Кибанова А. Я. «Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации».

Показатели анализа системы СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» в разрезе кадров производства представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Показатели анализа системы СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» в разрезе кадров производства

Наименование элемента	Показатели анализа состояния системы в разрезе её элементов
Кадры	Уровень текучести, уровень организации труда

В таблице 18 представлены факторы повышения экономической эффективности от совершенствования функционирования подсистемы определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

Знак «+» в факторе повышения экономической эффективности от совершенствования функционирования подсистемы определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» означает, что совершенствование функционирования соответствующей подсистемы управления персоналом организации может дать экономический эффект (экономический результат) за счёт фактора непроизводственного направления.

Таблица 18 – Факторы повышения экономической эффективности от совершенствования функционирования подсистемы определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Элементы производственной системы	Наименование производственного фактора	Наименование подсистем системы управления персоналом организации										
		линейного руководства	Планирования и маркетинга персонала	найма и учета персонала	Трудовых отношений	Условий труда	Развития персонала	Мотивации и стимулирования персонала	Социального развития	Развития оргструктур управления	Правового обеспечения управления персоналом	Информационного обеспечения управления персоналом
Кадры производства	Снижение текучести рабочих кадров	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-

Основная расчётная формула для стоимостной оценки экономических результатов (R_{y2} и R_{y3}) мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом организации по производственным факторам представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Основная расчётная формула для стоимостной оценки экономических результатов (Рy2 и Рy3) мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом СПб ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» по производственным факторам

Производственные факторы	Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции (годовая экономия)	Показатели, составляющие формулу
1	2	3
Снижение текучести рабочих кадров	$P_{y2}^{10} = P * \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T}\right)$ $P = Z_d * Ч_d * K_c * K_d$	<p>P – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров (снижение производительности труда в течение периода ожидания увольнения, а также вновь принятых на работу и затраты на их обучение, а также затраты, связанные с увольнением, наймом и приемом на работу);</p> <p>$K_1^T; K_2^T$ - фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;</p> <p>Z_d – средневзвешенный заработок одного рабочего, руб.;</p> <p>$Ч_d$ – количество человеко-дней не работы в связи с уходом с работы или обучением вновь принятого рабочего</p> <p>K_c – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;</p> <p>K_d – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.</p>

Произведем расчёт следующих показателей для определения снижения текучести рабочих кадров СПб ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»:

– P – среднегодовой ущерб, причиняемый организации текучестью кадров (снижение производительности труда в течение периода ожидания

увольнения. а также вновь принятых на работу и затраты на их обучение, а также затраты, связанные с увольнением, наймом и приемом на работу):

$$P = V_{\text{пр-ва}} + P_p, \quad (8)$$

где $V_{\text{пр-ва}}$ – объем производства;

P_p – производительность труда.

Таким образом, среднегодовой ущерб составит:

$$P = 6\,645 \text{ тыс. руб.} + 0,234 \text{ тыс. руб.} = 6\,645,234 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, среднегодовой ущерб составит 6 645,234 тыс. руб.

Произведем расчёт среднедневного заработка 1 рабочего Z_d по следующей формуле:

$$Z_d = C_{\text{зп}} / 29,30 \times K_{\text{мес.р.п.}} + K_{\text{неп. отр. к. д.}}, \quad (9)$$

где Z_d – среднедневной заработок;

$K_{\text{мес.р.п.}}$ – количество полностью отработанных месяцев в расчётном периоде;

$K_{\text{неп. отр. к. д.}}$ – количество календарных дней в не полностью отработанных месяцах расчётного периода.

$C_{\text{зп}}$ – сумма начисленный за расчётный период заработной платы.

Таким образом, средний дневной заработок составит:

$$Z_d = 5\,745,60 / 29,30 \times 12 + 96 = 2\,249,15 \text{ руб.}$$

Количество человеко-дней не работы в связи с уходом с работы или обучением вновь принятого рабочего рассчитывается по следующей формуле:

$$Ч_{д} = Д_{к} \times К_{ч}, \quad (10)$$

где $Ч_{д}$ – человеко-дни неработы в связи с уходы с работы или обучением вновь принятого рабочего;

$Д_{к}$ – количество дней неработы;

$К_{ч}$ – количество человек.

Таким образом, количество человеко-дней неработы в связи с уходом с работы или обучением вновь принятого рабочего составит:

$$Ч_{д} = 10 \text{ дней} \times 21 = 210 \text{ человеко-дней.}$$

Коэффициент, учитывающий размер единого социального налога ($К_{с}$) составляет 1,26. Коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату ($К_{д}$) составляет 1,05. Фактический коэффициент текучести за 2020 г. составил: 19,04. Ожидаемый коэффициент текучести после проведенных мероприятий: 4,76. Следовательно, снижение текучести рабочих кадров составит:

$$2\ 249,15 \text{ руб.} \times 210 \text{ чел. дней} \times 1,26 \times 1,05 = 624\ 881,34 \text{ руб.}$$

