

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

Профиль образовательной программы: Управление логистикой организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А. Васильева А.В. Васильева

« 10 » 06 2025 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Повышение мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек»

Исполнитель  
студент группы 272 уозб

Егорова 10.06.2025 В.А. Егорова  
(подпись, дата)

Руководитель  
доцент, канд.техн.наук.

Рыбакова 10.06.2025 Л.В. Рыбакова  
(подпись, дата)

Нормоконтроль

Мусиенко 10.06.2025 Т.А. Мусиенко  
(подпись, дата)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
- А.Васильева А.В. Васильева  
« 22 » 04 2025 г.

### ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента группы 272 уозб Егоровой Валерии Андреевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Повышение мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий "Василек"  
(утверждено приказом от 14.04.2025 № 280-уч)
2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): 10.06.2025 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: НПА, учебная литература, монографии, научные статьи, данные статистики.
4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические аспекты повышения мотивации персонала, анализ деятельности ГАУЗ АО Санаторий "Василек", разработка мероприятий по повышению мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий "Василек"
5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 40 таблиц, 31 иллюстрация, 50 использованных источников.
6. Консультанты по выпускной квалификационной работе: нет
7. Дата выдачи задания: 22.04.2025г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: доцент, канд.техн наук. Рыбакова Лина Васильевна

Задание принял к исполнению (дата): 22.04.25 Егорова В.А.  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические аспекты повышения мотивации персонала	5
1.1 Сущность и значение мотивации персонала в организации	5
1.2 Элементы системы управления персоналом в современной организации	9
12	
1.3 Методы совершенствования управления и повышения мотивации персонала	16
2 Анализ деятельности ГАУЗ АО Санаторий «Василек»	27
2.1 Краткая характеристика ГАУЗ АО Санаторий «Василек»	27
2.2 Анализ внешней и внутренней среды	30
2.3 Анализ проблем в системе мотивации ГАУЗ АО Санаторий «Василек»	42
3 Разработка мероприятий по повышению мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек»	51
3.1 Обоснование целесообразности разработки мероприятий по повышению мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек»	51
3.2 Разработка мероприятий по повышению мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек»	57
3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий	74
Заключение	83
Библиографический список	86
Приложение А. Команда управления и ведущие специалисты	92

## ВВЕДЕНИЕ

В 21 веке успех любой коммерческой организации все больше и больше зависит от ее персонала. Сегодня хороший специалист, даже если он не является руководителем, может проявить себя на работе только в том случае, если он позитивно взаимодействует с коллегами и руководством и обладает необходимой коммуникативной культурой. В этом ему поможет одна из важнейших управленческих дисциплин - управление человеческими ресурсами и мотивация.

Тот факт, что мотивация эффективных сотрудников является одним из важнейших факторов конкурентоспособности современных организаций, определяет актуальность темы исследования. В то же время необходимо дальнейшее развитие теоретических аспектов проектирования мотивационных механизмов, подходящих для конкретной ситуации в России. Фактические меры, принимаемые организациями для использования мотивационных механизмов людей, далеки от совершенства.

В последние годы проблема способности профессиональных менеджеров успешно руководить людьми становится все более серьезной. В то же время неэффективная система мотивации и другие факторы (политические, экономические, правовые, организационные, технические и т.д.) значительно снизили эффективность, социальную и творческую активность управленческого персонала. В этом контексте мотивация персонала является необходимой функцией современного организационного менеджмента.

В связи с этим актуальным является вопрос совершенствования системы мотивации персонала.

Предметом исследования является система мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

Объектом исследования является ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

Цель ВКР – разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

Задачи ВКР:

1. Изучить теоретические основы системы мотивации персонала в организации;
2. Провести анализ действующей системы мотивации персонала Санатория
3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала Санатория
4. Оценить социальную и экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых, как Архиповой Н. И., Абдуллаевой, З.М., Белаш В.В., Кибанова А. Я., Ларюшкиной И. С., Пасюты Т.О., Хапанкова А. В., Шапиро С. А., Шатаевой О. В. и др. в вопросах совершенствования механизма и методов управления персоналом в современных рыночных условиях.

Для анализа и обработки материалов в исследовании использованы следующие методы исследования: системный анализ процессов и статистических данных; классификаций; структурный анализ; логическое сопоставление и сравнение; аудит и анализ трудовых показателей, а также социологические методы (опрос, анкетирование).

