

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
ФАКУЛЬТЕТ ИНФОРМАТИКИ И ЭКОНОМИКИ  
Кафедра экономики

**Выпускная квалификационная работа**  
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
НА ПРИМЕРЕ ЧАСТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ «ДЕТСКИЙ ЦЕНТР «АИСТЁНОК»»**

Работу выполнила:  
студентка z1254 УЧР группы  
направления подготовки 38.03.02  
Менеджмент, профиль «Управление  
человеческими ресурсами»  
факультета Информатики и Экономики  
**Дьякова Юлия**  
**Владимировна** \_\_\_\_\_  
(подпись)

|                                                                                                         |                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>«Допущена к защите в ГАК»</p> <p>Зав. кафедрой: _____</p> <p>(подпись)</p> <p>«__» _____ 20__ г.</p> | <p>Научный руководитель:</p> <p>доктор экономических наук, профессор</p> <p><b>Малышев Юрий Авенирович:</b></p> <p>_____</p> <p>(подпись)</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ПЕРМЬ  
2018

## Оглавление

|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Введение.....                                                                                                  | 3         |
| <b>Глава 1. Теоретические предпосылки и основы деятельности по управлению персоналом организации .....</b>     | <b>8</b>  |
| 1.1. Сущность, цели и функции системы управления персоналом.....                                               | 8         |
| 1.2 Методы оценки эффективности системы управления персоналом.....                                             | 14        |
| 1.3 Особенности управления дошкольным образовательным учреждением..                                            | 24        |
| <b>Глава 2. Исследование системы управления персоналом на примере чудо ДЦ «Аистёнок».....</b>                  | <b>33</b> |
| 2.1 Краткая характеристика ЧУДО ДЦ «Аистенок» и его деятельности.....                                          | 33        |
| 2.2 Основные характеристики персонала ЧУДО ДЦ «Аистёнок».....                                                  | 36        |
| 2.3 Анализ системы управления персоналом ЧУДО ДЦ «Аистёнок».....                                               | 39        |
| 2.4 Анализ финансового состояния ЧУДО ДЦ «Аистенок».....                                                       | 44        |
| <b>Глава 3. Основные направления совершенствования системы управления персоналом в чудо ДЦ «Аистёнок».....</b> | <b>54</b> |
| 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.....              | 54        |
| 3.2. Эффективность предложенных мероприятий.....                                                               | 61        |
| Заключение.....                                                                                                | 65        |
| Библиографический список.....                                                                                  | 67        |
| Приложения.....                                                                                                | 70        |

## **Введение**

Основная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. В такой ситуации управление персоналом организации становится особо значимым, поскольку оно оказывает непосредственное влияние на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, обеспечивает его реализацию, разрешает целый спектр проблем адаптации индивидов к внешним условиям. От того, насколько грамотно осуществляется управление персоналом, зависит успешность работы организации, в чём видится новый резерв экономического роста. Соответственно к существовавшему ранее экономическому подходу в разрешении кадровых проблем организации присоединяется социальный и организационный подходы. В результате возникла необходимость переосмысления содержания некоторых исходных положений и существующей практики кадрового управления.

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления любой организации, и считается основным критерием его экономического успеха. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы - аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления, анализа содержания труда различных категорий персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляет возрастающая роль профессионализма работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствие с задачами, стоящими перед организацией.

За последние несколько лет практика российских организаций свидетельствует о серьёзном стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных фирм в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего, профессионально-культурной, составляющей

своей деятельности. А это требует комплексного рассмотрения сферы управления персоналом. При этом важнейшим аспектом анализа становится представление о целостном организационно-управленческом контексте функционирования и развития организации.

Управление персоналом призвано служить гарантией процветания предприятия. Организационная эффективность или её недостаток описываются в таких терминах, как выполнение, удовлетворённость работника, профессиональное обучение, старение кадров, количество острых конфликтов, количество жалоб, а также важно учитывать каждый из указанных компонентов; по каждому из них должна достигаться определённая цель.

Организации, успешно ведущие дело, осознают, что человеческий фактор принятия стратегических управленческих решений, определяющих будущее предприятия. Чтобы предприятие эффективно работало, требуются три решающих элемента: задача и стратегия (её выполнение); организационная структура; управление персоналом. Однако важно помнить, что именно люди делают работу, подают идеи и позволяют организации жить. Даже наиболее капиталоемкие, хорошо сконструированные организации требуют определённого персонала, приводящего их в движение. Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость организации. Текущие изменения в окружающей обстановке часто связаны с изменениями в сфере людских ресурсов, т.е. переменами в соглашениях, образовании, отношении сотрудников к своей работе. Функция управления персоналом состоит в том, чтобы принимать меры в связи с этими изменениями, соответственно отвечать и реагировать на них.

Помимо всего особенностью управления персоналом в дошкольной организации является педагогическая деятельность. Цели системы управления персоналом будут достигнуты лишь в том случае, если организации станут рассматривать человеческие ресурсы как ключ к эффективности. Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать

развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение которого невозможно без тщательного планирования, кропотливой работы и оценки.

Результаты деятельности многих организаций и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала является решающими факторами эффективности организации и конкурентоспособности продукции. И в каждой организации независимо от уровня производительности труда, прибыли, конкурентоспособности всегда существуют неучтённые возможности в сфере управления персоналом, использование которых позволит ещё более повысить доходы организации.

Для того чтобы эффективно управлять персоналом, необходимо ознакомиться с опытом осуществления этой деятельности в других организациях в России и за рубежом. Изучив опыт лидеров, кадровая служба может разрабатывать программу развития персонала, которая будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Достаточно изменить задачи, функции, структуру системы управления персоналом и эффективность организации повысится.

Всё вышесказанное определяет особую актуальность дипломной работы.

Дипломная работа представляет собой по существу одну из попыток системного исследования вопросов эффективного управления персоналом в организации и комплексной разработки организационных и методических рекомендаций по проведению организационных изменений в организации.

Информационной базой для написания дипломной работы послужили следующие источники: - научные исследования таких авторов, как: А.Я. Кибанов, М.А. Грачев, Г.И. Михайлина, О.С. Виханского, Т.Ю. Базаров - статьи из специализированных журналов, таких как "Управление персоналом"; - уставные документы и отчетность ЧУДО ДЦ «Аистёнок»; - интернет-ресурсы. В книгах перечисляются основные законы управления

персоналом, использование которых позволит максимально эффективно мотивировать и организовывать труд работников. Также представлен комплексный системный подход к решению проблем управления персоналом организации.

Объект исследования - ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДЕТСКИЙ ЦЕНТР «АИСТЁНОК»».

Предмет исследования – деятельность по совершенствованию системы управления персоналом в ЧАСТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДЕТСКОМ ЦЕНТРЕ «АИСТЁНОК»».

Цель работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ЧУДО ДЦ «Аистёнок».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы системы управления персоналом организации: понятие и значение системы управления персоналом, цели и функции системы управления персоналом;
- проанализировать деятельность частного учреждения дошкольного образования «Детский центр «Аистёнок»;
- провести анализ системы управления персоналом в ЧУДО «Детский центр «Аистёнок» и выявить её достоинства и недостатки;
- разработать мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом.

В ходе работы для решения перечисленных задач и достижения поставленной цели были использованы методы математической статистики и экономико-математического моделирования, эмпирические, экспертно-аналитические, нормативные, организационно-проектные и др. Кроме того, в ходе исследования были использованы обобщения накопленного опыта отечественных и зарубежных организаций.

Практическая значимость исследования вытекает из его актуальности, научной новизны, предложений и выводов, которые могут быть использованы в практике управления персоналом в организации.

Структура дипломной работы обусловлена целью и задачами, и включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложений.

Во введении рассказывается об актуальности темы, определяются цели и задачи работы, объект и предмет исследования, рассматривается степень изученности проблемы, методы исследования, структура дипломной работы и ее практическая значимость.

В первой главе рассматриваются сущность, содержание системы управления персоналом.

Вторая глава представляет анализ системы управления, персонала организации, а также экономической деятельности ЧУДО ДЦ «Аистёнок».

В третьей главе содержится разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

В заключении излагаются выводы о проведенной работе.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Сущность, цели и функции системы управления персоналом**

Как часто бывает, при попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне, задачах, формах проявления и т.д. Так, говоря о системе управления персоналом, имеют в виду комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность организации.

Литература описывает примеры различного толкования понятия "системы управление персоналом". Одни авторы в определении акцентируют внимание на организационную сторону управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Типичным примером первой позиции может служить определение, данное В. П. Галенко: система управление персоналом – "это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий [3, с. 15-22]. Другая позиция отражена в определении системы управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - "область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками"[4, с. 17-21].

В теории и практике управления на протяжении длительного времени используется целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. В отечественном управлении чаще всего применяются понятия: «кадры» и «персонал», причем многие склонны считать их как синонимы. Кадры (от фр.cadres) – социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными предприятиями, фирмами, организациями, учреждениями. Понятие «персонал» в отечественной управленческой практике появилось недавно, скорее всего как подражание специальной терминологии, пришедшей к нам с развитием рыночных отношений. Персонал – «категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический персонал.). Кадры могут быть включены как в производственную сферу, так и в систему управления, в работу общественных организаций, научных, культурных, учебных, медицинских и других учреждений [6, с.44].

Главное, что связывает все эти понятия и составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников [7, с. 17-21].

Необходимо подчеркнуть следующие моменты, касающиеся особенностей управления персоналом:

1. Управление персоналом является деятельно-ориентированным. Эффективное управление персоналом чаще всего направлено на сложные, подчас неординарные, практические действия, а не на реализацию формальных процедур или правил. Конечно, здесь используются определенные правила, но выделяются все же реальные действия

2. Управление персоналом является индивидуально-ориентированным. Насколько это возможно, каждого сотрудника организации необходимо рассматривать как личность, для которой следует предлагать услуги и программы, устремленные к индивидуальным потребностям.

При этом необходимо учитывать особенности индивидуального поведения, определяемые многими параметрами, среди которых:

- а) индивидуальные способности, склонности и одаренность
- б) специфика мотивации
- в) индивидуальные ценности
- г) демографические
- д) национальные и культурные особенности

3. Управление персоналом является командно-ориентированным.

Управление действиями группы людей, объединившихся для достижения общей цели, подразумевает:

- а) создание, развитие и использование корпоративной культуры коллектива;
- б) использование феномена групповой динамики.

4. Управление персоналом ориентировано на будущее.

Управление персоналом должно обеспечить предприятие компетентными и заинтересованными в результатах своего труда сотрудниками.

5. Направленность, стиль и результат управления персоналом во многом определяются особенностями поведения руководителя.

Руководители как разработчики, проводники решений, касающихся деятельности организации, с одной стороны, с другой стороны, являются:

- а) субъектами, имеющими индивидуальные особенности;

б) членами некоторой группы, обладающими корпоративной культурой;

в) функционерами определенной управленческой технологии, обладающей своими правилами поведения [7, с. 45-48].

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Все системы управления персоналом обладают рядом общих свойств:

- они являются первым слоем управления любой организации, так как именно люди, объединённые общими целями, и составляют эту организацию.
- управление персоналом присутствует во всех функциональных сферах деятельности — в производстве, маркетинге, финансовой сфере, инновационной сфере.
- главные цели системы управления персоналом совпадают с целями организации.
- системы имеют общие черты, свойственные коллективам людей — потребность в общении, возможность возникновения конфликтов.
- они содержат примерно одинаковые по функциональному составу элементы [9, с.252].

Система управления персоналом в современной организации, как правило, имеет достаточно сложную структуру, в которой можно выделить несколько основных подсистем. Все подсистемы системы управления персоналом выполняют определенные задачи.

Система управления персоналом организации включает подсистему линейного руководства, осуществляющую управление организацией в целом, а так же следующие функциональные и обеспечивающие подсистемы:

*Подсистема линейного руководства* осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и

производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

*Подсистема планирования и маркетинга персонала* выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

*Подсистема управления наймом и учетом персонала* осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

*Подсистема управления трудовыми отношениями* проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений.

*Подсистема обеспечения нормальных условий труда* выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

*Подсистема управления развитием персонала* осуществляет: учение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и

изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

*Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала* выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

*Подсистема управления социальным развитием* осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

*Подсистема развития организационной структуры управления* выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой организационной структуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

*Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом* осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

*Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом* выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления

персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

Система управления персоналом является подсистемой в системе управления организацией, следовательно, с одной стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с целями функционирования и развития организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с потребностями работников организации [10, с.224].