Таким образом, снижение текучести рабочих кадров составит:

$$624\ 881,34 \times (1 - 4,76 / 19,04) = 156\ 220,34.$$

В целях окончательной оценки экономической эффективности проекта используем показатель чистого дисконтированного дохода (ЧДД) или интегрального экономического эффекта, который определяется в качестве суммы текущих экономических эффектов за весь период, который приведен к начальному шагу (начальный год расчетного периода) или как превышение результатов интегрального экономического направления над затратами интегрального направления. Величина вычисляется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \text{ЧДД} = P - K = \sum_{t=T_n}^{tk} (P_t - K_t) \times \alpha, \quad (11)$$

где P – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб. (156 220,34);

K – затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб. (13 692,89);

T_n – начальный шаг (начальный год расчетного периода) (1);

tk – конечный шаг (конечный год расчетного периода) (2);

P_t – экономические результаты, достигаемые на t -м шаге (в t -м году расчетного периода), руб. (13 707,11);

K_t – затраты, осуществляемые на t -м шаге (в t -м году расчетного периода), руб. (13 692,89);

α – коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году) (0,952381).

Таким образом, интегральный экономический эффект составит:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \text{ЧДД} = 156\,220,34 - 13\,692,89 = \sum_{t=1}^2 (13\,707,11 - 13\,692,89) \times 0,952381 = 13,54 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, данный проект экономически целесообразен, что является основанием для его принятия и реализации. На основе

представленного календаря реализации мероприятий по совершенствованию определения и обеспечения потребности персонала в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» произведем построение диаграммы Ганта, которая отражает наглядно интервалы временного порядка, а также продолжительность запланированных по проекту работ (рисунок 12).

Мероприятия	Периодичность (месяцы)			
	март	Апрель	Май 03.01	Май 31.01
Осуществить прогнозирование потребности организации в персонале (анализ текучести персонала) (ноябрь-декабрь)	22	12		
Разработать прогнозные направления по определению потребности в персонале и разработать кадровые решения (декабрь-январь)		11	10	
Осуществить разработку программы адаптации персонала организации (произвести описание обязанностей в должностных инструкциях) (январь-январь).			10	

Рисунок 12 – Мероприятия по затратам на мероприятия по совершенствованию определения и обеспечения потребности персонала в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Этапы внедрения мероприятий по определению и обеспечению потребности персонала в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»:

- Осуществить прогнозирование потребности организации в персонале (анализ текучести персонала) (март-апрель);
- Разработать прогнозные направления по определению потребности в персонале и разработать кадровые решения (апрель-май);
- Осуществить разработку программы адаптации персонала организации (произвести описание обязанностей в должностных инструкциях) (май). Для более полного раскрытия содержания графика реализации мероприятий требуется построить сетевой график в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» (таблица 20).

Таблица 20 – Исходные данные для построения сетевого графика выполнения работ в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»

Работа	Описание	Предшествующие работы	Продолжительность, дней	Потребность в ресурсах, чел.
A	Осуществить прогнозирование потребности организации в персонале (анализ текучести персонала) (март-апрель)	-	34	1
B	Разработать прогнозные направления по определению потребности в персонале и разработать кадровые решения (апрель-май)	A	21	1
C	Осуществить разработку программы адаптации персонала организации (произвести описание обязанностей в должностных инструкциях) (май).	B	10	1
D	Подведение итогов	A, B, C	1	1

В результате проведенных действий получаем, что минимальное время, критический путь, который включает в себя работы составит 66 дней (34+21+10+1).

По результатам 3 главы было установлено, что для решения проблемы неэффективного определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района», необходимо:

- осуществить введение процедуры прогнозирования потребности СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» в персонале. Для этого, в частности, директору необходимо осуществить сбор информации о состоянии кадровых ресурсов СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района». Прогнозирование потребности в персонале представляет

собой процедуру расчёта необходимого числа работников в организации и расстановку в рамках стратегических задач организации.

- осуществить разработку потребности в персонале СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» (произвести оценку перспективных потребностей по определенным должностям и их количеству), а также подготовить опережающие решения по кадровым вопросам. Ответственным за данное мероприятие является директор СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».
- осуществить разработку программы адаптации персонала организации (произвести описание обязанностей в должностных инструкциях). Ответственным за данное мероприятие является директор СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

В качестве опережающих кадровых решений в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» могут быть определения планирования набора и отбора персонала (осуществление выбора источников набора персонала, выбор методов по отбору персонала, а также определение сроков, планирование расходов на привлечение персонала), а также проведение деловой оценки персонала. Это позволит обеспечить СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» в необходимое время, в необходимом количестве и с определенной квалификацией таким персоналом, который необходим для целевых достижений организации.

Заключение

Выпускная квалификационная работа на тему «Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования» выполнена по материалам исследования учёных в области управления персоналом и по данным, представленным СПб ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

Планирование численности руководителей, специалистов и служащих по числу рабочих мест предполагает сначала разработку организационной структуры управления и производственной структуры, а затем штатного расписания каждого структурного подразделения. Штаты руководителей, специалистов и служащих уточняются с учетом новых задач и проводимой рационализацией системы управления.