Информационной базой исследования послужили учебные пособия, ресурсы Интернет-порталов, устав и внутренняя отчетность ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

Практическая значимость работы заключается в разработке мероприятий по улучшению системы мотивации персонала, которые могут быть реализованы в деятельности анализируемой организации.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Сущность и значение мотивации персонала в организации

Персонал любой организации представляет собой совокупность ее работников, которые осуществляют свою деятельность согласно договору найма, и которые имеют ряд особенностей качественного и профессионального характера.

При проведении исследования природы термина «система управления организацией» так и не было установлено единая точка зрения относительно данного понятия и элементах, на которых основана его структура. Объединяя основные теоретические представления, имеющиеся в области управления персоналом, можно установить отличительные моменты в ходе реализации пояснения природы системы управления персоналом, что представлено в таблице 1<sup>1</sup>.

Таблица 1 - Различия в определении сущности системы управления персоналом

Автор	Сущность понятия
Генкин Б.М., Балабанова Л.В., Сардак О.В.	Комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы
Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.	Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направлены на достижение общей цели
Дорофиенко В. В., Комар Ю. М., Токарева В. И.	Методы, процедуры, приёмы влияния организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения целей организации
Крамаренко В. И.	Форма реализации взаимодействия и развития отношений управления, выраженных в законах и принципах менеджмента, а также в целях, функциях, структуре, методах и процессе управления.

<sup>1</sup> Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 270 с.

1	2
Борисов А.Б.	Комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижения цели предприятия за счет целенаправленной работы с работниками предприятия
Шапиро С. А., Шатаева О. В.	Совокупность процессов в рамках механизма управления персоналом
Герчиков В.И.	Комплекс взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мероприятий, направленных на нормальное функционирование, развитие и эффективное использование кадрового потенциала работника.

Считается, что самым приближенным к условиям современности является определение, которое было сформировано такими исследователями как Дорофиенко В. В., Комара Ю. М., Токаревой В. И.. Это обусловлено тем, что именно методы и процедуры управления представляют собой один из самых результативных инструментариев, позволяющих сформировать всю систему управления персоналом.

Стоит отметить, что одна из ключевых задач предназначена для персонала организации, которая реализуется в ходе осуществления целей стратегического характера, сформированных непосредственно организацией. Стоит отметить, что степень самоорганизации системы находится в тесной взаимосвязи с рядом условий, которые выдвигаются в ходе осуществления стратегических целей, дающие возможность получить ряд результатов экономического характера, а также со способностью реализовать необходимое решение, связанное с осуществлением задач, направленных на развитие организации и повышение уровня конкурентоспособности.

Любая организация обладает собственной социальной системой, которая подразделяется на подсистемы, именуемы как управляющую и управляемую.

Проведём исследование классификации персонала в соответствии с категориями, а также предпримем попытку сформировать наиболее чёткое

понятие персонала и человеческих ресурсов, проанализируем такой термин как трудовой потенциал работника<sup>2</sup>.

Персонал представляет собой личный состав любой организации, в структуру которого входят все работники, осуществляющие деятельность в соответствии с договором найма, к их числу следует отнести также совладельцев и собственников.

Ни для кого ни секрет что основное преимущество любого социума заключается в человеческих ресурсах. Такого рода ресурсы будут активно развиваться в присутствии ряда требований, которые оказывают способствующий эффект процессам воспроизводства, развития, применения этого типа ресурсов, однако нужно помнить и брать во внимание интересы всех людей как целого общества, так и каждой его единицы в отдельности.

Основным фундаментом для формирования управленческого процесса считаются принципы управления персоналом.

На рисунке 1 представлены самые основные принципы, которые принимают участие в формировании управленческого процесса.