В малом и среднем бизнесе большая часть подсистем по управлению персоналом отсутствует. Такое положение повышает нагрузку и ответственность сотрудников, занимающихся принятием решений и кадровыми вопросами.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что эффективно действующая система управления персоналом должна состоять из абсолютно всех процедур по работе с кадрами, начиная с определения и составления основных идей по взаимодействию администрации и руководства с сотрудниками, и заканчивая увольнением работников. Причем, все подсистемы должны четко функционировать и взаимодействовать между собой.

## **1.2 Методы оценки эффективности системы управления персоналом**

Современное представление о сущности понятия «персонал» предопределяет подход к его оценке, измерению и управлению. Оценка персонала заключается в установлении их качественных и количественных характеристик.

Оценка системы управления персоналом содержит большое количество направлений, каждое из которых в процессе организационно-кадрового аудита оценивается путем сравнения соответствия существующего положения заранее определенному эталону.

Основные задачи (направления) оценки кадровых процессов представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Основные задачи (направления) оценки кадровых процессов

| Задача оценки кадровых процессов  | Сущность задачи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планирование трудовых ресурсов    | оценка процедуры расчета потребности в персонале (в количественном и качественном аспектах). Анализ подготовки целевой программы привлечения и/или подготовки персонала;                                                                                                                                                                                                       |
| Набор персонала                   | оценка описания процедуры отбора источников, через которые (посредством которых) будет производиться отбор кандидатов. Создания конкурсной комиссии (в случае проведения конкурсного отбора). Анализ подготовки программы (технологии) набора персонала. Оценка реализации программы и принятия итогового решения. Оценка результативности набора (финансовой и качественной); |
| Отбор персонала                   | оценка результативности разработанной программы оценочных процедур. Анализ изменений кадрового потенциала организации;                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Разработка системы стимулирования | анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонифицирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и                                                                                                                                                                   |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации. Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения;                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Адаптация персонала           | описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности (количество работников, увольняемых в течение полугода, одного года, конфликты в подразделениях новичков). Описание проблем, возникающих в период адаптации;                                                                                                                                                                                                                          |
| Обучение персонала            | анализ целей и используемых форм обучения. Оценка количества прошедших обучение (по темам). Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения. Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.); |
| Оценка трудовой деятельности  | оценка разработанной схемы аттестации, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации;                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Ротация кадров и планирование | оценка разработки принципов и схемы кадровых перемещений, разработки программ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| индивидуальной карьеры                                                                      | индивидуального развития работников и планирования карьеры;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Подготовка руководящих кадров (создание резерва)                                            | анализ подготовки программ формирования резерва функционирования и резерва развития. Анализ опыта реализации программы и оценка ее эффективности;                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри мероприятия | диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации. Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу). Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации. |

Оценка эффективности системы управления предполагает *оценку кадрового состава и оценку кадрового потенциала.*

*Оценка кадрового состава* должна включать:

- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;
- анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;

- анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- оценку текучести кадров.

*Оценка кадрового потенциала* предполагает:

- диагностику основной ориентации управленческого персонала - ориентация на задачу или отношения;
- распределение управленческих ролей;
- умение проектировать;
- сверхнормативную активность;
- инновационный потенциал;
- способность к обучению;
- ролевой репертуар в групповой работе;
- удовлетворенность статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва.

Таким образом, оценка кадрового потенциала организации создает конкретную картину по:

1. Укомплектованности штатного расписания;
2. Соответствию уровня квалификации персонала требованиям должности;
3. Текучести кадров;
4. Социально-демографические характеристики потенциала;
5. Развитости управленческого потенциала организации.

При определении оценки эффективности системы управления персоналом предприятия проводится анализ *количественных* и *качественных* характеристик персонала [15, с. 87].

*Количественные характеристики* персонала выражаются численностью работников организации, необходимой для достижения целей ее деятельности. В настоящее время организации самостоятельно определяют количественную потребность в персонале, используя различные методы расчетов, рекомендуемые как в отечественной, так и в зарубежной практике, например: метод, основанный на использовании данных о времени

трудового процесса, метод расчета по нормам обслуживания, метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.

В современных условиях, когда традиционные технологии, стремившиеся свести к минимуму вмешательство человека в производственный процесс, постепенно уступают место гибким информационным системам, инновационному производству, основанному на использовании высококвалифицированной рабочей силы, предприятия стремятся к оптимизации состава и численности работников. Но в то же время возрастает значимость качественных характеристик, которые выражают определенные сущностные свойства и способности человеческих ресурсов. Выделение данных характеристик обусловлено спецификой работников как личностей, отличающихся индивидуальными способностями и возможностями, мотивацией, навыками и опытом. Именно личные качества оказывают сильное влияние на поведение работника в организации, выполнение им определенной профессиональной и социальной роли в коллективе. Современное управление должно стремиться к реализации и развитию умственных, творческих, трудовых и предпринимательских способностей работников, как для достижения общих целей, так и для удовлетворения их личных потребностей. Р. Уотермен пишет: «Было время, когда люди были «факторами производства». Управление ими ненамного отличалось от управления машинами и капиталом. И если когда-нибудь подобный метод управления людьми и позволял повышать производительность труда, то сегодня он дает обратный эффект. Капиталом и техникой управляют почти так же, как и раньше, люди же стали теперь личностями, и ими следует управлять по-другому. Когда организация подавляет личность, она ставит под угрозу свою способность изменяться. Когда же организация стимулирует самовыражение личности, то ей трудно не обновляться.

Для характеристики с количественной стороны используются такие показатели, как:

- численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений;
- количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде) [15, с. 89-90].

*Качественная характеристика* трудового потенциала направлена на оценку:

- физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду - состояние здоровья, физического развития, выносливости и т.п.);
- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т.п.);
- качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т.п.).

При качественной характеристике персонала анализируются данные, отражающие образовательный и квалификационный уровень, наличие специальной профессиональной подготовки и ее продолжительность, половозрастной состав. Характеристика качественной стороны персонала также может быть произведена с использованием количественных показателей. Например, для оценки состояния здоровья применяются показатели частоты и тяжести заболеваний в расчете на 100 работников (т.е. состояние здоровья оценивается косвенно через уровень заболеваемости), для оценки уровня квалификации - средний разряд рабочих, уровня образования - среднее количество классов общеобразовательной школы, для оценки профессиональной подготовки - доля лиц, окончивших ПТУ, количество месяцев профессиональной подготовки и т.д. Следует отметить,

что сбор такого рода информации, особенно в части получения качественных характеристик, затруднен и требует специальных исследований.

Все качественные характеристики можно подразделить на три основные группы:

1. психофизиологические - способности работника, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п.;
2. квалификационные - объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающие способности работников к труду определенного содержания и сложности;
3. социальные - уровень социальной зрелости, ценностные ориентации, потребности, мотивы, цели, ожидания и интересы в сфере труда.

Знание психофизиологических и социальных характеристик помогает более эффективно использовать потенциал каждого работника, выбрать правильную форму управленческого воздействия, опираясь на положительные черты и преодолевая отрицательные. Например, к важным психофизиологическим характеристикам современных человеческих ресурсов следует отнести здоровье, которое характеризуется рядом параметров, оказывающих непосредственное влияние на работоспособность человека, его возможность плодотворно трудиться, развиваться, профессионально и совершенствоваться. [15, с.99-103].

Структуризация характеристик персонала позволяет разработать перспективную модель человеческих ресурсов в соответствии с поставленными стратегическими целями и инновационными задачами. Например, социально-демографическая структура характеризует такие показатели, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, потребности, мотивы. Для определения перспектив развития и оценки состояния человеческих ресурсов недостаточно знать абсолютные количественные показатели, характеризующие, например, контингент мужчин и женщин, средний возраст сотрудников и тд. Такие показатели не являются достаточно информативными, поэтому возникает проблема

структурирования и регулирования соотношений отдельных групп в организации. Более продуктивным является переход к относительным показателям, определяющим удельный вес одной из групп работников по отношению к их общей численности.

Знание динамики возрастной структуры по категориям работников, отдельным подразделениям, специальностям позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в человеческих ресурсах, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсаций. Как правило, люди старшего возраста имеют больший стаж, а следовательно, практический опыт и лучшее знание специфики трудовой деятельности. В свою очередь, молодые сотрудники более образованны, энергичны, инициативны. Только сочетание преемственности традиций, взаимообогащение профессионализма, опыта, деловых связей с новаторством, предприимчивостью и творчеством молодых может значительно повысить эффективность человеческих ресурсов.

Аналогично возрастной структуре организации анализируют состав персонала по уровню полученного образования.

При характеристике качества персонала в современных организациях повышается значимость показателя образования, так как неуклонно возрастает спрос на высококвалифицированные кадры, способные решать сложные инновационные задачи, сориентированные на постоянное обновление знаний, навыков и способностей.

Понятие «профессионально-квалификационная структура» включает в себя два самостоятельных, хотя и тесно связанных между собой аспекта - профессиональную структуру и квалификационную структуру. При этом под профессиональной структурой персонала понимается соотношение представителей профессиональных различных групп, а под квалификационной - соотношение работников различных уровней квалификации. [18, с. 94-110].

Научно обоснованное профессионально-квалификационное структурирование персонала требует, прежде всего, исследования содержания процесса труда в современной организации. В любом виде трудовой деятельности можно выделить две компоненты. Первая из них характеризует труд, выполняемый по заданной технологии, инструкции, схеме, когда исполнитель работы не вносит в нее никаких элементов новизны и собственного творчества. Такой труд будем называть регламентированным, или исполнительским. Вторая компонента характеризует труд, направленный на создание новых духовных или материальных благ, новых методов производства. Этот вид труда будем называть творческим, инновационным.

Рациональный механизм управления персоналом требует строгого соответствия между сложностью выполняемой работы и уровнем квалификации работника. Если работник, имеющий высокую квалификацию, выполняет работы низкого уровня сложности, то его профессиональный потенциал используется неэффективно. С другой стороны, если сложность труда выше уровня квалификации работника, то, во-первых, это приводит к увеличению затрат времени на выполнение такой работы, во-вторых, может снизить качественные параметры. И то и другое ведет к увеличению затрат на содержание персонала.

Таким образом, структуризация персонала позволяет раскрыть свойства и качественные характеристики человеческих ресурсов в деловой организации, глубже понять современные тенденции их развития. Типологический анализ структур персонала помогает в выборе эффективных средств управленческого воздействия для рационального формирования, использования и развития трудовых и творческих способностей работников в конкретных условиях в соответствии с поставленными целями и задачами.

Оценка эффективности системы управления персоналом позволяет системно проанализировать: планирование трудовых ресурсов организации; набор и отбор персонала; систему симулирования и мотивации персонала; адаптацию персонала; обучение и развитие персонала; оценку аттестацию

персонала; кадровые перемещения и карьеру персонала; социально-психологический климат в организации.

### **1.3 Особенности управления дошкольным образовательным учреждением**

Основной целью развития образования в России является повышение его качества, доступности и эффективности. Отечественная система образования является важным фактором сохранения места России в ряду ведущих стран мира, ее международного престижа как страны, обладающей высоким уровнем культуры, науки, образования. Цель модернизации образования: создании механизма устойчивого развития системы образования.

Современное дошкольное образование – это первая государственная форма, в рамках которой осуществляется профессиональная воспитательно-образовательная работа с детьми.

Социокультурная значимость дошкольного образования определяется особенностями возраста. Так, возраст от трех до семи лет – это самый чувствительный период, который характеризуется особенно быстрыми изменениями в интеллектуальном, социальном, физическом, эмоциональном и языковом развитии ребенка. Положительный жизненный опыт и основа для успешного развития, заложенные в дошкольном возрасте, создают базу будущего разностороннего развития ребенка. В этом и состоит значимость дошкольного образования.

Дошкольное учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с Федеральным законом РФ «Об образовании в Российской Федерации», Положением об учреждении, обеспечивающим получение дошкольного образования, и действует на основании Устава, утверждаемого учредителем, Договора между учреждением и родителями (или иными законными представителями детей).

Федеральным законом «Об образовании» вступил в силу в 2013 году. Этот документ определяет формы и методы, содержание и принципы ДО (дошкольного образования), а также ожидаемые социокультурные и общественно-государственные результаты реализации программы. Федеральный стандарт дошкольного образования (ФГОС ДО) является ориентиром для специалистов ДОУ, работников системы ДО, семей, широкой общественности.