Процесс реализации планирования в организации – один из этапов реализации общего процесса управления организацией, на котором ответственные за его реализацию лица составляют план развития и функционирования организации, а также определяют ресурсы для достижения поставленных целей. Данное направление управленческой деятельности является достаточно важной частью основы работы организации за счёт того, что обеспечивает возможность руководства организации создавать условия, позволяющие отслеживать процесс функционирования организации и её сотрудников, учитывать внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на организацию и результаты внедрения в процесс её работы ранее разработанных мероприятий.

Кроме того, реализация процесса планирования в организации создаёт условия для внедрения в процесс её работы отдельных систем мониторинга эффективности работы персонала организации, тем самым, давая возможность для реализации более эффективного планирования работы организации в дальнейшем. Это создаёт среду для более продуктивного

процесса взаимодействия подразделений организации и их руководителей между собой.

Планирование различных направлений деятельности в организации является важной частью её работы на предварительном этапе реализации её основных целей и задач. Это позволяет создать базу мероприятий и решений, которые обеспечивают эффективное развитие организации в будущем, за счёт применяемых в данный момент усилий.

Одним из наиболее важных и распространённых направлений реализации планирования в организации является реализация кадрового планирования. В данном направлении проводится ряд мероприятий, направленных на реализации процесса планирования структуры и состава трудовых ресурсов организации и направлений изменения и совершенствования данного процесса.

Можно говорить о том, что планирование кадрового потенциала организации напрямую взаимосвязано с другими направлениями планирования в организации и оказывает непосредственное влияние на результаты её деятельности и эффективность её работы в конкурентной среде.

Процесс реализации кадрового планирования в организации зависит от ряда внешних и внутренних факторов, которые оказывают влияние на общий процесс функционирования организации.

На современном этапе развития экономики и предпринимательской деятельности, обеспечение работы организации высококвалифицированными кадрами в правильном количестве приобретает всё более значимый вес. Это обусловлено необходимостью создания в организации такого трудового коллектива, который сможет обеспечить эффективность её работы, наиболее высокий уровень удовлетворённости клиентов и оптимизацию затрат организации в направлении оплаты труда.

К основным задачам, которые преследует организация в рамках обеспечения процесса реализации кадрового планирования, можно отнести:

- координация кадрового планирования и общей системы планирования в организации;
- обеспечить организацию необходимым персоналом;
- создать команду, которая сможет решить поставленную задачу;
- различные подразделения организации взаимодействуют по кадровым вопросам;
- обеспечить необходимый уровень квалификации и профессионализма сотрудников.

В современных условиях персонал считается одним из важнейших ресурсов промышленных организаций, и от этих ресурсов во многом зависит успех их деятельности и реализация поставленных целей. Рассмотрим кадровое планирование с теоретической и практической точки зрения организационного управления, со стратегической и тактической точки зрения, а также с точки зрения количественной и качественной кадровой поддержки.

Стратегическое управление персоналом по-разному представлено в теории и практике менеджмента. Один из методов основан на принципе подчинения стратегического управления персоналом общей системе стратегического управления (концепция стратегического подчинения).

Кроме того, стратегия управления персоналом определяется как долгосрочное определение направления сотрудничества с персоналом, включая разработку ряда решений, принятых для достижения целей системы управления персоналом. Согласно убеждению, что кадровая стратегия – это набор основных принципов взаимодействия с персоналом, она определяется с учетом типа организации и типа кадровой политики.

Санкт-Петербургское государственное учреждение «Централизованная библиотечная система Фрунзенского района» (далее – СПб ГБУ «ЦБС Фрунзенского района») было основано 19.10.1994 г.

Реквизиты: ОГРН: 1027807982773. ИНН/КПП: 7816010920/781601001. ОКПО: 34371087. ОКАТО: 40296000000. ОКТМО: 40904000000. ОКФС: 13 –

собственность субъектов Российской Федерации. ОКОГУ: 2300231. ОКОПФ: 75203 – государственные бюджетные учреждения субъектов Российской Федерации. Основным видом деятельности является деятельность библиотек и архивов (91.01).

Анализ основных экономических показателей деятельности СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг. позволил установить следующее:

Финансовый результат в 2021 г. составил минус 1 044 305,03 руб., что на 3 590 057,96 руб. меньше, чем показатель 2019 г. (2 545 752,93 тыс. руб.).

Среднесписочная численность работников в 2021 г. составила 138 чел., что на 28 чел. меньше, чем в 2019 г. В целом, деятельность СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» можно характеризовать удовлетворительную, но имеющую тенденцию к отрицательной.

Исследование структуры численности работников СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг. позволило установить следующее: в 2021 г. произошло общее снижение численности персонала до 138 чел.

Снижение численности произошло по следующим причинам: снижение численности специалистов и служащих – до 33 и 13 чел. соответственно, а также снижение численности основных и вспомогательных работников до 46 и 40 чел. соответственно.

За 2019-2021 год наибольший удельный вес занимают работники в возрасте от 50 до 54 лет – 28,57 % в 2021 г. Наименьший удельный вес в 2021 г. занимают работники в возрасте от 55 до 59 лет – 4,76 %. По половому составу наибольший удельный вес занимают мужчины – 57,14 % в 2021 г.