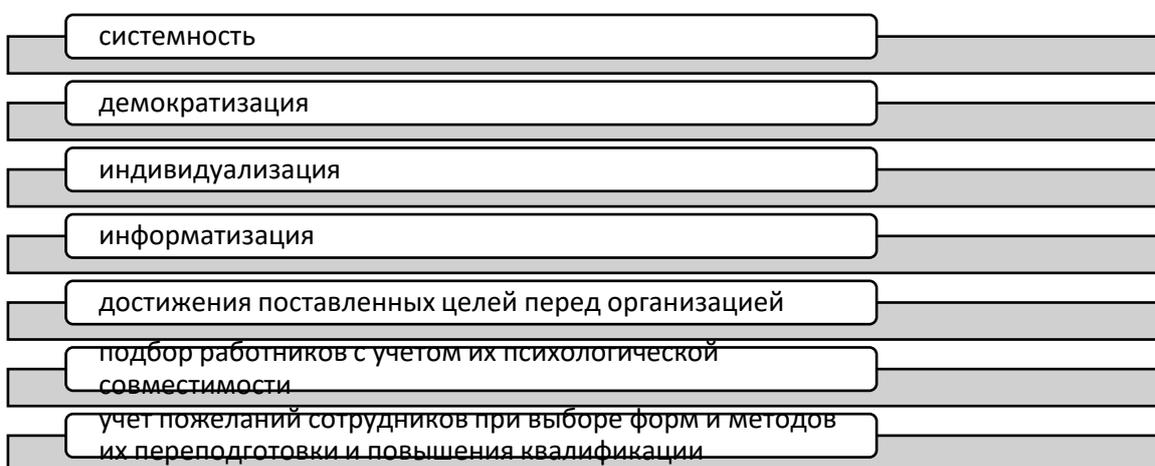


Рисунок 1 – Принципы системы управления персоналом

Опираясь на один из принципов, который именуется как принцип системности, в деятельности ориентированной на сотрудников управление в организации должно:

<sup>2</sup> Егоров В. П. Документационное обеспечение управления негосударственных организаций в условиях цифровой экономики. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2024. - 216 с.

- брать во внимание всех сотрудников, осуществляющих деятельность в организации, а не отдельные группы персонала;

- осуществлять решение задач, не которые возникают одномоментно, а проблем, которые регулярно формируются в течении всей трудовой деятельности работника;

- применять разнообразные способы деятельности с персоналом, не решениями, которые приняты случайным образом.

Рассмотрим основные аспекты принципа демократизации деятельности с сотрудниками, который заключается:

- в использовании наиболее демократических способов осуществления управленческого процесса, а также повышенная демократичность в работе руководителя;

- процессе оценивания индивидуально каждого работника персонала организации, в частности коллектива, в рамках которого, он осуществляет свою трудовую деятельность;

- в регулярном установлении позиции работников в рамках обсуждения основных проблем, возникающих в компании, а также учете указанных позиций при формировании ряда условий, которые ориентированы на поиск решения выявленных проблем;

- в проведении инновационных изменений, при условии, что на это получено согласие от сотрудников организации;

- в увеличении информированности персонала о том, какие результаты были достигнуты, а также о перспективах развития деятельности организации.

Принцип индивидуализации работы с персоналом заключается в:

- процессе планирования карьерного роста каждого работника индивидуально;

- индивидуальном подходе к развитию мотивационной степени трудовой деятельности;

- индивидуальном отборе работников, обращая внимание на личностные качества и характеристики<sup>3</sup>.

Принцип внедрения информационных технологий в трудовую деятельность работников заключается в применении инновационных разработок, различных устройств вычислительного характера, с целью сбора и обработки информационных сведений для ускоренного принятия необходимых решений. Это имеется возможным реализовать по той причине, что службы кадрового типа максимально оснащены компьютерными приборами, и имеют возможность формировать автоматизированные места для работы сотрудников кадровой службы.

Как правило, все указанные выше принципы должны обязательно быть использованы в практической деятельности со стороны менеджеров. Это обуславливает повышение степени эффективности использования управления персоналом.

Итак, системы управления работниками создаётся на основе элементов, которые тесно связаны между собой:

- подсистемы органов управленческого процесса сотрудниками;
- подсистемы функционального и исполнительского типа;
- подсистемы информационного и коммуникационного обеспечения.

Таким образом, сделаем вывод, что не представляется возможным разделить систему управления сотрудниками и систему управления всей организацией, потому что она подразумевает не только отделы и подразделения, которые осуществляют непосредственно работу с сотрудниками, но также и с руководителями все уровней организации. Другими словами, система управления сотрудниками играет роль некоторого каркасного устройства для системы управления всей организацией.

---

<sup>3</sup> Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можяева Т. П. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. - 218 с.

## 1.2 Элементы системы управления персоналом в современной организации

К значимым элементам системы управления персоналом относится управляющий состав.

Общий вид управления персоналом представляет собой определенный тип взаимодействия двух объектов, при этом один из них будет находиться в положении субъекта управления, а для другого определена позиция объекта управления<sup>4</sup>.

Управление персоналом состоит из трех аспектов:

аспект институциональный — кто управляет и кем;

функциональный аспект — как происходит управление и как оно оказывает влияние на людей (персонал);

аспект инструментальный — чем осуществляется управление.