Основными задачами ФГОС ДО определяет: Охрану жизни и укрепление психологического и физического здоровья детей от 2 месяцев до 7 лет, необходимую коррекцию недостатков в физическом или психологическом развитии. Сохранение и поддержку индивидуальности воспитанника, развитие индивидуальных особенностей личности, творческого потенциала каждого ребенка. Формирование общей культуры, развитие нравственных, эстетических, физических, интеллектуальных качеств воспитанников, ответственности, самостоятельности и инициативности. Формирование предпосылок к дальнейшей успешной учебной деятельности в общих образовательных учреждениях системы образования. Обеспечение разнообразия и вариативности содержания программ дошкольного образования, методов и форм воспитания с учетом возрастных особенностей воспитанников, потребностей и способностей детей. Обеспечение возможностей для развития каждого дошкольника в период детства вне зависимости от пола, нации, языка, места проживания, социального статуса или других особенностей (в том числе ограниченных физических возможностей). Обеспечение межведомственного взаимодействия, а также взаимодействия общественных и педагогических объединений. Взаимодействие с семьями воспитанников для обеспечения развития дошкольника, оказание необходимой помощи родителям дошкольника по вопросам воспитания и обучения. [32, с.1].

Современная организация дошкольного образования осуществляется через ясли, детские сады, центры дошкольного образования и другие учреждения.

Современное частное и государственное дошкольное образование в Российской Федерации имеет основные характерные черты.

Во-первых, система обеспечивает целостный характер учебно-воспитательного процесса, его воспитывающий и развивающий характер. Это означает, что в ДОО обеспечивается целостное медицинское, психологическое и педагогическое сопровождение ребенка.

Кроме того, именно в дошкольном возрасте начинает формироваться общая культура, условия для сохранения и укрепления здоровья детей, интеллектуальные, нравственные, моральные, физические, творческие, эстетические и личностные качества. Целостность системы также обеспечивается преемственностью дошкольного и начального школьного уровней образования.

Во-вторых, в учреждениях ДОО обеспечивается комфортная эмоциональная обстановка и образовательная среда, разносторонне развивающая ребенка. Дети могут выбирать, как проявлять самостоятельность в соответствии с собственными склонностями и интересами. Это обеспечивается вариативностью и разнообразием образовательных программ дошкольного образования.

Ожидается, что введение ФГОС позволит значительно улучшить образовательное пространство в РФ. Общая государственная политика призвана обеспечить: Качество образовательно-воспитательного процесса. В результате реализации ФГОС ожидается создание системы, гарантирующей положительные условия для качественного образования на всех уровнях (дошкольное, начальное, среднее и старшее школьное, дополнительное, специальное, высшее и так далее). Также планируется индивидуализировать образовательно-воспитательный процесс за счет вариативности и разнообразия программ, средств и методов обучения, сделать российское

образование конкурентоспособным не только по содержанию, но и по качеству образовательных услуг. Доступность образования. Общедоступное и бесплатное дошкольное, а также основное образование обеспечивается всем гражданам РФ, вне зависимости от национальности, пола, расы, возраста, состояния здоровья, социальной принадлежности, религии, убеждений, языка и других факторов. Высшее и среднее специальное образование граждане РФ могут получать бесплатно на конкурсной основе. Достойная оплата труда педагогов. Необходимо достичь уровня оплаты, который бы обеспечивал конкурентоспособность сферы образования на рынке труда. Пенсионное обеспечение. Работникам сферы образования в перспективе должны быть гарантированы не только достойные зарплаты, но и достаточный уровень пенсионного обеспечения. Уже на сегодняшний день работникам, стаж которых насчитывает более 25 лет, вместо пенсии за выслугу лет предоставлено право на надбавку за стаж при продолжении педагогической деятельности. Социальное обеспечение воспитанников, учащихся, студентов и аспирантов. В рамках этого пункта детям и молодежи, которые учатся в образовательных организациях, гарантируется защита жизни, обеспечение сохранности здоровья, физическое воспитание. Студентам обеспечивается адресная материальная помощь (стипендии, пособия), содействие трудоустройству. Финансирование образовательной системы. Бюджет на образование должен увеличиваться опережающими темпами по отношению к другим государственным сферам, а средства – расходоваться более эффективно. Между отдельными ДОО материальное обеспечение должны эффективно распределять местные Управления дошкольного образования. [32, с.5-7].

Учебно-воспитательный процесс в рамках системы ДО реализует сеть ДОО. Наиболее распространенным учреждением данного типа является детский сад. Кроме того, в России существуют и другие виды ДОО: Общеразвивающие ДОО. Как правило, в общеразвивающих детских садах приоритетным выделяется одно или несколько направлений воспитания

(например, интеллектуальное, физическое или художественное). Детские сады компенсирующего типа. Такие учреждения предназначены для детей с какими-либо отклонениями в развитии. ДООУ присмотра и оздоровления. В таких ДООУ приоритетно осуществляются оздоровительные, санитарно-гигиенические и профилактические мероприятия. Комбинированные учреждения. В состав комбинированного детского сада могут входить группы для детей с различными отклонениями, оздоровительные и общеобразовательные группы. Центры дошкольного развития. Это ДООУ, где равное внимание уделяется оздоровлению, психическому и физическому развитию, коррекции возможных отклонений всех воспитанников.

Помимо привычных типов ДООУ, в настоящее время развитие получили группы кратковременного пребывания детей (интересно, что такие группы родители выбирают не вместо обычных детских садов, а параллельно с ними), дошкольные группы на базе школ или учреждений ДО, а также обучение детей в рамках семейного воспитания [32, с. 10-12].

Основными принципами дошкольного образования в России являются: всестороннее развитие ребенка, отвечающее возрасту, состоянию здоровья, индивидуальные особенности; решение образовательно-воспитательных задач в процессе совместной деятельности взрослых с детьми, а также самостоятельной деятельности воспитанников; взаимодействие с семьями (родители должны быть не сторонними наблюдателями, а принимать активное участие в реализации программы); максимальное приближение к разумному минимуму в образовательно-воспитательном процессе (это значит, что поставленные задачи нужно реализовывать только на необходимом и достаточном материале); обеспечение целостности образовательного процесса и так далее.

Поворот дошкольных организаций в сторону ребенка, с его запросами и индивидуальным развитием, возможен только при реализации новых принципов управления и высоком уровне профессионализма его руководителей.

К современной дошкольной организации предъявляются такие требования, что повышение уровня управления становится объективной необходимостью и существенной стороной ее дальнейшего функционирования и развития.

Исследователи рассматривают дошкольную организацию как сложную социально-педагогическую систему, поэтому и управление должно носить системный характер.

Системное видение действительности - это особая познавательная технология управления, которая ориентирует на изучение управленческого процесса как системы функций. Уровень целостности системы будет зависеть от полноты набора элементов, взаимосвязи между ними, наличия целей у всех элементов и их связи с целью системы.

*Под управлением дошкольным учреждением* следует понимать целенаправленную деятельность, обеспечивающую согласованность совместного труда сотрудников в решении задач воспитания детей на уровне современных требований [30]. Под целенаправленной деятельностью понимается воздействие (с определённой целью) на педагогический коллектив (а через него на воспитательно-образовательный процесс). Оптимальное для современного подхода в управленческой деятельности – это целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланированного результата (цели).

Цель управления ДООУ заключается в обеспечении его оптимального функционирования, в достижении эффективности образовательного процесса при наименьших затратах времени и сил.

На современном этапе очень важен личностно-ориентированный подход в управлении дошкольным учреждением. Сущность этого подхода заключается в том, что для слаженной работы всего учреждения необходимо уважать каждого члена коллектива, стремиться к тому, чтобы каждый из сотрудников чувствовал себя важной деталью общего целостного организма, главная задача которого – воспитание и обучение граждан нашей страны, как

здоровой, разносторонне развитой, творческой, способной к преобразующей деятельности, личности.

Изменившиеся в последнее десятилетие культурные и экономические условия, современная ситуация в образовании обуславливают необходимость переосмысления роли руководителя современного образовательного учреждения основных функций управления педагогическим коллективом, а также способов их реализации. И не случайно в последние годы активизировались поиски решения в данной сфере.

В числе управленческих функций современного руководителя дошкольного учреждения прежде всего следует выделить такие как: проективно-конструктивную; диагностико-аналитическую; регулирующую и координирующую; изыскательно-инновационную; мотивационно-стимулирующую; контролирующую.

Успех в совместной деятельности сотрудников учреждения во многом обусловлен тем, насколько успешно его руководитель справляется со своими функциями и ролями, которые берёт на себя в процессе управленческой деятельности. Разнообразные, интересные классификации ролей руководителей предлагаются и описываются специалистами по менеджменту.

В управлении дошкольными учреждениями используются разные методы, средства, способы руководства. При этом основное место отводится организационно-педагогическим и тесно связанными с ним – социально-психологическим методам. Последние особенно широко используются при управлении становления и развития группы как коллектива, при создании творческих объединений (по профессиональным интересам, исследовательских групп и т.д.), по стремлениям к профессиональному росту, самообразованию и т.п.; для оптимизации психологического климата в дошкольном учреждении, укрепления психологического здоровья, предотвращения «профессионального выгорания» членов трудового

коллектива и т.п. В эти (последние) группы методов управления относятся убеждения, поощрения, стимулирование, наказание, агитация, внушение, консультирование, пример и др. И опыт управленческой деятельности, и специальные исследования свидетельствуют: эффективность применения методов управления предполагает их оптимальное сочетание с учётом как возможностей каждого метода, так и конкретной ситуации, особенностей участников управленческого общения, их профессионализма, опыта, традиций, сложившихся в коллективе и др.

Деятельность руководителя в теоретическом отношении характеризуется двойственностью её определения.

С одной стороны, это деятельность индивида, конкретной личности, действующей в определённых обстоятельствах. Вместе с тем, это персонифицированная совместная деятельность, поскольку то, что совершается отдельными исполнителями, объединяется, анализируется и согласуется руководителем. Отметим ещё раз и такую характеристику деятельности руководителя: в отличие от индивидуальной предметной деятельности основной формой взаимодействия руководителя выступает общение с другими людьми. И ещё важная особенность, обуславливающая специфичность деятельности руководителя: основной предмет деятельности руководителя (человек, группа) обладает собственной активностью; у него есть своя позиция, интересы, свои ожидания.

Для успеха в управленческой деятельности важно понять людей, «обратить» их в союзников. Это возможно лишь при регулировании лидером своих поступков, действий, развитии способности видеть себя глазами сотрудников, которыми он руководит. Важно также владеть психологической культурой.

Таким образом, в теории управления дошкольными образовательными учреждениями определены методологические основы, сформулированы принципы управления, вычленены основные функции и методы управления. Знание теоретических основ управления дошкольным образовательным

учреждением поможет руководителю четко определить цели, задачи, содержание, принципы и механизмы управления современным дошкольным учреждением и выстроить присущую для конкретного дошкольного учреждения систему управления.

Дошкольное образовательное учреждение имеет свою ярко выраженную специфику: цели, структуру коллектива, виды и содержание информационных и коммуникативных процессов. Поэтому сегодня невозможно обеспечить благоприятные условия для творческой работы коллектива ДОО без целенаправленного и научно-обоснованного управления.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Управление является неотъемлемой частью любого образовательного процесса.
2. Управление имеет свои цели, задачи, принципы и функции.
3. Для успешного управления дошкольным учреждением необходима слаженная работа всего коллектива под руководством грамотных руководителей, основывающих свою деятельность на основе законодательства РФ, на личностном подходе к каждому участнику воспитательно-образовательного процесса.
4. Руководители должны в своей работе использовать разнообразные методы и формы работы с коллективом, опираясь на принципы руководства.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ЧУДО ДЦ «АИСТЁНОК»**

### **2.1 Краткая характеристика детского центра «Аистёнок» и его деятельности**

Компания с полным наименованием "ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ "ДЕТСКИЙ ЦЕНТР "АИСТЕНОК"" (Сокращенное: ЧУДО "ДЦ "АИСТЕНОК") зарегистрирована 16.09.2010 в регионе Пермский край по юридическому адресу: 614060, Пермский край, город Пермь, Красновишерская улица, д. 39.

Регистратор "Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Пермскому краю, №5958" присвоил компании ИНН 5906102032 ОГРН 1105900002152. Регистрационный номер в ПФР: 069003071820. Регистрационный номер в ФСС: 590075609059001. Количество выданных компании лицензий: 2.

#### **Основной вид деятельности по ОКВЭД :**

85.11 Образование дошкольное

#### **Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД(5):**

85.41 Образование дополнительное детей и взрослых

85.42.9 Деятельность по дополнительному профессиональному образованию прочая, не включенная в другие группировки

93.2 Деятельность в области отдыха и развлечений

96.04 Деятельность физкультурно-оздоровительная

96.09 Предоставление прочих персональных услуг, не включенных в другие группировки

Организационно-правовая форма (ОПФ) – Частные учреждения.