Анализ структуры по стажу работы работников СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 гг. позволил установить следующее: в 2021 г. наблюдается следующее количество работников со стажем работы:

- до 1 года – 6 чел.;
- от 1 года до 3 лет – 33 чел.;
- от 3 лет до 5 лет – 13 чел.;

- от 5 лет до 10 лет – 46 чел.;
- более 10 лет – 40 чел.

Анализ структуры работников по уровню образования СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» за 2019-2021 г. представлен в таблице 6.

Анализ структуры работников по уровню образования в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» позволил установить следующее число работников в 2021г.:

- высшее – 40 чел.;
- среднее специальное – 46 чел.;
- профессионально-техническое – 13 чел.;
- общее среднее – 33 чел.;
- общее базовое – 6 чел.

Целью разработки проекта является совершенствование процесса определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» в целях повышения эффективности деятельности и достижения оптимального уровня численности персонала в организации.

Произведем формулировку перечня проектных предложений по совершенствованию процесса определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района»:

- осуществить прогнозирование потребности организации в персонале (анализ текучести персонала) (срок – 1 месяц);
- разработать прогнозные направления по определению потребности в персонале и разработать кадровые решения (срок – 1 месяц);
- осуществить разработку программы адаптации персонала организации (произвести описание обязанностей в должностных инструкциях) (срок – 1 месяц).

Для решения проблемы неэффективного определения и обеспечения потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района», необходимо:

- осуществить введение процедуры прогнозирования потребности СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» в персонале. Для этого, в частности, директору необходимо осуществить сбор информации о состоянии кадровых ресурсов СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района». Прогнозирование потребности в персонале представляет собой процедуру расчёта необходимого числа работников в организации и расстановку в рамках стратегических задач организации.
- осуществить разработку потребности в персонале СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» (произвести оценку перспективных потребностей по определенным должностям и их количеству), а также подготовить опережающие решения по кадровым вопросам. Ответственным за данное мероприятие является директор СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».
- осуществить разработку программы адаптации персонала организации (произвести описание обязанностей в должностных инструкциях). Ответственным за данное мероприятие является директор СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

В качестве опережающих кадровых решений в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» могут быть определения планирования набора и отбора персонала (осуществление выбора источников набора персонала, выбор методов по отбору персонала, а также определение сроков, планирование расходов на привлечение персонала), а также проведение деловой оценки персонала. Под «деловой оценкой» персонала предполагается процесс целенаправленного направления в рамках определения качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

Это позволит обеспечить СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» в необходимое время, в необходимом количестве и с определенной квалификацией таким персоналом, который необходим для целевых достижений организации.

Определение и обеспечение потребности в персонале в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» осуществляется в 3 стадии:

- осуществление прогнозного мероприятия по установлению потребности в персонале – осуществление сбора информации и качественной потребности в кадрах при учёте временного фактора;
- осуществление планирования наличия кадров
- установление наличия кадров в фактическом порядке в рамках качественных и количественных характеристик;
- выявление недостатка и избыточность кадров во времени и разработка мероприятий, направленных на обеспечение, высвобождение и повышение квалификации кадров.

При помощи планирования, управляющие СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» сможет своевременно принять то или иное решение управленческого направления при учёте дефицита рабочей силы или наоборот, нарастающий спрос на рабочую силу. Умение и возможность планирования потребности в работниках СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» будет способствовать избеганию рисков кадрового направления при обеспечении эффективной работы персонала. Затраты на поиск вакансий составляют 15 325 руб. Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию планирования и потребности персонала в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района» составит: 27 400 руб. (54 800 – 27 400). Все представленные расчёты свидетельствуют о достаточной экономической эффективности разработанных мероприятий по определению и обеспечению потребности персонала в СПБ ГБУ «ЦБС Фрунзенского района».

Список используемых источников

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
2. Архипова, Н. И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2018. – 161 с.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
5. Вукович, Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
6. Гасанова, А. А. Управление персоналом в системе управления организацией / А. А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. – С. 50-53.
7. Герасимов, Б. Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
8. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
10. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы

оценки его эффективности / М. С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.

11. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.

12. Городнова, Н. В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург: Юника, 2019. – 77 с.

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

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

15. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

16. Жуков, А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 363 с.

17. Иванов, С. Ю. Социальное управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.

18. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.

19. Кибанов, А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, Е. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

20. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов,

И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова – М.: КноРус, 2021. – 360 с.

21. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – № 2. – С. 54-59.

22. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.

23. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.

24. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.

25. Ловчева, М. В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М. В. Ловчева, Е. Н. Галкина, Е. В. Гурова; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2021. – 78 с.

26. Макарова, Л. В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.

27. Малкова, Т. Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие. / Т. Б. Малкова. – М.: КноРус, 2020. – 232 с.

28. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.

29. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.

30. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт,

2021. – 431 с.

31. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – М.: Русайнс, 2020. – 144 с.