Со стороны субъекта управления следует некий посыл в виде команд управления, направленных объекту управления. Эти команды содержат информацию о том, какие действия обязан совершить объект управления. После получения команд управления объект начинает действовать в соответствии с ними и учитывая сложившуюся ситуацию.

Уровни управления	Субъект управления	Направление деятельности
Высший уровень управления	Правление и его председатель, Совет директоров, генеральный директор и другие	Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом, а также утверждение положений, программ, инструкций и других методических материалов по работе с персоналом
Средний уровень управления – функциональный	Службы управления персоналом: отдел кадров, учебный центр, группа психологов и аналогичные	Организация работы с персоналом, разработка кадровых процедур и методического обеспечения работы с персоналом
Нижний уровень управления	Руководители структурных подразделений	Оперативная работа с персоналом

Рисунок 2 – Уровни системы управления персоналом

В общем понимании элементы системы управления персоналом — это объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры

<sup>4</sup> Белаш В.В. Кадровая политика в системе управления персоналом: планирование и развитие. URL: [https://donampa.ru/images/2024/doc24/3\\_24ff.pdf#page=20](https://donampa.ru/images/2024/doc24/3_24ff.pdf#page=20)

управления. Управление персоналом как система предполагает наличие ряда элементов, которые неразрывно связаны между собой и находятся в постоянном взаимодействии. Если их рассматривать более детально, элементами системы управления персоналом являются методики, позволяющие создать комплексность, оперативность, ритмичность, научность и специализацию всех вариантов руководства<sup>5</sup>.

Необходимо учитывать, методы руководства организацией и коллективом подразделяются. Но применять административные элементы стоит умеренно и только в организациях, где специфика производственной деятельности подразумевает авторитарность руководства.

Основные элементы системы управления персоналом представлены на рисунке 3.

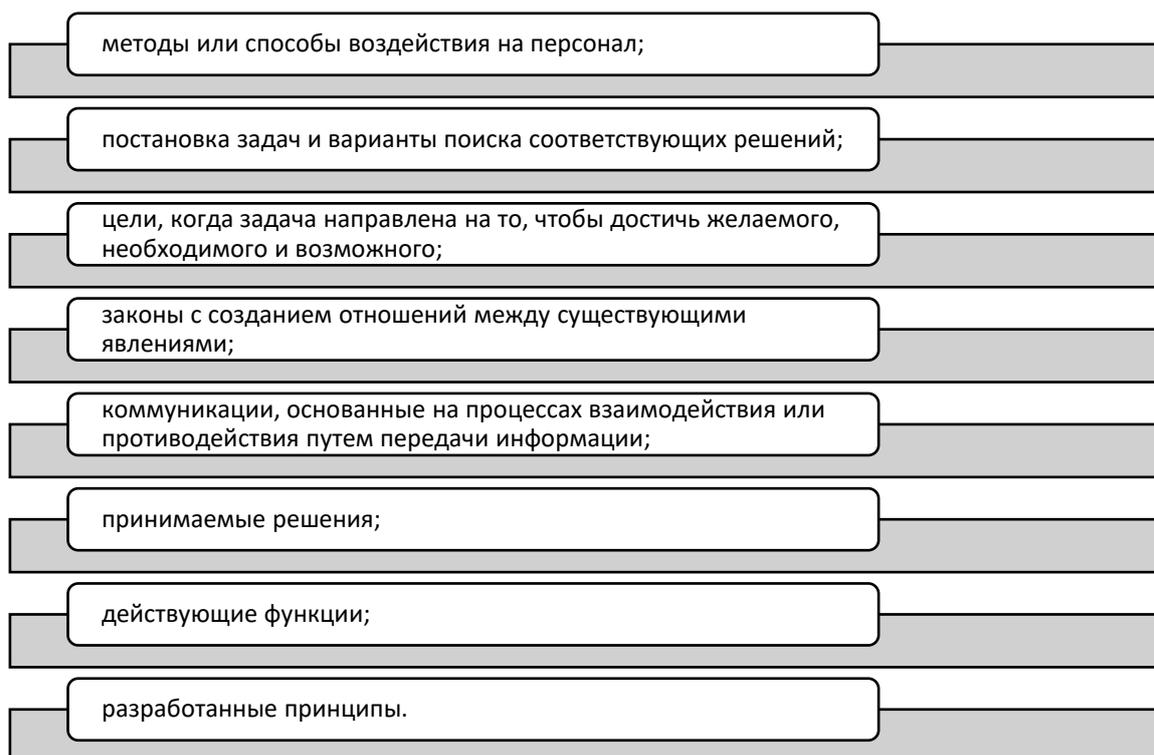


Рисунок 3 - Основные элементы системы управления персоналом

На основании представленных элементов система управления персоналом в современной организации включает<sup>6</sup>:

<sup>5</sup> Элементы системы управления персоналом и их характеристика. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66741-qqq-17-m6-elementy-sistemy-upravleniya-personalom>

<sup>6</sup> Элементы системы управления персоналом и их характеристика. URL:

1. Кадровое планирование. Определение количественной и качественной потребности организации в персонале с учётом внутренних и внешних условий.

2. Поиск и отбор кадров. Поиск, привлечение и отбор новых работников в соответствии с установленными требованиями.

3. Адаптация новых работников. Реализация программ, направленных на создание условий для обеспечения мягкого вхождения новых работников в предприятие и максимально быстрого достижения установленных нормативов.

4. Анализ работы и нормирование труда. Определение требований должности и функциональных обязанностей работников в рамках конкретных должностей.

5. Система стимулирования труда. Реализуемый руководством широкий набор средств воздействия на мотивацию работников предприятия, от денежных стимулов до расширения и обогащения труда.

6. Обучение и развитие персонала. Подготовка и реализация программ, направленных на повышение уровня профессиональных знаний и развитие навыков работников, с целью повышения их потенциала и увеличения вклада в достижение целей предприятия.

7. Оценка работы персонала. Определение уровня рабочих достижений персонала. Сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или целями, установленными для конкретных должностных позиций.

8. Организация трудовых отношений. Установление и поддержание эффективных коммуникаций между руководством и сотрудниками, а также решение конфликтных ситуаций.

9. Управление карьерой. Планирование продвижения сотрудника к профессиональной цели и последующего осуществления этих планов с помощью различных методов.

На сегодняшний день повсеместно в мире происходят объективные изменения в структуре управления персоналом и структурные элементы меняются (дополняются, обновляются) очень часто. Это связано со значительными изменениями в технологическом развитии. Информационно-коммуникационная революция, произошедшая в 20 веке, помогла изменить экономические условия для всех участников мировой экономики. Это неизбежно привело к зачастую фундаментальным изменениям в представлениях об успешных бизнес-моделях и подходах к управлению человеческими ресурсами в новых реалиях<sup>7</sup>.

Далее разберёмся в особенностях российской системы управления персоналом:

1) Явный социоцентризм. В новом государстве действует принцип примата общества над личностью. Это характерно и для отношений с персоналом, в которых интересы организационной группы доминируют над подчинённой структурой.

2). Коллективизм Эта характеристика в сочетании с предыдущей в определённой степени соблюдается. В этом смысле сотрудники ожидают определённой поддержки не только от команды, но и от руководителя и организации в целом, в то время как руководитель фокусируется на команде.

Были выявлены явные негативные характеристики системы управления персоналом в России:

- Недооценивается доминирование горизонтальных связей, строгая иерархия и подчинение горизонтальным связям.

- Авторитарный подход к контролю за поведением сотрудников приводит к игнорированию их мнений и инициатив.

---

<sup>7</sup> Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 638 с.

- Руководство игнорирует мнение сотрудников о работе компании или отдела.

Эта особенность создаёт определенные трудности в управлении поведением сотрудников в компаниях. Во многих случаях сотрудники настолько хорошо знакомы с группой и ее внутренними проблемами, что не принимают участия в их решении. Нарушаются правила делового этикета и общения между руководством и сотрудниками, с деловыми партнёрами и во время встреч. Кроме того, подчинённые находятся в прямой зависимости от оплаты труда, условий работы, дружбы и подвержены покровительству.

Положительные черты системы управления человеческими ресурсами в организации могут быть следующими:

- креативность менеджеров в процессе решения проблем.
- нестандартное мышление, креативность.
- инновационная деятельность менеджеров, ориентированная на поиск новых путей достижения поставленных целей.
- работа менеджеров направлена на координацию взаимоотношений в коллективе.
- эффективность при выполнении заданий, настойчивость и способность быстро адаптироваться к работе в новой обстановке.
- работники и работодатели хотят постоянно повышать свой профессионализм путём развития навыков.

После тщательного изучения основных особенностей собственной модели системы управления персоналом рекомендуется использовать зарубежный опыт. Это позволяет сделать сравнительный анализ недостатков моделей управления, используемых в нашей стране, и сформулировать рекомендации по устранению выявленных недостатков.