Учреждение является некоммерческой организацией с правом ведения предпринимательской деятельности.

Детский центр "АИСТЁНОК" имеет два филиала в г.Перми, находящиеся по адресу улица Пермская, 230 и улица Красноармейская, 3.

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации с учетом особенностей, установленных Федеральным законом от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении и его Уставом.

Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, расчетный и другие счета в банковских учреждениях; печать и штамп со своим наименованием, бланки со своим наименованием, собственную эмблему.

В дошкольной организации оказывается услуга по программам дополнительного образования для детей с 1 года до 7 лет:

Курс «Развивающие игры и музыкальные занятия для детей с 1 года до 3 лет»; курс «Логика»; курс «Обучение чтению»; курс «Чтение и письмо»; курс Математика и логика»; курс «Подготовка к школе: чтение, письмо, окружающий мир»; курс «Подготовка к школе: математика и логика»; курс «Английский язык»; курс «Веселое творчество»; курс «Хореография»; курс «Тхэквондо».

По каждому курсу программ дополнительного образования проводятся групповые занятия. При формировании групп учитывается возраст и навыки ребенка. Количество детей в группах: 8 человек.

Основными задачами и целями образовательного процесса Учреждения являются:

- охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей;
- сохранение и поддержка индивидуальности ребенка, развитие индивидуальных способностей и творческого потенциала каждого ребенка как субъекта отношений с людьми, миром и самим собой;
- обучение с учетом возрастных категорий учащихся гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье.

- взаимодействие с семьями обучающихся для обеспечения полноценного развития ребенка, оказание консультативной и методической помощи родителям по вопросам воспитания, обучения и развития обучающихся;

Создание равных образовательных условий, обеспечивающих саморазвитие обучающегося как субъекта собственной жизнедеятельности с учетом его психофизиологических особенностей.

Для достижения данных целей Учреждение осуществляет деятельность по реализации дополнительных общеразвивающих программ для детей с 1 года до 7 лет.

Преподаватели Учреждения, реализуют дополнительные общеразвивающие программы для детей с 1 года до 7 лет, согласно тематического планирования, утвержденного ЧУДО ДЦ «Аистенок», что способствует эффективному отслеживанию результатов образовательной деятельности, своевременному внесению корректив в образовательный процесс.

Непосредственно организованная образовательная деятельность проводится согласно утвержденного режима занятий и учебному плану. Образовательная нагрузка соответствует требованиям СанПиН.

Одной из важнейших составляющих деятельности педагогического коллектива является деятельность по сохранению и укреплению здоровья обучающихся, применение здоровьесберегающих технологий и создание развивающей среды.

Непосредственное руководство Учреждением осуществляет директор в соответствии с действующим законодательством и он же несет ответственность за руководство образовательной, научной работой и организационно-хозяйственной деятельностью Учреждения.

Основными партнерами в реализации педагогического процесса в детском центре являются родители воспитанников, отношения с которыми выстраиваются на договорной основе. Взаимодействие с родителями

выстраивается на позициях единомышленников, союзников, активных участников обучения и воспитания детей.

## 2.2 Основные характеристики персонала ЧУДО ДЦ «Аистенок».

Качественный состав персонала детского центра рассмотрим с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам:

- возрастному;
- по уровню образования;
- по стажу работы.

Среднесписочная численность компании составляет 55 чел.

Структура персонала по возрастной категории представлена в таблице 2.

Таблица 2.

Структура персонала ЧУДО ДЦ «Аистёнок» по возрастной категории

| Возраст         | Число сотрудников, чел. | Удельный вес, % |
|-----------------|-------------------------|-----------------|
| До 25 лет       | 5                       | 9,09%           |
| От 25 до 35 лет | 39                      | 70,91%          |
| От 35 до 45 лет | 1                       | 1,82%           |
| Свыше 45 лет    | 10                      | 18,18%          |
| Всего           | 55                      | 100,00%         |

Представим данные графически (рисунок 1).



Рис.1. Структура персонала ЧУДО ДЦ «Аистёнок» по возрастной категории, %

Как мы видим из представленных данных, в учреждении наибольшее число сотрудников – от 25 до 35 лет, эта возрастная группа имеет наибольший удельный вес в данной структуре – 70, 91%. На втором месте по возрастной структуре персонала – работники свыше 45 лет-18,18 %. Наименьший удельный вес в возрастной структуре занимают сотрудники с 35 до 45 лет – 1, 82 %.

Следовательно, для ЧУДО ДЦ «Аистёнок» в данный момент не актуальна проблема старения персонала. Многочисленная часть персонала (70,91 %)– находятся в возрасте от 25 до 35 лет, что говорит о том, что коллектив организации достаточно молодой.

Структура персонала по уровню образования представлена в таблице 3.

Таблица 3.

Структура персонала ЧУДО ДЦ «Аистёнок» по уровню образования

| Образование                          | Число сотрудников, чел. | Удельный вес, % |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------------|
| Высшее образование                   | 41                      | 74,55%          |
| Среднее профессиональное образование | 10                      | 18,18%          |
| Среднее образование                  | 4                       | 7,27%           |
| Всего                                | 55                      | 100,00%         |

Деление по образовательному уровню очень хорошо видно на диаграмме (рис.2).

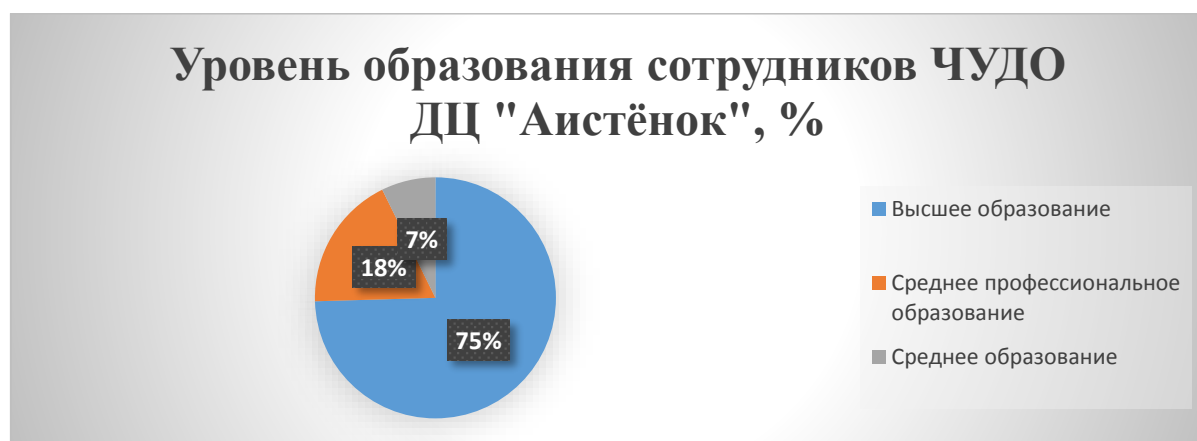


Рис.2. Структура персонала ЧУДО ДЦ «Аистёнок» по уровню образования, %

Из приведенных данных видно, что уровень образования работников в учреждении достаточно высокий: 75% - имеют высшее образование, 18% - среднее профессиональное, 7% - среднее (рис.3). Это обусловлено высокими требованиями, предъявляемыми к персоналу в организации. Этот уровень образования персонала позволяет работать компании на высоком профессиональном уровне. Потенциал компании к росту и достижению высоких финансовых результатов достаточно велик.

Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 4.

Таблица 4.

Структура персонала ЧУДО ДЦ «Аистёнок» в зависимости от стажа работы

| Стаж работы     | Число сотрудников, чел. | Удельный вес, % |
|-----------------|-------------------------|-----------------|
| До 1 года       | 7                       | 12,73%          |
| От 1 до 5 лет   | 21                      | 38,18%          |
| От 5 до 10 лет  | 13                      | 23,64%          |
| От 10 до 20 лет | 11                      | 20,00%          |
| От 20 до 30 лет | 3                       | 5,45%           |
| Всего           | 55                      | 100,00%         |

Представим данные графически (рис.3).



Рис.3. Структура персонала ЧУДО ДЦ «Аистёнок» в зависимости от стажа работы, %

Данные, приведенные в таблице 3 показывают, что наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники со стажем от 1 до 5 лет (38,18 %). На втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 5 до 10 лет (23,64%). Третье место занимают работники со стажем от 10 до 20 лет (20,00%). Работники со стажем от 20 до 30 лет имеют небольшую долю – всего 5,45%. Совсем не опытные и молодые специалисты занимают в данной структуре небольшую долю – всего 12, 73%. Данная информация говорит о том, что большее количество вновь пришедших сотрудников остается работать, однако прослеживается невысокая текучесть кадров.

Анализируя всю собранную информацию, можно сделать вывод, что ЧУДО ДЦ «Аистенок» обладает достаточно квалифицированным и опытным персоналом, на который может рассчитывать в любой ситуации. Потенциал компании к росту и достижению высоких финансовых результатов достаточно велик. Однако стоит обратить внимание на уровень текучести кадров в компании.

### **2.3 Анализ системы управления персоналом ЧУДО ДЦ «Аистёнок»**

Трудовой коллектив Детского центра составляют все граждане, участвующие своим трудом в его деятельности. Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с 16 статьей Трудового кодекса Российской Федерации [29, с. 16].

Работники Детского центра имеют право на участие в управлении организацией. Основными формами участия работников в управлении являются:

- учет мнения представительного органа;
- проведение представительным органом консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов;

- получение информации от работодателя по вопросам обсуждения с работодателем вопросов о работе организации, внесении предложений по её совершенствованию, непосредственно затрагивающим интересы работника;
- обсуждение представительным органом работников планов социально-экономического развития организации;
- участие в разработке и принятии коллективных договоров.

Представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам:

- реорганизации или ликвидации организации;
- введения технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников;
- профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;
- по другим вопросам, предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором.

Представители работников имеют право вносить соответствующие предложения в органы управления организацией по этим вопросам.

Основными характеристиками персонала организации Детского центра является его численность и структура.

В структуру ЧУДО ДЦ «Аистенок» входят:

- аппарат управления;
- бухгалтерия;
- педагогический персонал;
- учебно-вспомогательный персонал;
- технический персонал.

Структура основных элементов, формирующих систему управления персоналом в ЧУДО ДЦ «Аистенок» представлена на рисунке 4.

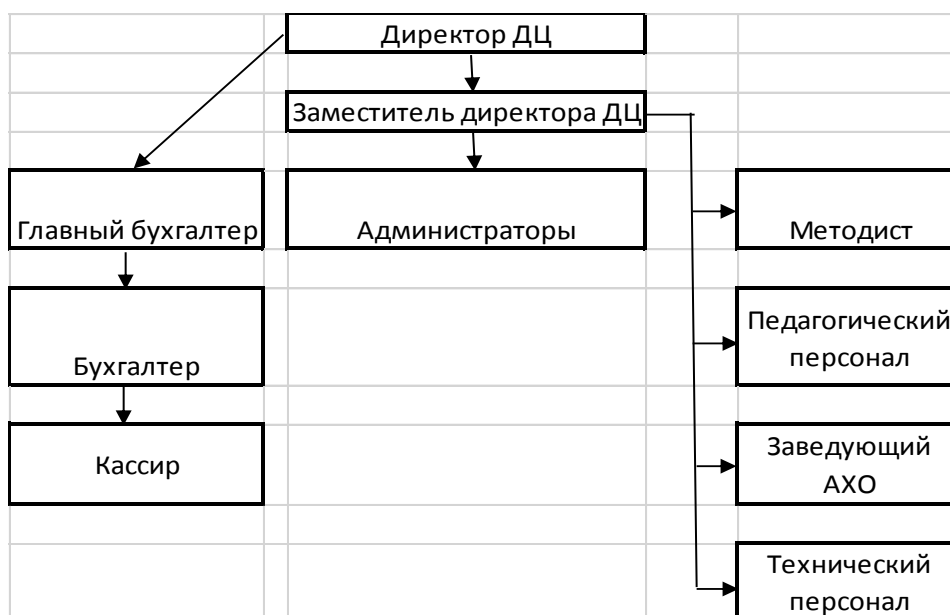


Рис.4. Система управления персоналом в ЧУДО ДЦ «Аистёнок».

Непосредственное управление ЧУДО ДЦ «Аистёнок» осуществляет заместитель директора Детского Центра.