32. Минченкова, О. Ю., Фёдорова, Н. В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – М.: КноРус, 2018. – 224 с.

33. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.

34. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.

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

36. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.

37. Пасечникова, Л. В. Процессный подход к управлению персоналом: монография / Л. В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М.: ФЛИНТА, 2018. – 161 с.

38. Печеркина, И. Ф. Прикладные исследования в управлении персоналом: учебное пособие / И. Ф. Печеркина. – Тюмень: ТюмГУ, 2018. – 282 с.

39. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.

40. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

41. Селентьева, Д. О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д. О. Селентьева, Д. Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.

42. Семенова, В. В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум: учеб. пособие для бакалавров / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2020. – 84 с.

43. Тебекин, А. В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2020. – 720 с.

44. Толкунова, Е. Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е. Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№ 6А). – С. 138-143.

45. Управление персоналом: учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.]; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2019. – 374 с.

46. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.

47. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 290 с.

48. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 248 с.

49. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала: учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М.: ИНФРА-М, 160 с.

50. Управление талантами как современная технология управления персоналом: монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – М.: Русайнс, 2021. – 160 с.

51. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.

52. Чуланова, О. Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.

53. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 358 с.

54. COVID-19: Ключевые вопросы управления персоналом [Электронный ресурс] // Ernst & Young. – Режим доступа: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/workforce/ey-bulletin-covid-19-hr-issues.pdf. – Дата доступа: 01.02.2022.

55. Armstrong, M., & Lorentzen, J. F. (1988). A handbook of personnel management practice. London: Kogan Page.

56. Aswathappa, K. E. M. A. L. (2005). Human resource and personnel management. Tata McGraw-Hill Education.

57. Cole, G. A. (2002). Personnel and human resource management. Cengage Learning EMEA.

58. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1991). Personnel/human resource management. St. Paul, MN: West Publishing Company.

59. Werther Jr, W. B., & Davis, K. (1985). Personnel management and human resources.

Приложение А
Бухгалтерская отчетность

Таблица А.1 – Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения на 01.01.2022 г.

Наименование показателя	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5
Доходы	-	153 125 023,38	4 813 762,72	157938786,10
в том числе:				
Доходы от оказания платных услуг (работ)	-	151 907 900,00	3 191 678,68	155 099 578,68
Доходы от компенсации затрат	-	-	3 000,00	3 000,00
Доходы от штрафных санкций за нарушение законодательства о закупках и нарушение условий контрактов (договоров)	-	-	2 196,21	2 196,21
Страховые возмещения	-	-	540 986,60	540 986,60
Доходы от выбытия активов	-	1 217 123,38	70 300,00	1 287 423,38

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Безвозмездные неденежные поступления текущего характера от организаций (за исключением сектора государственного управления и организаций государственного сектора)	-	-	84 220,95	84 220,95
Безвозмездные неденежные поступления капитального характера от физических лиц	-	-	921 380,28	921 380,28
Расходы	-	155 423 794,57	3 559 296,56	158 983 091,13
в том числе:				
Заработная плата	-	105 714 409,29	166 275,00	105 880 684,29
Прочие несоциальные выплаты персоналу в денежной форме	-	-	400,00	400,00
Начисления на выплаты по оплате труда	-	32 601 684,44	50 103,00	32 651 787,44
Услуги связи	-	255 836,10	-	255 836,10
Транспортные услуги	-	-	120 779,80	120 779,80
Коммунальные услуги	-	5 943 777,11	65 800,00	6 009 577,11

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Работы, услуги по содержанию имущества	-	3 158 094,45	196 005,50	3 354 099,95
Прочие работы, услуги	-	1 448 999,67	727 294,00	2 176 293,67
Прочие работы, услуги	-	1 448 999,67	727 294,00	2 176 293,67
Пенсии, пособия, выплачиваемые работодателями, нанимателями бывшим работникам	-	344 163,22	-	344 163,22
Социальные пособия и компенсации персоналу в денежной форме	-	603 868,07	-	603 868,07
Амортизация	-	4 637 770,63	1 145 261,06	5 783 031,69
Расходование материальных запасов	-	715 191,59	696 729,22	1 411 920,81
Штрафы за нарушение законодательства о налогах и сборах, законодательства о страховых взносах	-	-	371 927,99	371 927,99
Штрафы за нарушение законодательства о закупках и нарушение условий контрактов (договоров)	-	-	1 488,07	1 488,07

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Иные выплаты текущего характера физическим лицам	-	-	2 232,92	2 232,92
Иные выплаты текущего характера организациям	-	-	15 000,00	15 000,00
Чистый операционный результат (стр. 301 - стр. 302); (стр. 310 + стр. 410)	-	-2 298 771,19	1 254 466,16	-1 044 305,03
Операционный результат до налогообложения (стр. 010 – стр. 150)	-	-2 298 771,19	1 254 466,16	-1 044 305,03
Налог на прибыль	-	-	-	-
Операции с нефинансовыми активами (стр. 320 + стр. 330 + стр. 350 + стр. 360 + стр. 370 + стр. 380 + стр. 390 + стр. 400)	-	-174 058,88	-161 979,29	-336 038,17
Чистое поступление основных средств	-	-739 727,86	-84 401,78	-824 129,64
в том числе:				