Зарубежный опыт управления поведением людей в компаниях можно разделить на три модели. Европейский, американский и японский.

Европейская модель характеризуется установлением высоких социальных стандартов для работников, что является целью управленческой

деятельности. Эта система означает, что каждый сотрудник в организации имеет чёткую структуру задач и, следовательно, чёткую организацию своей работы. Кроме того, большое внимание уделяется кадровым вопросам, поскольку дружеские и семейные связи не принимаются во внимание, а сотрудники подбираются на определенные должности на основе их профессиональных навыков.

Сравнительный анализ моделей управления персоналом в России и Европе показывает, что они очень похожи, но в то же время различны. Различия и характеристики этих моделей более чётко указаны в табл. 2.

Таблица 2 - Зарубежные модели системы управления и их особенности

Модели	Описание	Плюсы и минусы
Европейская модель	Европейская модель диагностики управления человеческими ресурсами требует, чтобы все производственные сектора нанимали постоянный персонал с профессиональной и личной квалификацией, которая наилучшим образом отвечает их потребностям в услугах	Это отказ от непрофессионального характера работы. Мы считаем, что данное требование и его выполнение может решить проблемы, которые возникают в России в связи с "особыми" отношениями между работниками и работодателями и могут препятствовать познанию и рабству в этой области.
Японская модель	характеризуется "пожизненным наймом". Поскольку это также культурные особенности, для неё характерен "традиционный семейный" подход к управлению, при котором менеджер играет роль отца семейства (компании). Большое значение придаётся соблюдению и применению философии управления	Преимущество такой структуры в том, что каждый сотрудник может иметь свои собственные идеи и решать новые проблемы. Его преимущество также заключается в горизонтальных, а не вертикальных отношениях и развитии предприятия.
Американская модель	Эта система также специфична тем, что подчёркивает важность личности предпринимателя. Она создаёт широкий разрыв между работниками и руководством и обеспечивает соблюдение этикета и этики в деловых отношениях между руководителями и их подчинёнными.	характеризуется более стандартизированным подходом, поскольку были разработаны различные руководства и инструкции.

Основываясь на этом опыте, Россия считает, что сотрудники должны иметь возможность выражать своё мнение и генерировать идеи. Это повысит эффективность работы компании.

Американский способ управления персоналом полностью противоположен японскому. Она характеризуется отличием от российской модели тем, что делает акцент на индивидуализме.

Решение проблем российской модели управления, т.е. пренебрежение правилами бизнеса и этикета, необходимо черпать вдохновение из опыта американских менеджеров, поскольку стандарты имеют смысл в деловой среде.

Сравнительный анализ российской модели управления человеческими ресурсами с европейской, японской и американской моделями выявляет как положительные, так и отрицательные черты всех этих систем.

Следует отметить, что как зарубежные, так и российские исследования показали, что инновационно-ориентированные предприятия применяют управление человеческими ресурсами.

Из вышеупомянутых характеристик управления персоналом можно сделать вывод о важной роли сотрудников в инновациях в области управления персоналом. Индивидуальное внимание к каждому сотруднику стало важной тенденцией в управлении персоналом. Учитываются их специфические особенности, и внедрение каждой инновации напрямую связано с внедрением человеческих ресурсов. Инновации также могут восприниматься сотрудниками как неудача или сопротивление. Поэтому, по мнению многих авторов, необходимо подготовить рабочую силу к внедрению.

Она считается эффективной, если система управления человеческими ресурсами компании конкурентоспособная с точки зрения производимой продукции, самой компании и ее персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что структурные элементы и модели системы управления персоналом на данный момент достаточно разнообразные. Однако большое разнообразие систем управления кадрами

поднимает вопрос о том, какая система является эффективной. На данный момент существует три различных подхода к научной концепции.

### **1.3 Методы совершенствования управления и повышения мотивации персонала**

Для каждой компании характерна собственная организованная система управления кадрами. Несмотря на то, что профиль, организационная структура предприятия может совпадать, одинаковых сотрудников, которые одинаково реализуют данные цели, у них быть не может. Все результаты, все составляющие конкурентоспособности предопределяются человеческими ресурсами компании, их характеристикой и мерой применения возможностей каждого в отдельности<sup>8</sup>.

В связи с этим построение методологического анализа эффективности управления персоналом целесообразно с применением принципа от общего к частному.