Заместитель директора:

- руководит деятельностью ЧУДО ДЦ «Аистёнок», несет персональную ответственность за выполнение возложенных на ЧУДО ДЦ «Аистёнок» задач и функций;

- представляет ЧУДО ДЦ «Аистёнок» в органах государственной власти и местного самоуправления, в судебных органах, а также в предприятиях, в учреждениях и организациях, действует от имени ЧУДО ДЦ «Аистёнок» по доверенности;

- издает приказы, дает указания в соответствии с нормами действующего законодательства, обязательные для исполнения работниками ЧУДО ДЦ «Аистёнок»;

- разрабатывает и представляет на утверждение коллектива работников ЧУДО ДЦ «Аистёнок» правила внутреннего трудового распорядка, утверждает должностные инструкции;

- рассматривает вопросы повышения квалификации, переподготовки кадров

- разрабатывает и вносит на утверждение структуру и штатное расписание ЧУДО ДЦ «Аистёнок»;

- привлекает к дисциплинарной и материальной ответственности, поощряет, принимает на должность, увольняет с должности всех работников ЧУДО ДЦ «Аистёнок»;

- ведет строгий контроль за выполнением обязанностей всеми сотрудниками ЧУДО ДЦ «Аистёнок» согласно Устава;

- заключает от имени ЧУДО ДЦ «Аистёнок» договоры;

- распределяет обязанности между работниками ЧУДО ДЦ «Аистёнок».

- проводит анализ потребителей и рынков, составляет планы продвижения товаров, прорабатывает рекламные кампании, организует различные мероприятия и т.д.

В подчинении заместителя директора:

Администраторы;

Методист;

Педагогический персонал;

Заведующий АХО;

Технический персонал;

Сферы деятельности каждого разделены и обозначены в должностных инструкциях.

Существующая организационно-управленческая структура ЧУДО ДЦ «Аистёнок» является линейной по принципу своего построения. Руководитель наделен всеми видами полномочий и осуществляет единоличное руководство. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности вверенного ему объекта.

Из анализа видно, что представленной организационной структуре ЧУДО ДЦ «Аистенонк» присуще недостатки, свойственные всем линейным структурам:

- разобщенность горизонтальных связей в производственных системах;
- множество контактов с подчиненными, информационная перегрузка;
- при большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений;
- увеличение количества уровней управления при росте организации;
- жесткость структуры.

Определено, что в целом организационная структура соответствует общей цели организации, но требует небольшой доработки, так как некоторые функции распределены нерационально, существует проблема перегруженности заместителя директора ДЦ, который выполняет много функций. Такая излишняя перегруженность и ответственность заместителя могут отрицательно сказаться на результатах работы, привести к ошибкам и недочетам в работе.

Помимо этого в учреждении отсутствует согласованная система приема персонала, данная работа не планируется и проводится только при непосредственно возникшей вакансии. Возможно, отсюда и идет проблема роста коэффициента текучести.

Также часть кадровой работы (собеседование, решение о приеме на работу), выполняет заместитель директора, что также вызывает его перегруженность. На нем должна лежать обязанность по определению общей стратегии кадровой политики, расстановка персонала, оплата труда, а прием на работу, и другие вопросы, возникающие в системе подбора, оценки, увольнения персонала должен выполнять специалист - менеджер по персоналу.

Структуру управления учреждением необходимо преобразовывать в такую систему, при которой каждое структурное подразделение наделяется той или иной степенью самостоятельности, ориентируется на потребности определенного рынка и становится бизнес - единицей в составе компании.

## 2.4 Анализ финансового состояния ЧУДО ДЦ «Аистенок»

Платежеспособность и финансовая устойчивость ЧУДО ДЦ «Аистенок» определяется целым комплексом показателей.

Современный процесс управления хозяйствующим субъектом невозможно представить без качественного анализа и оценки платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, охватывающего все стороны деятельности предприятия. Особое место в системе экономического анализа занимает анализ, оценка и прогнозирование финансовой устойчивости предприятия, поскольку только финансово устойчивое предприятие может рассчитывать на длительное функционирование.

Чтобы обеспечивать выживаемость предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать платежеспособность и финансовую устойчивость, как своего предприятия, так и существующих потенциальных конкурентов и достаточно оперативно и правильно изменять хозяйственную ситуацию и искать подход, являющийся оптимальным в конкретных условиях.

Анализ активов предприятия представлен в таблице 5.

Таблица 5

### Анализ актива бухгалтерского баланса

| Показатели            | 2015г.       |              | 2016г.       |              | 2017г.       |              | Отклон-<br>ения<br>2015-<br>2016гг | Отклон-<br>ения<br>2016-<br>2017гг. |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1                     | 2            | 3            | 4            | 5            | 6            | 7            | 8                                  | 9                                   |
| АКТИВ                 | Тыс.<br>руб. | % к<br>итогу | Тыс.<br>руб. | % к<br>итогу | % к<br>итогу | Тыс.<br>руб. | % к<br>итогу                       | % к итогу                           |
| 1. Внеоборотные актив |              |              |              |              |              |              |                                    |                                     |

|                           |       |       |       |       |       |       |        |        |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Основные средства         | 4444  | 27,73 | 5010  | 25,51 | 5500  | 25,94 | +12,74 | +11,65 |
| ИТОГО по разделу 1        | 4444  | 27,73 | 5010  | 25,51 | 5500  | 25,94 | +12,74 | +11,65 |
| 2. Оборотные активы       |       |       |       |       |       |       |        |        |
| Запасы                    | 8452  | 52,73 | 11116 | 56,61 | 11700 | 55,18 | +31,52 | +5,25  |
| Дебиторская задолженность | 2316  | 14,46 | 2452  | 12,49 | 2800  | 13,20 | +5,87  | +14,19 |
| Денежные средства         | 814   | 5,08  | 1058  | 5,39  | 1200  | 5,66  | +29,97 | +13,42 |
| ИТОГО по разделу 2        | 11582 | 72,27 | 14626 | 74,49 | 15700 | 74,05 | +22,53 | +7,34  |
| БАЛАНС                    | 16026 | 100%  | 19636 | 100%  | 21200 | 100%  | -      | -      |

Как показывают отчетные данные, в 2016 году по сравнению с 2015 годом, организация обладает имуществом на сумму 19636 тысяч рублей. Причем, внеоборотные активы составляют 5010 тысяч рублей или 25,51%, а оборотные – 14626 тысяч рублей или 74,49% в общей стоимости имущества.

В 2017 году отчетные данные показывают увеличение имущества организации на 1594 тысячи рублей итого 21200 тыс.рублей, по сравнению с 2016 годом. Внеоборотные активы выросли на 490 тыс.рублей, а оборотные активы на 1074 тыс.рублей. В состав внеоборотных активов входят основные средства, в числе которых производственное здание, складские помещения, производственное оборудование, транспортные средства, компьютерная техника. Оборотные активы представлены в основном запасами, на долю которых приходится 56,61%. За отчетный период их стоимость увеличилась на 2664 тысячи рублей или на 31,52%. Отмечается

незначительное изменение величины дебиторской задолженности, которая увеличилась в абсолютном значении на 136 тысяч рублей, при одновременном росте величины денежных средств на 244 тысяч рублей или на 29,97%.

За отчетный период стоимость имущества возросла на 3610 тысяч рублей или на 22,53%. Увеличение произошло как по первому, так и по второму разделу актива баланса, хотя рост внеоборотных активов менее значителен. Изменилось и структурное соотношение между этими разделами. Если на конец 2015 года внеоборотные активы составляли 27,73 % в общей стоимости имущества, то к концу 2016 года этот показатель снизился до 25,51% и в 2017 опять возрос на 0,43% или на 490 тысяч рублей.

В составе оборотных активов увеличение произошло практически по всем статьям. Особенно большой процент увеличения приходится на статью «Запасы», в 2016 году где рост составил 31,52 % и в 2017 году на 5,25%.

Особое внимание при анализе оборотных активов следует обратить на состояние дебиторской задолженности. Ее наличие означает, что организация предоставляет своим покупателям коммерческий кредит. Такое состояние расчетов является вполне нормальным явлением. Как видно, в ЧУДО ДДЦ «Аистенок» удельный вес статьи «Дебиторская задолженность» в отчетном периоде несколько снизился и стал составлять 12,49%, что можно расценивать только положительно.

Большое внимание уделяется анализу эффективности использования оборотных активов, так как именно от этого фактора зависят многие результаты платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия. Поэтому при изучении этого вида имущества был просчитан целый ряд показателей, которые дадут возможность оценить платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия. Это, показатели оборачиваемости, под которыми понимается длительность одного полного кругооборота

средств с момента превращения оборотных средств в денежной форме в производственные запасы и до выхода готовой продукции и ее реализации. Кругооборот средств завершается зачислением денежных средств на расчетный счет организации.

Анализ активов предприятия представлен в таблице 6.

Таблица 6

Анализ пассива бухгалтерского баланса

| Показатели                                   | 2015г.       |              | 2016г.       |              | 2017г.       |              | 2015-<br>2016гг. | 2016-<br>2017гг. |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|------------------|
| 1                                            | 2            | 3            | 4            | 5            | 6            | 7            | 8                | 9                |
|                                              | Тыс.<br>руб. | % к<br>итогу | Тыс.<br>руб. | % к<br>итогу | % к<br>итогу | Тыс.<br>руб. | %                | %                |
| 3. Капитал и резервы                         |              |              |              |              |              |              |                  |                  |
| Уставный капитал                             | 180          | 1,12         | 180          | 0,92         | 180          | +0,85        | 0                | 0                |
| Добавочный капитал (без переоценки)          | 226          | 1,41         | 278          | 1,42         | 300          | +1,41        | +23              | +7,9             |
| Резервный капитал                            | 416          | 2,6          | 594          | 3,03         | 750          | +3,54        | +42,79           | +26,62           |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 7266         | 45,34        | 10108        | 51,47        | 11100        | +52,36       | +39,11           | +9,81            |

|                                          |       |       |       |       |       |        |        |        |
|------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| ИТОГО по<br>разделу 3                    | 8088  | 50,47 | 11160 | 56,84 | 12330 | +58,16 | +37,98 | +10,48 |
| 4.<br>Долгосрочные<br>обязательства      |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Отложенные<br>налоговые<br>обязательства | 450   | 2,81  | 150   | 0,76  | 100   | +0,47  | -66,67 | -33,33 |
| ИТОГО по<br>разделу 4                    | 450   | 2,81  | 150   | 0,76  | 100   | +0,47  | -66,67 | -33,33 |
| 5.<br>Краткосрочные<br>обязательства     |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Кредиторская<br>задолженность            | 7426  | 46,33 | 8218  | 41,85 | 8600  | +40,56 | +10,94 | +4,64  |
| Доходы<br>будущих<br>периодов            | 62    | 0,39  | 108   | 0,55  | 170   | +0,80  | +74,19 | +57,40 |
| ИТОГО по<br>разделу 5                    | 7488  | 46,72 | 8326  | 42,4  | 8770  | +41,36 | +11,19 | +4,87  |
| БАЛАНС                                   | 16026 | 100%  | 19636 | 100%  | 21200 | 100%   | -      | -      |

По данным таблицы капиталы и резервы в 2016 году увеличились на 3072 тыс. руб. или на 37,98%. Долгосрочные обязательства уменьшились на 300 тыс. руб. или на 66,67%. Краткосрочные обязательства увеличились на 838 тыс. руб. или 11,19%.

Таким образом, можно сделать следующий вывод, что структура актива и пассива бухгалтерского баланса ЧУДО ДЦ «Аистенок» за 2015-2016 гг. отличается рациональностью. В составе имущества наибольший удельный вес занимают оборотные активы, а в их составе наиболее значимая статья «Запасы».

В составе источников имущества присутствуют как собственные, так и заемные средства. Здесь также следует отметить, что собственный капитал имеет довольно значительный удельный вес, причем его доля в 2016 году несколько повысилась по сравнению с 2015 годом до 56,84% против 50,47%, что благоприятно влияет на деятельности предприятия, хотя необходимо уделить больше внимания на данную статью и принять меры для её повышения и понижения статьи заемных средств хотя и в виде долгосрочных вложений.

А так же в 2017 году мы видим увеличение в статьях капиталы и резервы на 1170 тыс.рублей или на 10,48% по сравнению с 2016 годом, долгосрочные обязательства уменьшились еще на 50 тыс.рублей или 33,33%, краткосрочные обязательства увеличились на 383 тыс.рублей или на 4,64%.

Делаем вывод, что структура активы и пассивы в 2016 году и в 2017 году изменились не значительно .

Один из критериев благополучной структуры баланса является поддержание примерно равного уровня показателей дебиторской и кредиторской задолженности.