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
увеличение стоимости основных средств	-	3 898 042,77	1 060 859,28	4 958 902,05
уменьшение стоимости основных средств	-	4 637 770,63	1 145 261,06	5 783 031,69
Чистое поступление нематериальных активов	-	-	-	-
в том числе:				
увеличение стоимости нематериальных активов	-	-	-	-
уменьшение стоимости нематериальных активов	-	-	-	-
Чистое поступление произведенных активов	-	-	-	-
в том числе:				
увеличение стоимости произведенных активов	-	-	-	-
уменьшение стоимости произведенных активов	-	-	-	-

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Чистое поступление материальных запасов	-	565 668,98	-77 577,51	488 091,47
в том числе:				
в том числе:				
увеличение стоимости материальных запасов	-	1 351 160,57	619 151,71	1 970 312,28
из них:				
уменьшение стоимости материальных запасов	-	785 491,59	696 729,22	1 482 220,81
из них:				
Чистое поступление прав пользования	-	-	-	-
в том числе:				
увеличение стоимости прав пользования	-	-	-	-
уменьшение стоимости прав пользования	-	-	-	-
Чистое изменение затрат на изготовление готовой продукции (работ, услуг)	-	-	-	-

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
в том числе:				
увеличение затрат	-	151 024 219,39	1 994 140,33	153 018 359,72
уменьшение затрат	-	151 024 219,39	1 994 140,33	153 018 359,72
Расходы будущих периодов	-	-	-	-
Операции с финансовыми активами и обязательствами (стр. 420 - стр. 510)	-	-2 124 712,31	1 416 445,45	-708 266,86
Операции с финансовыми активами (стр. 430 + стр. 440 + стр. 450 + стр. 460 + стр. 470 + стр. 480)	-	42 285 326,92	1 571 602,38	43 856 929,30
в том числе:				
поступление денежных средств и их эквивалентов	-	155 207 380,78	12 015 438,10	167 222 818,88
выбытие денежных средств и их эквивалентов	-	156 995 461,83	10 445 602,69	167 441 064,52
Чистое поступление ценных бумаг, кроме акций	-	-	-	-

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
в том числе:				
увеличение стоимости ценных бумаг, кроме акций и иных финансовых инструментов	-	-	-	-
уменьшение стоимости ценных бумаг, кроме акций и иных финансовых инструментов	-	-	-	-
Чистое поступление акций и иных финансовых инструментов	-	-	-	-
в том числе:				
увеличение стоимости акций и иных финансовых инструментов	-	-	-	-
уменьшение стоимости акций и иных финансовых инструментов	-	-	-	-
Чистое предоставление займов (ссуд)	-	-	-	-
в том числе:				

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
увеличение задолженности по предоставленным займам (ссудам)	-	-	-	-
уменьшение задолженности по предоставленным займам (ссудам)	-	-	-	-
Чистое поступление иных финансовых активов	-	-	-	-
в том числе:				
увеличение стоимости иных финансовых активов	-	-	-	-
уменьшение стоимости иных финансовых активов	-	-	-	-
Чистое увеличение дебиторской задолженности	-	44 073 407,97	1 766,97	44 075 174,94
в том числе:				
увеличение дебиторской задолженности	-	212 438 425,87	10 142 151,63	222 580 577,50
уменьшение дебиторской задолженности	-	168 365 017,90	10 140 384,66	178 505 402,56

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Операции с обязательствами (стр. 520 + стр. 530 + стр. 540 + стр. 550 + стр. 560)	-	44 410 039,23	155 156,93	44 565 196,16
Чистое увеличение задолженности по внутренним привлеченным займам	-	-	-	-
в том числе:				
увеличение задолженности по внутренним привлеченным займам	-	-	-	-
уменьшение задолженности по внутренним привлеченным займам	-	-	-	-
Чистое увеличение задолженности по внешним привлеченным займам	-	-	-	-
в том числе:				
увеличение задолженности по внешним привлеченным займам	-	-	-	-

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
уменьшение задолженности по внешним привлеченным займам	-	-	-	-
Чистое увеличение прочей кредиторской задолженности	-	-1 853 390,97	155 156,93	-1 698 234,04
в том числе:				
увеличение прочей кредиторской задолженности	-	169 430 489,16	2 749 866,62	172 180 355,78
уменьшение прочей кредиторской задолженности	-	171 283 880,13	2 594 709,69	173 878 589,82
Чистое изменение доходов будущих периодов	-	46 076 200,00	-	46 076 200,00
Чистое изменение резервов предстоящих расходов	-	187 230,20	-	187 230,20

Продолжение Приложения А

Таблица А.2 – Баланс государственного (муниципального) учреждения на 01.01.2022 г.