Так, диагностика эффективности работы системы позволяет определить направления для анализа, следовательно, выявить функциональные сферы, проведение анализа причины возникновения плохой динамики результатов в этой сфере – проанализировать частные показатели, которые влияют на критерии конкурентоспособности на уровне структурных подразделений, групп персонала, рабочих мест.

Персонал — это высококвалифицированный, заинтересованный и профессионально управляемый работник, представляющий собой важное конкурентное преимущество для бизнеса в эпоху высокотехнологичного экономического роста и постепенного обесценивания профессиональных знаний и навыков.

В коллективе создаётся особая атмосфера, способствующая постоянному совершенствованию бизнес-процессов и продукции. Это

---

<sup>8</sup> Белаш В.В. Кадровая политика в системе управления персоналом: планирование и развитие. URL: [https://donampa.ru/images/2024/doc24/3\\_24ff.pdf#page=20](https://donampa.ru/images/2024/doc24/3_24ff.pdf#page=20)

способствует созданию долгосрочного и устойчивого конкурентного преимущества для компании.

Для того, чтобы разработать направления развития системы управления персоналом важно, чтобы руководство могло сосредоточиться на развитии человеческих ресурсов и выделении необходимых средств.

Направления по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами должно искать новые концепции, соответствующие долгосрочным стратегиям роста, уходя от минимальных инвестиций в человека, которые сосредоточены только на поддержании условий труда.

На основе анализа научных статей постараемся определить некоторые условия, характеризующие наличие в компании соответствующей системы управления человеческими ресурсами.

Качество системы управления персоналом непосредственно влияет на эффективность деятельности любой компании. С постоянным развитием рыночных условий в нашей стране появляется новый подход к управлению человеческими ресурсами. Люди, работающие в компании, считаются самым ценным ресурсом, и одной из важнейших предпосылок успеха в бизнесе является создание компетентной рабочей силы.

Разработка методов совершенствования системы управления персоналом, позволяющих в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей кадровой службы и руководства предприятия.

Наиболее часто используются следующие меры<sup>9</sup>:

1. Совершенствование процедуры отбора и найма персонала. К данному направлению относятся и изменения правил отбора соискателей, и

---

<sup>9</sup> Хапанков, А. В. Совершенствование системы управления персоналом = Improving the personnel management system / А. В. Хапанков, С. В. Глубокий // Инженерная экономика [Электронный ресурс] : сборник материалов 80-й студенческой научно-технической конференции и 22-й Международной научно-технической конференции секция «Инженерная экономика», 23-25 апреля 2024 / Белорусский национальный технический университет, Машиностроительный факультет ; редкол.: Т. А. Сахнович (пред. редкол.) [и др.] ; сост.: О. А. Лавренова, Т. И. Серченя. – Минск : БНТУ, 2024. – С. 407-413.

усовершенствование методов подбора (собеседования, тестирования). Многие предприятия по старой системе до сих пор принимают на работу персонал по знакомству или специалистов исключительно с красным дипломом.

Однако отлично учившийся студент может оказаться плохим специалистом, а принятые на должность «свои» работники могут быть еще более худшим вариантом, к тому же они зачастую не имеют достаточной мотивации для эффективной работы.

2. Введение регулярного обучения, повышение квалификации работников, сюда же относится переподготовка и овладение смежными профессиями рабочего персонала. Обучение не только позволяет сотрудникам успешнее работать, осваивать новые технологии и внедряемое оборудование, но и в немалой степени способствует всестороннему развитию работников, повышению их самооценки и мотивации к трудовым успехам.

3. Повышение заинтересованности персонала в карьерном росте. Способствуя продвижению сотрудников по иерархической лестнице, руководитель не только обеспечивает штат управленцев, но и улучшает психологический климат в коллективе. Стремление получить высокую должность развивает в людях ответственность, способствует усилению чувства команды. Помимо этого, открытые перспективы окрыляют работников, что позволяет даже в тяжёлые кризисные времена и в неблагоприятных условиях с успехом решать сложные задачи.

4. Разработка мероприятий, направленных на снижение текучести кадров. К этому направлению можно отнести внедрение системы премирования за отработанный стаж на данном предприятии.

5. Развитие корпоративной культуры и работающей системы ценностей организации.

6. Создание разветвлённой программы мотивации. Важно разработать гибкую систему материального поощрения, когда к основной зарплате начисляются премии, проценты от продаж и бонусы за реальный результат в работе.