Анализ отчета о прибылях и убытках ЧУДО ДЦ «Аистенок» представлен в таблице 7.

## Анализ отчета о прибылях и убытках

| Показатели                          | 2015 г. |       | 2016г. |       | 2017г. |       | 2015-<br>2016гг | 2016-<br>2017гг. |
|-------------------------------------|---------|-------|--------|-------|--------|-------|-----------------|------------------|
|                                     | Т.р.    | %     | Т.р.   | %     | %      | Т.р.  | %               | %                |
| 1                                   | 2       | 3     | 4      | 5     | 6      | 7     | 8               | 9                |
| Выручка                             | 92600   | 100%  | 106400 | 100%  | 115000 | 100%  | +14,9           | +8,08            |
| Себестоимость                       | 53380   | 57,65 | 62208  | 58,47 | 65000  | 56,52 | +16,67          | +4,49            |
| Валовая прибыль                     | 39220   | 42,35 | 44192  | 41,53 | 50000  | 43,47 | +12,68          | +13,14           |
| Коммерческие расходы                | 23660   | 25,55 | 27015  | 25,39 | 30000  | 26,09 | +14,18          | +11,05           |
| Управленческие расходы              | 9990    | 10,71 | 10566  | 9,93  | 11200  | 9,74  | +5,77           | +6               |
| Прибыль (убыток) от продаж          | 5570    | 6,02  | 6611   | 6,21  | 8800   | 7,65  | +18,69          | +33,11           |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 5570    | 6,02  | 6611   | 6,21  | 8800   | 7,65  | +18,69          | +33,11           |
| Текущий налог на прибыль            | 1114    | 1,2   | 1322   | 1,24  | 1760   | 1,53  | +18,67          | +0,37            |
| Чистая прибыль (убыток)             | 4456    | 4,81  | 5289   | 4,97  | 7400   | 6,43  | +18,69          | +39,91           |

Как видно за отчетный период наблюдается увеличение объемов производства и продаж. В 2016 году оно составило 13800 тысяч рублей или 14,90%, в 2017 году тоже наблюдается увеличение продаж на 8600 тыс. рублей или 8,08%, что уровень роста валовой прибыли составил 13,07%. Отставание темпов роста этого показателя по сравнению с ростом объемов продаж объясняется тем, что себестоимость продукции, которая определена как прямые затраты, растет более быстрыми темпами. По этой группе расходов произошло увеличение на 8828 тысяч рублей, или 16,67%. Как

показывает сравнительный анализ, этот показатель на 1,5 пункта выше темпов роста объема продаж.

В отношении расходов на продажу (коммерческих расходов) следует отметить, что эти затраты также увеличились на 14,18%. Это связано с тем, что предприятие вынуждено вкладывать значительные суммы денежных средств в рекламную компанию, поскольку конкуренция в этой области деятельности значительна и в 2017 году коммерческие расходы тоже выросли на 11,05%

Затраты по статье «Управленческие расходы» также несколько увеличились, однако это увеличение в абсолютном значении составило всего 576 тысяч рублей или 5,77 % и в 2014 году тоже виден рост этих затрат на 6%.

Имущественный потенциал организации увеличился с 16026 тысяч рублей до 19636 тысяч рублей или на 22,53%. Увеличение произошло как по группе основного капитала, так и оборотного. Причем, оборотный капитал растет более высокими темпами, чем основной.

В 2014 году тоже есть увеличение имущественного капитала на 1564 тыс.рублей.

Таким образом, анализ платежеспособности показал структура актива и пассива бухгалтерского баланса ООО ДДЦ «Аистенок» за 2015-16гг. отличается рациональностью, за 2016 -2017 гг.не значительно, но отличия имеются. В составе имущества наибольший удельный вес занимают оборотные активы, а в их составе наиболее значимая статья «Запасы».

В составе источников имущества присутствуют собственные средства, долгосрочные кредиты, и кредиторская задолженность. Здесь также следует отметить, что собственный капитал имеет довольно значительный удельный вес, причем его доля в 2016 году несколько повысилась по сравнению с 2015 годом до 56,84% и в 2017 году до 58,16%.

Анализ платежеспособности показал что на предприятии складывается сравнительно благоприятная ситуация в отношении этих показателей. Все нормативные коэффициенты, необходимые для платежеспособности, находятся достаточно близко к нормативным значениям. В 2016 году наблюдается повышение их абсолютной величины. Повышение коэффициента общей ликвидности свидетельствует о повышении уровня платежеспособности предприятия.

За три года произошли изменения в показателе производительности труда. Для наиболее полного представления о предприятии рассмотрим таблицу 8.

Таблица 8

Анализ производительности труда ЧУДО ДЦ «Аистенок»

| Показатели                  | 2015   | 2016   | 2017   | Темпы роста, %  |                |
|-----------------------------|--------|--------|--------|-----------------|----------------|
|                             |        |        |        | 2016г. к 2015г. | 2017г.к 2016г. |
| Выручка                     | 92600  | 106400 | 115000 | 14,9            | 8,08           |
| Численность работников, чел | 59     | 51     | 55     | 86,4            | 107,8          |
| Производительность труда    | 1569,4 | 2086,3 | 2090,9 | 132,9           | 100,2          |

Как видно из таблицы 8 в период 2015-2017 гг. ЧУДО ДЦ «Аистенок» увеличивало объемы выручки: в 2016 г. на 14,9% по сравнению с 2015 г., в 2017 г. на 8,08% по сравнению с 2016 г.

В ЧУДО ДЦ «Аистенок» менялась численность работников: в 2016 г. уменьшилась на 13,6% по сравнению с 2015 г., а в 2017 г. увеличилась на 7,8% по сравнению с 2016 г. Производительность труда в 2017 г. снизилась, составив 100,2 % по отношению к 2015 г.

Выводы:

Анализ показал, что система управления персоналом ЧУДО ДЦ «Аистенок» недостаточно эффективна.

ЧУДО ДЦ «Аистенок» обладает достаточно квалифицированным и опытным персоналом, на который может рассчитывать в любой ситуации. Потенциал компании к росту и достижению высоких финансовых результатов достаточно велик. Однако стоит обратить внимание на уровень текучести кадров в компании.

Функциональная структура несет в себе недостатки, которые ранее не являлись определяющими, но в изменившихся экономических условиях стали серьезными и требующими немедленного устранения.

Определено, что в целом организационная структура соответствует общей цели организации, но требует небольшой доработки, так как некоторые функции распределены нерационально, существует проблема перегруженности заместителя директора ДЦ, который выполняет много функций. Такая излишняя перегруженность и ответственность заместителя могут отрицательно сказаться на результатах работы, привести к ошибкам и недочетам в работе.

Отсутствует согласованная система приема персонала, данная работа не планируется и проводится только при непосредственно возникшей вакансии. Возможно, отсюда и идет проблема роста текучести кадров.

С целью ликвидации выявленных недостатков, в третьей главе будут предложены мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом в ЧУДО ДЦ «Аистенок».

## **ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЧУДО ДЦ «АИСТЁНОК»**

### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии**

Одним из важнейших факторов успешного функционирования предприятия в рыночных условиях, является четко отлаженная, свободно адаптирующая к различным изменениям организационная структура управления.

Совершенствование организационной структуры ЧУДО ДЦ «Аистенок» должно быть направлено на:

1. Оптимизацию организационной структуры адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде.
2. Разработку рекомендаций по процессу управления основными функциями предприятия;
3. Освободить руководство объединения от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением научно-производственным комплексом.
4. Устранение пересекающихся зон ответственности, а также провисших кусков, фаз управленческих процессов;
5. Повышение оперативности реализации управленческих решений.

Предлагаемая организационная структура управления должна:

- обеспечить выполнение всех объективно необходимых функций управления;
- отвечать нормам управляемости и требованиям рациональных информационных связей;
- иметь минимальное, но достаточное количество ступеней управления;
- усиливать все функции аппарата управления;
- гарантировать высокую адаптивность, надежность, оперативность, качество, экономичность и эффективность управления.

В настоящее время существуют различные виды организационных структур управления, однако, до сих пор не существует такой рациональной структуры, которая бы одинаково подходила для всех типов организаций. Рациональная организационная структура предприятия не должна допускать дублирования одних и тех же функций на различных уровнях принятия того или иного решения.

Между всеми структурными элементами системы управления должны быть четко разграничены полномочия и сферы ответственности. Однако эти разграничения не должны основывать инициативу звеньев управления.

Основными критериями рациональной структуры управления выступают:

- взаимодействие звеньев управления;
- концентрация функциональных звеньев в функциональных узлах, но при условии частичной их самостоятельности, т.е. реальные возможности участия каждого звена в едином процессе управления;
- наименьшее число источников «приема» и «выхода» команд у каждого звена управления;
- способность структуры управления адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования предприятия.

При совершенствовании организационной структуры управления ЧУДО ДЦ «Аистенок» необходимо следовать следующим принципам:

- принцип единства распорядительства и персональной ответственности. Он исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;
- принцип распространенности контроля. Следует правильно определить количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек, т.е. норму управляемости;
- принцип четкого функционального разграничения. Каждое производственное и функциональное звено должно иметь ограниченные

функции, не затрагивающие функции других подразделений на одном уровне управления;

- принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица. Такое соответствие создает реальные условия для принятия и реализации оптимальных решений;

- принцип гибкости и экономичности.

Организационная структура управления должна реагировать на изменения внутренней и внешней среды с наименьшими затратами, т.е. обладать свойством рациональной самоадаптации.

Основным принципом управления на ЧУДО ДЦ «Аистенок» должен стать принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Оптимальным будет подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке политики - целей и стратегии фирмы в целом, а децентрализованными - решения, относящиеся к оперативному управлению.

Проведенные нами исследования системы управления персоналом в данном учреждении позволяют констатировать тот факт, что она далеко не совершенна.

Таким образом, необходимо пересмотреть организационную структуру управления образовательным учреждением, и смоделировать такую структуру управления, которая позволит выйти на принципиально новый уровень стабилизации коллектива и повышение уровня его инновационного потенциала.

Перспективы развития системы управления персоналом должны осуществляться в следующих направлениях:

1. В каждом филиале выделить должность руководителя филиала из числа администраторов. Возложить часть обязанностей заместителя директора на эту должность.

2. Возложить обязанности на сотрудника из числа администраторов по маркетингу и продвижению.

### 3. Возложить обязанности по подбору персонала на бухгалтера.

В соответствии с предлагаемыми изменениями организационная структура ЧУДО ДЦ «Аистенок» будет выглядеть следующим образом (рис. 5).

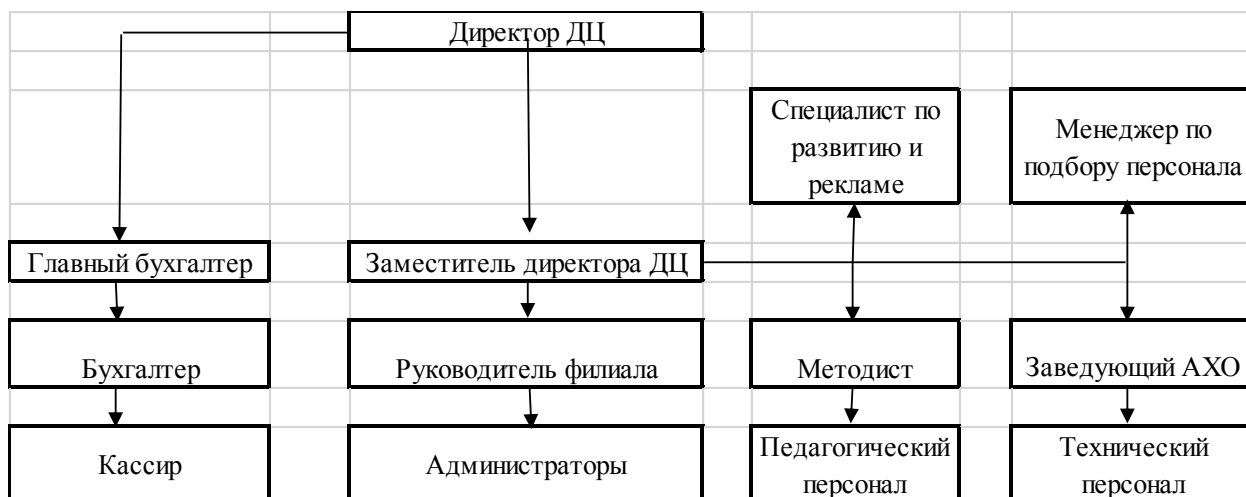


Рис. 5 Оптимизированная организационная структура ЧУДО ДЦ «Аистенок»

Для решения проблемы перезагруженности заместителя директора ДЦ предлагается перераспределение функциональных обязанностей и частичное делегирование полномочий.