Показатель / Номер графы	2	3	3а	3б	4	4а	4б	5	5а	5б	6	7	8	9	10
АКТИВ	350	-	-	-	516 247 508,51	517 389 152,75	-1 141 644,24	1 224 908,23	1 224 908,23	-	517 472 416,74	-	558 417 435,88	2 634 531,32	561 051 967,20
ПАССИВ	700	-	-	-	516 247 508,51	517 389 152,75	-1 141 644,24	1 224 908,23	1 224 908,23	-	517 472 416,74	-	558 417 435,88	2 634 531,32	561 051 967,20
ОТКЛОНЕНИЕ		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

БАЛАНС
ГОСУДАРСТВЕННОГО (МУНИЦИПАЛЬНОГО) УЧРЕЖДЕНИЯ

на «01» января 2022 г.

Учреждение СПб ГБУ "ЦБС Фрунзенского района"
 Обособленное подразделение _____
 Учредитель _____
 Наименование органа, осуществляющего полномочия учредителя _____
 Периодичность: _____
 Единица измерения: _____
 руб.

КОДЫ
Форма по ОКУД 0503730
Дата 01.01.2022
ОКВЭД 82.99
по ОКПО 34371087
ИНН 7816010920
по ОКТМО 40904000
по ОКПО _____
ИНН 7816053440
Глава по БК 862
по ОКЕИ 383

А К Т И В	Код строки	На начало года									На конец отчетного периода				
		деятельность с целевыми средствами			деятельность по государственному заданию			приносящая доход деятельность			итого	деятельность с целевыми средствами	деятельность по государственному заданию	приносящая доход деятельность	итого
		всего	остаток на начало года	исправление ошибок прошлых лет	всего	остаток на начало года	исправление ошибок прошлых лет	всего	остаток на начало года	исправление ошибок прошлых лет					
3	3а	3б	4	4а	4б	5	5а	5б	6	7	8	9	10		
1	2	3	3а	3б	4	4а	4б	5	5а	5б	6	7	8	9	10

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	3а	3б	4	4а	4б	5	5а	5б	6	7	8	9	10
I. Нефинансовые активы															
Основные средства (балансовая стоимость, 010100000) *	010	-	-	-	131 122 291,85	131 122 291,85	-	3 709 158,94	3 709 158,94	-	134 831 450,79	-	128 504 239,86	4 680 836,45	133 185 076,31
Уменьшение стоимости основных средств**, всего*	020	-	-	-	106 797 881,00	106 797 881,00	-	3 379 272,01	3 379 272,01	-	110 177 153,01	-	104 919 556,87	4 435 351,30	109 354 908,17
из них: амортизация основных средств*	021	-	-	-	106 797 881,00	106 797 881,00	-	3 379 272,01	3 379 272,01	-	110 177 153,01	-	104 919 556,87	4 435 351,30	109 354 908,17
Основные средства (остаточная стоимость, стр. 010 - стр. 020)	030	-	-	-	24 324 410,85	24 324 410,85	-	329 886,93	329 886,93	-	24 654 297,78	-	23 584 682,99	245 485,15	23 830 168,14
Нематериальные активы (балансовая стоимость, 010200000)*	040	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Уменьшение стоимости нематериальных активов**, всего*	050	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них: амортизация нематериальных активов*	051	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Нематериальные активы** (остаточная стоимость, стр. 040 - стр. 050)	060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Непроизведенные активы (010300000)** (остаточная стоимость)	070	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Материальные запасы (010500000)** (остаточная стоимость), всего	080	-	-	-	246 827,24	246 827,24	-	269 305,40	269 305,40	-	516 132,64	-	812 496,22	191 727,89	1 004 224,11
из них: внеоборотные	081	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	3а	3б	4	4а	4б	5	5а	5б	6	7	8	9	10
Права пользования активами (011100000)** (остаточная стоимость), всего	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них: долгосрочные	101	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Вложения в нефинансовые активы (010600000)	120	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них: внеоборотные	121	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Нефинансовые активы в пути (010700000)	130	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг (010900000)	150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Расходы будущих периодов (040150000)	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу I															
(стр. 030 + стр. 060 + стр. 070 + стр. 080 + стр. 100 + стр. 120 + стр. 130 + стр. 150 + стр. 160)	190	-	-	-	24 571 238,09	24 571 238,09	-	599 192,33	599 192,33	-	25 170 430,42	-	24 397 179,21	437 213,04	24 834 392,25
II. Финансовые активы															
Денежные средства учреждения (020100000), всего	200	-	-	-	1 895 781,13	1 895 781,13	-	622 064,17	622 064,17	-	2 517 845,30	-	107 700,08	2 191 899,58	2 299 599,66
в том числе: на лицевых счетах учреждения в органе казначейства (020110000)	201	-	-	-	1 895 781,13	1 895 781,13	-	616 768,17	616 768,17	-	2 512 549,30	-	107 700,08	2 169 055,58	2 276 755,66
в кредитной организации (020120000), всего	203	-	-	-	-	-	-	285,00	285,00	-	285,00	-	-	-	-