Анализ функциональных обязанностей показал, что загруженность заместителя директора ДЦ довольно высока. В частности, эта проблема возникла вследствие выполнения сотрудником работ, не относящихся к его непосредственным обязанностям. К примеру, руководитель помимо своих основных функций (планирование, организация, анализ, контроль) выполняет некоторые другие задачи (разработка фирменного стиля, сотрудничество с директорами, разрешение конфликтных ситуаций).

Наиболее вероятным и удовлетворяющим общие интересы оптимизации является вариант выделения в каждом филиале должности руководителя филиала, который возьмет на себя часть функций заместителя директора ДЦ.

Чтобы ликвидировать пробелы в информационной системе предприятия, прежде всего, необходимо структурировать маркетинговую деятельность, посредством создания внутрифирменной системы сбора и обмена информации. Наличие чётко налаженной маркетинговой системы существенно повлияет на деятельность организации.

Однако, несмотря на создание внутрифирменной маркетинговой системы, которая упростит анализ получаемой информации, остаётся один весомый нерешённый вопрос: «Могут ли сотрудники фирмы эффективно выполнять маркетинговые функции?». Тот факт, что выполняемые функции являются дополнительными, а не прямыми обязанностями приводит к несвоевременной обработки, получения и анализа информации, что в свою очередь негативно сказывается на своевременном развитии предприятия.

Для создания хорошо работающей системы маркетинговой информации, решения проблем, связанных с несогласованной маркетинговой деятельностью, а также нереализованности некоторых функций, необходимо определить из числа сотрудников должность менеджера – маркетолога с последующим его обучением, который смог бы объединить разрозненные маркетинговые функции в единую службу.

Сейчас жизненно важно быстро адаптироваться в бизнес - среде. В условиях изменяющейся экономической ситуации необходим постоянный контроль не только за внутрифирменными процессами, но и за деятельностью конкурентов. Чтобы сохранить текущее положение, обеспечить необходимую норму прибыли, а также создать конкурентное преимущество, надо непрерывно анализировать окружение, постоянно работать над стимулированием продажи услуг и привлечением новых клиентов. Для этого нужно:

- отслеживать изменения ряда факторов спроса на строительные услуги: цена услуги или комплекса услуг, доход клиентуры, цены на подобные услуги у конкурентов, прогноз изменения цен на услуги, число клиентов на рынке и темпы их прироста, требования и предпочтения клиентуры, роль и место

оцениваемого вида строительных услуг в структуре потребностей в строительных услугах, размеры и типы предприятий, предъявляющих товары к перевозке, используемые технологии и возможности клиента (запросы уровня качества), а также отслеживать всю доступную информацию о структуре строительной отрасли и тенденций её изменений конкурентах и корректировать свою деятельность в случае необходимости;

- производить построение маркетингового плана с учётом особенностей спроса на строительство дорог;
- кроме того, формирование спроса на услуги предусматривает проведение мероприятий по привлечению клиентуры: изучение рынка строительных услуг, целенаправленная реклама, разработка и прогнозы реализации дополнительных услуг.

Полноценный анализ, необходимый для разработки маркетинговых мероприятий по расширению бизнеса, требует немалых временных ресурсов. Именно поэтому выполнение этих функций одним человеком окажет нужный эффект, менеджер - маркетолог, структурирующий уже имеющиеся данные и, получив новые, сможет предоставить организации те решения, которые окажутся преимуществом перед конкурентами.

Внедрение этой должности в структуру компании позволит не только комплексно проводить анализ функций внешнего и внутреннего маркетинга, но и устранить имеющиеся недостатки. При условии чётко организованной маркетинговой деятельности руководство предприятия сможет получить необходимые данные, которой, по сути, станут основой для развития.

Помимо того, перераспределение обязанностей снимет ряд дополнительных обязанностей, он окажет существенное влияние на качество выполняемых работ. Но главным образом результатом принятого решения будет деятельность привлечённого сотрудника по разработке комплекса мероприятий, повышающих эффективность работы предприятия.

Анализ структуры управления показал, что в ЧУДО ДЦ «Аистенок» существует перегрузка заместителя директора кадровой работой, и как

следствие, кадровая работа ведется неэффективно, нет слаженной системы приема персонала, за последний год наблюдается рост коэффициента текучести.

В связи с этим рассмотрим возложение обязанностей по подбору персонала на бухгалтера.

Деятельность менеджера по персоналу должна быть направлена на:

- организацию работы с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников;
- обеспечение укомплектование учреждения работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации;
- определение потребности в персонале, изучении рынка труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами;
- осуществление подбора кадров, проведение собеседований с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников;
- организацию обучения персонала, координацию работы по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры;
- совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников;

Перераспределение функций на данном уровне позволяет сделать систему управления персоналом в ЧУДО ДЦ «Аистёнок» более эффективной, а следовательно работу учреждения более стабильной.

При перераспределении функций, у генерального директора становится меньше функций, что позволяет ему больше времени уделять решению стратегических вопросов организации, заниматься стратегией развития и развитием деятельности. Каждый сотрудник организации выполняет

функции по своему профилю работы и в рамках своей компетенции. Таким образом, работа управленческого персонала, будет наиболее эффективна и качественна.

Таким образом, изменения в системе управления персоналом ЧУДО ДЦ «Аистенок», прежде всего, нацелены на улучшение работы в области управления персоналом и на повышение эффективности работы персонала предприятия.

### **3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий**

При внедрении предлагаемых мероприятий важное значение имеет экономический эффект, который они принесут в результате внедрения.

Экономическая эффективность изменений в системе управления персоналом ЧУДО ДЦ «Аистенок» включает в себя решение задач стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Таким образом, изменения в системе управления персоналом носят двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет потребности организации, с другой - работников. Следовательно, изменений в системе управления персоналом имеет как социальный, так и экономический характер.

Для начала необходимо рассчитать затраты которые компания понесет в процессе реализации предложенных мероприятий.

1. В каждом филиале выделить должность руководителя филиала из числа администраторов. Возложить часть обязанностей заместителя директора на эту должность.

Дополнительное вознаграждение к заработной плате – 3000 руб.

Таким образом, затраты на проведение данного мероприятия составят – 108000 руб. в год.

2. Возложить обязанности на сотрудника из числа администраторов по маркетингу и продвижению.

Затраты на обучение маркетолога – от 15000 руб.

Дополнительное вознаграждение к заработной плате – 3000 руб.

Представим в обобщенном виде бюджет маркетинга ЧУДО ДЦ «Аистенок» в таблице 9.

Таблица 9

Бюджет маркетинга ЧУДО ДЦ «Аистенок»

| Мероприятие                  | Бюджет (тыс. руб.) |
|------------------------------|--------------------|
| Реклама на сайте             | 99 000             |
| Реклама на радио             | 45 000             |
| Реклама на транспорте        | 18 000             |
| Реклама в газетах и журналах | 18 000             |
| Всего                        | 180 000            |

Таким образом, бюджет маркетинга за год составляет 180 000 руб.

Таким образом, затраты на проведение данного мероприятия составят – 231 000 руб. в год.

3. Возложить обязанности по подбору персонала на бухгалтера.

Дополнительное вознаграждение к заработной плате – 3000 руб.

Таким образом, затраты на проведение данного мероприятия составят – 36000 руб. в год.

Рассчитаем совокупные затраты на внедрение мероприятий:

$108\,000 + 231\,000 + 36\,000 = 375\,000$  руб. в год.

Выручка за 2018 год с учетом внедрения мероприятий определена экспертным методом, т.е. на основании мнения специалистов компании в вопросах прогнозирования (главный бухгалтер и заместитель директора).

Прогноз заместителя директора - 6%.

Прогноз главного бухгалтера - 4%.

Итого среднее значение:  $(6 + 4) / 2 = 5\%$

Не претендуя на абсолютную точность прогнозов, примем возможное увеличение выручки на уровне 5%.

В 2017 г. выручка ЧУДО ДЦ «Аистенок» составила 115 000 000 руб. Прирост выручки составит 5% и будет равен:

$$115\,000\,000 \times 0,05 = 5\,750\,000 \text{ руб.}$$

$$\text{Планируемая выручка: } 115\,000\,000 + 5\,750\,000 \text{ руб.} = 120\,750\,000 \text{ руб.}$$

$$\text{Величина затрат, связанных с внедрением мероприятий} - 375\,000 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий. Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий занесены в таблицу 10.

Таблица 10

Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ЧУДО ДЦ «Аистенок»

| Показатели                                                               | Ед. изм.   | До мероприятия 2017 г. | После мероприятия | Изменение |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------|-------------------|-----------|
|                                                                          | Абс. знач. | % прироста             |                   |           |
| Выручка от реализации продукции, услуг или объем товарооборота (без НДС) | тыс. руб.  | 115 000                | 120 750           | 105%      |
| Себестоимость продукции, услуг                                           | тыс. руб.  | 65 000                 | 65 375            | 1,01%     |
| Затраты на один руб. реализации                                          | коп.       | 0,57                   | 0,57              | -         |
| Балансовая прибыль                                                       | тыс. руб.  | 50 000                 | 55 375            | 110,75%   |
| Чистая прибыль                                                           | тыс. руб.  | 7 400                  | 10 965            | 148%      |
| Рентабельность продаж                                                    | %          | 6,43                   | 9,08              | 141,2%    |

Таким образом, внедрение данного мероприятия приведет к приросту выручки на 5 750 тыс. руб. Затраты при этом составят 375 000 руб., чистая прибыль предприятия увеличится на 48%, а рентабельность возрастет на 41,2%.

Экономический эффект определяется как разность прибыли от реализации продукции до и после внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, и рассчитывается по следующей формуле:  $Ээ = П1 - П0$ , где

Ээ - экономический эффект, тыс. руб.

П1, П0 - прибыль от реализации продукции соответственно после и до внедрения мероприятия, тыс. руб.

Экономический эффект составит:  $120\,750 - 115\,000 = 5\,750$  тыс. руб.

Подводя итоги, следует заметить, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней среды, так и внешней, так как любые неучтённые обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

## **Заключение**

Подведем итог дипломному исследованию. В проекте были изучены теоретические основы системы управления персоналом, рассмотрены понятие и сущность системы управления персоналом. Установлено, что система управления персоналом - комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность организации.

В рамках исследования проведен анализ системы управления персоналом в ЧУДО «Детский центр «Аистёнок» и выявлены её достоинства и недостатки.

Результаты анализа персонала показали, что ЧУДО ДЦ «Аистенок» обладает достаточно квалифицированным и опытным персоналом, на который может рассчитывать в любой ситуации. Потенциал компании к росту и достижению высоких финансовых результатов достаточно велик. Однако стоит обратить внимание на уровень текучести кадров в компании.

Анализ основных экономических показателей деятельности ЧУДО ДЦ «Аистёнок» показал, что организация развивается стабильно, имеет возможности к дальнейшему росту и для того чтобы поддерживать конкурентную позицию на рынке строительных услуг, необходимо использовать все имеющиеся ресурсы максимально.

Проанализирована организационная структура ЧУДО ДЦ «Аистёнок». Выявлено, что система управления персоналом ЧУДО ДЦ «Аистёнок» недостаточно эффективна.

Функциональная структура несет в себе недостатки, которые ранее не являлись определяющими, но в изменившихся экономических условиях стали серьезными и требующими немедленного устранения.

Определено, что в целом организационная структура соответствует общей цели организации, но требует небольшой доработки, так как некоторые функции распределены нерационально, существует проблема

перегруженности заместителя директора ДЦ, который выполняет много функций. Такая излишняя перегруженность и ответственность заместителя могут отрицательно сказаться на результатах работы, привести к ошибкам и недочетам в работе.

Отсутствует согласованная система приема персонала, данная работа не планируется и проводится только при непосредственно возникшей вакансии. Возможно, отсюда и идет проблема роста текучести кадров.

С целью ликвидации выявленных недостатков, в третьей главе были предложены мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом в ЧУДО ДЦ «Аистенок».

Для повышения стабильности работы предприятия и разработки эффективной системы управления персоналом разработаны рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, которые состоят в следующем: повышение роли системы управления персоналом, за счет изменения организационной структуры предприятия, перераспределение функций. Эти изменения в системе управления персоналом ЧУДО ДЦ «Аистенок», прежде всего, нацелены на улучшение работы в области управления персоналом и на повышение эффективности работы персонала предприятия.

Таким образом, была достигнута цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ЧУДО ДЦ «Аистёнок».

### **Библиографический список**

1. Ассаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности - СПб.: Питер, 2010. -119 с..
2. Аширов, Д. А. Управление персоналом : учеб. пособие [Текст] / Д. А.Аширов. - М.: ПРОСПЕКТ, 2007. - 432 с.: ил.
3. Базарова Т.Ю. Управление персоналом. 8-е изд., стереотип. М.: Академия, 2010. - 224 с..
4. Басовский Л. Е.. Менеджмент: Учебное пособие/ Л. Е. Басовский.- М.: ИНФРА -М, 2011.- 216с.
5. Басюка В.С., Мухарской Е.А. Организация контроля в ДОУ. - Иркутск: «Национальный книжный центр», 2010.
6. Бизюков, П.В. Служба управления персоналом: функции, типология модели [Текст] / П.В.Бизюков // Социологические исследования.-2010. - № 5. - С. 53-61.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. М.: Экономика, 2010. 352 с..
8. Бражник, М. Содержание и направленность основных управленческих функций в теории управления [Текст] / М. Бражник // теории и практики управления. – 2010. - №10. – С. 86-91.
9. Бузырев, В. В., Кадровые стратегии в управлении персоналом [Текст] / В.В.Бузырев, М.С. Гусарова., Н.М. Чикишева. - СПб: СПбГУЭФ, 2012.- 128с.
10. Валиулова, А. Эффективность инструментов управления организацией [Текст] / А.Валиулова, В. Приходько // Проблемы теории и практики управления. – 2010. - №12. – С. 103-109.
11. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник для вузов / О. С. Виханский. М.: Гардарики, 2012. – С. 44.
12. Воробьев, А. Стратегическое управление персоналом [Текст] / А.Воробьев, С. Жданов, Ю. Кузьмина // Управление персоналом.- 2008.-№ 8. – С. 48-53.

13. Грачев, М. А. С. Управление персоналом в [Текст] / М.А. Грачев // Управление персоналом в международной корпорации. – 2011. - № 3. – С. 17-14.
14. Должностные инструкции ЧУДО ДЦ «Аистёнок»
15. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2011. – 1100 с.
16. Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением. Часть 1. М., 2009.
17. Колпаков, В. М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / В.М. Колпаков, Г. А Дмитриенко. - М.: МАУП, 2010. - 752 с.
18. Кибанов А.Я. «Управление персоналом организации» Издательство: ИНФРА-М - 2010 - с.695.
19. Клейнер, Г. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления [Текст] / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2009. - № 1. – С. 15-22.
20. Кузьмина Н.В. Методы исследования педагогической деятельности. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, ред. 2010, с. 223.
21. Лабаджан, М.Г. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России [Текст] / М.Г. Лабаджан // Управление персоналом. – 2013. - № 1. – С. 46-48.
22. Михайлина, Г. И. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для вузов / Г.И. Михайлина.- 2-е изд., доп. и перераб.- М.: Дашков и К, 2014.- 284с.
23. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев.- М.: Финстатинформ, 2007.- С. 142.
24. Перачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Перачев. – М.: Феникс, 2008 . - 447 с.
25. Поздняк Л.В. Управление дошкольным образовательным учреждением как социально-педагогической системой. Управление дошкольным образовательным учреждением. Ж. 2006, № 4. С.8-14.

26. Симонова, И.Ф. Стратегические аспекты управления персоналом [Текст] / И.Ф.Симонова, Н.М. Зазовская.- М.: ИНФРА-М, 2006. - С. 7.
27. Табарина Ю.Ю. Особенности построения системы управления дошкольной организацией на современном этапе развития образования, 2015 [Электронный ресурс]. URL: [Социальная сеть работников образования nsportal.ru](http://nsportal.ru) (дата обращения: 15.05.2018).
28. Типовое положение о дошкольном образовательном учреждении (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 27 октября 2011 г. № 2562) URL: <http://www.garant.ru/> (дата обращения: 13.05.2018)
29. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2010. С.16 .
30. Устав предприятия ЧУДО ДЦ «Аистёнок»
31. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" N 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2018 года [Электронный ресурс] URL: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/> (дата обращения 1.05.2018)
32. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (утв. приказом Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 17 октября 2013 г. N 1155) [Электронный ресурс] URL: <https://pravobraz.ru> (дата обращения 1.05.2018).
33. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2013. - 256с.

# Приложение 1

## Формы

бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках

### Бухгалтерский баланс

|                                                          |         |          |                          |            |
|----------------------------------------------------------|---------|----------|--------------------------|------------|
| на                                                       | декабрь | 20 17 г. | Форма по ОКУД            | Коды       |
|                                                          |         |          | Дата (число, месяц, год) | 0710001    |
| Организация ЧУДО ДЦ "Аистенок"                           |         |          | по ОКПО                  |            |
| Идентификационный номер налогоплательщика                |         |          | ИНН                      | 5904164869 |
| Вид экономической деятельности                           |         |          | по ОКВЭД                 |            |
| Организационно-правовая форма/форма собственности        |         |          | по ОКОПФ/ОКФС            | 16         |
| общество с ограниченной ответственностью                 |         |          | по ОКЕИ                  | 384 (385)  |
| Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)                 |         |          |                          |            |
| Местонахождение (адрес): г.Пермь, ул.Красновишерская, 39 |         |          |                          |            |

| Пояснения <sup>1</sup> | Наименование показателя <sup>2</sup>                      | 31 декабр<br>20 15 г. <sup>3</sup> | На 31 декабря<br>20 16 г. <sup>4</sup> | На 31 декабря<br>20 17 г. <sup>5</sup> |
|------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
|                        |                                                           |                                    |                                        |                                        |
|                        | <b>АКТИВ</b>                                              |                                    |                                        |                                        |
|                        | <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                             |                                    |                                        |                                        |
|                        | Нематериальные активы                                     |                                    |                                        |                                        |
|                        | Результаты исследований и разработок                      |                                    |                                        |                                        |
|                        | Основные средства                                         | 4444                               | 5010                                   | 5500                                   |
|                        | Доходные вложения в материальные ценности                 |                                    |                                        |                                        |
|                        | Финансовые вложения                                       |                                    |                                        |                                        |
|                        | Отложенные налоговые активы                               |                                    |                                        |                                        |
|                        | Прочие внеоборотные активы                                |                                    |                                        |                                        |
|                        | Итого по разделу I                                        | 4444                               | 5010                                   | 5500                                   |
|                        | <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                               |                                    |                                        |                                        |
|                        | Запасы                                                    | 8452                               | 11116                                  | 11700                                  |
|                        | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям |                                    |                                        |                                        |
|                        | Дебиторская задолженность                                 | 2316                               | 2452                                   | 2800                                   |
|                        | Финансовые вложения                                       |                                    |                                        |                                        |
|                        | Денежные средства                                         | 814                                | 1058                                   | 1200                                   |
|                        | Прочие оборотные активы                                   |                                    |                                        |                                        |
|                        | Итого по разделу II                                       | 11528                              | 14626                                  | 15700                                  |
|                        | <b>БАЛАНС</b>                                             | <b>16026</b>                       | <b>19636</b>                           | <b>21200</b>                           |

Форма 0710001 с. 2

| Пояснения <sup>1</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Наименование показателя <sup>2</sup>                                   | На 1 декабря          | На 31 декабря         | На 31 декабря         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                        | 20 15 г. <sup>3</sup> | 20 16 г. <sup>4</sup> | 20 17 г. <sup>5</sup> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>ПАССИВ</b>                                                          |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>                             |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 180                   | 180                   | 180                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | ( ) <sup>7</sup>      | ( )                   | ( )                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Переоценка внеоборотных активов                                        |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 226                   | 278                   | 300                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Резервный капитал                                                      | 416                   | 594                   | 750                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 7266                  | 10108                 | 11100                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Итого по разделу III                                                   | 8088                  | 11160                 | 12330                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Заемные средства                                                       | 450                   | 150                   | 100                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Отложенные налоговые обязательства                                     |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Резервы под условные обязательства                                     |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Прочие обязательства                                                   |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Итого по разделу IV                                                    | 450                   | 150                   | 100                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Заемные средства                                                       |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Кредиторская задолженность                                             | 7462                  | 8218                  | 8600                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Доходы будущих периодов                                                |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Резервы предстоящих расходов                                           | 62                    | 108                   | 170                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Прочие обязательства                                                   |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Итого по разделу V                                                     | 7488                  | 8362                  | 8770                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>БАЛАНС</b>                                                          | <b>16026</b>          | <b>19636</b>          | <b>21200</b>          |
| <div> <div>Руководитель</div> <div>Булатова Н.В.</div> <div>Главный бухгалтер</div> <div>Анадолова А.М.</div> </div> <div> <div>(подпись)</div> <div>(расшифровка подписи)</div> <div>(подпись)</div> <div>(расшифровка подписи)</div> </div> <div> <div>" 10 "</div> <div>января</div> <div>20 17 г.</div> </div> |                                                                        |                       |                       |                       |

## Приложение 2

### Отчет о прибылях и убытках

за декабрь 2017 г.

Коды

0710002

Организация ЧУДО ДЦ "Аистенок"

Идентификационный номер налогоплательщика

5904164869

Вид экономической

деятельности

Организационно-правовая форма/форма собственности

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)

384 (385)

| Пояснения <sup>1</sup> | Наименование показателя <sup>2</sup>               | Код  | За декабрь           | За декабрь           | За декабрь           |
|------------------------|----------------------------------------------------|------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                        |                                                    |      | 2015 г. <sup>3</sup> | 2016 г. <sup>4</sup> | 2017 г. <sup>4</sup> |
|                        | Выручка <sup>5</sup>                               | 2110 | 92600                | 106400               | 115000               |
|                        | Себестоимость продаж                               | 2120 | 53380                | 62208                | 65000                |
|                        | Валовая прибыль (убыток)                           | 2100 | 39220                | 44192                | 50000                |
|                        | Коммерческие расходы                               | 2210 | 23660                | 27015                | 30000                |
|                        | Управленческие расходы                             | 2220 | 9990                 | 10566                | 11200                |
|                        | Прибыль (убыток) от продаж                         | 2200 | 5570                 | 6611                 | 8800                 |
|                        | Доходы от участия в других организациях            | 2310 | 0                    | 0                    | 0                    |
|                        | Проценты к получению                               | 2320 | 0                    | 0                    | 0                    |
|                        | Проценты к уплате                                  | 2330 | 0                    | 0                    | 39                   |
|                        | Прочие доходы                                      | 2340 | 0                    | 0                    | 0                    |
|                        | Прочие расходы                                     | 2350 | 3                    | 3                    | 0                    |
|                        | Прибыль (убыток) до налогообложения                | 2300 | 5570                 | 6611                 | 8800                 |
|                        | Текущий налог на прибыль                           | 2410 | 1114                 | 1322                 | 1760                 |
|                        | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 0                    | 0                    | 0                    |
|                        | Изменение отложенных налоговых обязательств        | 2430 | 0                    | 0                    | 0                    |
|                        | Изменение отложенных налоговых активов             | 2450 | 0                    | 0                    | 0                    |
|                        | Прочее                                             | 2460 | 0                    | 0                    | 0                    |
|                        | Чистая прибыль (убыток)                            | 2400 | 4456                 | 5289                 | 7400                 |

| Пояснения <sup>1</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Наименование показателя <sup>2</sup>                                                          | Код  | За декабрь            | За декабрь | За декабрь            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------|------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                               |      | 20 15 г. <sup>3</sup> | 2016г.     | 20 17 г. <sup>4</sup> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>СПРАВОЧНО</b>                                                                              |      |                       |            |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510 |                       |            |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                 | 2520 |                       |            |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>                                          | 2500 |                       |            |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Базовая прибыль (убыток) на акцию                                                             | 2900 |                       |            |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Разводненная прибыль (убыток) на акцию                                                        | 2910 |                       |            |                       |
| <div> <div> <div>Руководитель</div> <div></div> <div>(подпись)</div> </div> <div> <div>Булатова Н.В</div> <div></div> <div>(расшифровка подписи)</div> </div> <div> <div>Главный бухгалтер</div> <div></div> <div>(подпись)</div> </div> <div> <div>Анадолова А.М</div> <div></div> <div>(расшифровка подписи)</div> </div> </div> <div> <div>" 10 "</div> <div>января</div> <div>20 17 г.</div> </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                               |      |                       |            |                       |
| <div>Примечания</div> <div> 1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.<br/> 2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.<br/> 3. Указывается отчетный период.<br/> 4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.<br/> 5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.<br/> 6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода". </div> |                                                                                               |      |                       |            |                       |