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	3а	3б	4	4а	4б	5	5а	5б	6	7	8	9	10
из них: на депозитах (020122000), всего	204	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них: долгосрочные	205	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
в иностранной валюте (020127000)	206	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
в кассе учреждения (020130000)	207	-	-	-	-	-	-	5 011,00	5 011,00	-	5 011,00	-	-	22 844,00	22 844,00
Финансовые вложения (020400000), всего	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них: долгосрочные	241	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность по доходам (020500000, 020900000), всего	250	-	-	-	484 640 902,02	484 640 902,02	-	-	-	-	484 640 902,02	-	527 448 300,00	-	527 448 300,00
из них: долгосрочная	251	-	-	-	322 194 200,00	322 194 200,00	-	-	-	-	322 194 200,00	-	358 694 600,00	-	358 694 600,00
Дебиторская задолженность по выплатам (020600000, 020800000, 303000000), всего	260	-	-	-	5 139 587,27	6 281 231,51	-1 141 644,24	3 651,73	3 651,73	-	5 143 239,00	-	6 464 256,59	5 418,70	6 469 675,29
из них: долгосрочная	261	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Расчеты по займам (ссудам) (020700000), всего	270	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них: долгосрочные	271	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие расчеты с дебиторами (021000000), всего	280	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них: расчеты по налоговым вычетам по НДС (021010000)	282	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Вложения в финансовые активы (021500000), всего	290	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	3а	3б	4	4а	4б	5	5а	5б	6	7	8	9	10
Итого по разделу II															
(стр. 200 + стр. 240 + стр. 250 + стр. 260 + стр. 270 + стр. 280 + стр. 290)	340	-	-	-	491 676 270,42	492 817 914,66	-1 141 644,24	625 715,90	625 715,90	-	492 301 986,32	-	534 020 256,67	2 197 318,28	536 217 574,95
БАЛАНС (стр. 190 + стр. 340)	350	-	-	-	516 247 508,51	517 389 152,75	-1 141 644,24	1 224 908,23	1 224 908,23	-	517 472 416,74	-	558 417 435,88	2 634 531,32	561 051 967,20
На начало года															
П А С С И В	Код строки	деятельность с целевыми средствами			деятельность по государственному заданию			приносящая доход деятельность			итого	деятельность с целевыми средствами	деятельность по государственному заданию	приносящая доход деятельность	итого
		всего	остаток на начало года	исправление ошибок прошлых лет	всего	остаток на начало года	исправление ошибок прошлых лет	всего	остаток на начало года	исправление ошибок прошлых лет					
1	2	3	3а	3б	4	4а	4б	5	5а	5б	6	7	8	9	10
III. Обязательства															
Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам (030100000), всего	400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них: долгосрочные	401	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность по выплатам (030200000, 020800000, 030402000, 030403000), всего	410	-	-	-	47 639,60	47 639,60	-	788,90	788,90	-	48 428,50	-	79 247,49	5 055,14	84 302,63
из них: долгосрочная	411	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	3а	3б	4	4а	4б	5	5а	5б	6	7	8	9	10
Расчеты по платежам в бюджеты (030300000)	420	-	-	-	609 683,15	4 801,00	604 882,15	1 606,49	1 606,49	-	611 289,64	-	467,00	1 606,49	2 073,49
Иные расчеты, всего	430	-	-	-	-	-	-	185 661,06	185 661,06	-	185 661,06	-	-	336 551,75	336 551,75
в том числе: расчеты по средствам, полученным во временное распоряжение (030401000)	431	X	X	X	X	X	X	185 661,06	185 661,06	-	185 661,06	X	X	336 551,75	336 551,75
внутриведомственные расчеты (030404000)	432	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
расчеты с прочими кредиторами (030406000)	433	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
расчеты по налоговым вычетам по НДС (021010000)	434	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них: долгосрочная	471	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Расчеты с учредителем (021006000)	480	-	-	-	121 084 447,60	121 084 447,60	-	-	-	-	121 084 447,60	-	119 867 324,22	-	119 867 324,22
Доходы будущих периодов (040140000)	510	-	-	-	481 372 100,00	481 372 100,00	-	-	-	-	481 372 100,00	-	527 448 300,00	-	527 448 300,00
Резервы предстоящих расходов (040160000)	520	-	-	-	11 424 797,39	11 424 797,39	-	-	-	-	11 424 797,39	-	11 612 027,59	-	11 612 027,59
Итого по разделу III (стр. 400 + стр. 410 + стр. 420 + стр. 430 + стр. 470 + стр. 480 + стр. 510 + стр. 520)	550	-	-	-	614 538 667,74	613 933 785,59	604 882,15	188 056,45	188 056,45	-	614 726 724,19	-	659 007 366,30	343 213,38	659 350 579,68
IV. Финансовый результат															
Финансовый результат экономического субъекта	570	-	-	-	-98 291 159,23	-96 544 632,84	-1 746 526,39	1 036 851,78	1 036 851,78	-	-97 254 307,45	-	-100 589 930,42	2 291 317,94	-98 298 612,48
БАЛАНС (стр. 550 + стр. 570)	700	-	-	-	516 247 508,51	517 389 152,75	-1 141 644,24	1 224 908,23	1 224 908,23	-	517 472 416,74	-	558 417 435,88	2 634 531,32	561 051 967,20