Не менее важно уделять внимание нематериальным формам стимулирования персонала. Поощрения в виде благодарностей, «доски почёта», звания «лучший специалист месяца» зачастую работают весьма эффективно, а затраты на такое мероприятие - минимальные.

Методы, использующиеся для совершенствования управления персоналом, находятся в зависимости от характера учётных, аналитических и контрольных операций.

Проведя данное исследование, мы делаем вывод о том, что в компаниях, где значительный уровень организационных методов управления, доведённых до стандартов предприятия, и регламентов управления, а также строгая трудовая и исполнительская дисциплина, существенно снижается необходимость в использовании распорядительных воздействий.

Один из показателей эффективности разработанных направлений в системе управления персоналом является производительность. Управление производительностью является ключевым аспектом системы управления персоналом.

Данный аспект направлен на обеспечение эффективности и результативности работы сотрудников.

Управление производительностью включает в себя оценку, планирование и контроль результатов работы сотрудников, а также разработку мероприятий по повышению их производительности.

Методология оценки эффективности разработанных направлений в совершенствовании системы управления персоналом основана на выборе критериев эффективности организационной, экономической и социальной подсистем комплекса управления человеческими ресурсами<sup>10</sup>.

Задача оценки эффективности управления человеческими ресурсами в компании состоит в установлении показателей, представленных на рис.4.

Для того чтобы оценить эффективность управления человеческими ресурсами, в настоящее время необходимо использовать все научные методы, обобщая и комбинируя их.

Для большинства компаний характерно игнорировать системы управления или использовать для оценки эффективности только специально разработанные для этого показатели (текучесть кадров, уровень заработной платы и т.д.)<sup>11</sup>.

Оценить эффективность мотивации и стимулирования труда персонала предприятия можно с использованием следующих методик:



Рисунок 4 - Подходы оценки эффективности системы управления

1) Методика М.А. Лавицкой «Карты трудовых мотиваторов».

Автор данной методики, принимая за аксиому необходимость

мониторинга уровня мотивации сотрудников компании, предлагает выявить их актуальные потребности. Для этого необходимо собрать и структурировать информацию о наиболее значимых для работников факторах деятельности. Решить эту задачу М.А. Лавицкая предлагает с помощью методики «Карты трудовых мотиваторов». В качестве основного инструмента можно разработать анкеты с открытыми и закрытыми вопросами, касающимися условий и оплаты труда, обстановки в коллективе, условий труда.

Уровень мотивации персонала и эффективность действующей системы мотивации можно оценить по следующим показателям:

- а) эффективность работы группы (коллектива) (высокие, результативные, качественные и количественные показатели);
- б) хорошее психологическое настроение работников (сплочённость, активность, нацеленность на конечный результат);
- в) желание группы (коллектива) способствовать достижению стратегических целей предприятия;
- г) участие работников в корпоративных мероприятиях;
- д) адекватное восприятие группой (коллективом) необходимых изменений в деятельности предприятия и режиме его работы;
- е) желание работников оказывать помощь компании в кризисные периоды;
- ж) приверженность работников группе (коллективу) и компании.

На втором этапе формирования системы мотивации следует оценить деятельность коллектива в соответствии с перечисленными критериями. Полученные результаты позволят определить эффективность системы, имеющейся в компании на данный момент, и выяснить, понимают ли руководители потребности подчинённых, наиболее важные для них мотивы. При этом целесообразно использовать опросные листы.

Достоинства методики заключаются в том, что она повышает эффективность деятельности персонала и компании в целом; достаточно проста в использовании; возможно отследить показатель общей

удовлетворённости, а также определить, какие именно потребности требуют удовлетворения у каждого отдельного работника; возможно составить максимально точный профиль кандидата.

Вопросы, которые задаются для определения и проверки мотиваторов, должны быть сформулированы таким образом, чтобы максимально уменьшить вероятность выбора социально желательного ответа: открытые, проективные, контекстные. Для достижения наилучшего результата карта мотиваторов составляется на каждого сотрудника отдельно.

2) Методика А.П. Соснового «Балльная система стимулирования». Эффективность стимулов и вознаграждений оценивается на основе системы баллов.

Сотрудники получают баллы за свою выполненную работу. Баллы используются для улучшения навыков, прогресса (профессионального развития) и других профессиональных качеств (ответственность, организованность, преданность делу, управление временем, работа в команде и т.д.). Сумма премии зависит от количества набранных баллов.

Внедрение этой системы включает в себя определение задач, составление графика работы сотрудников и отчетность о результатах работы отдельных сотрудников, команд (подразделений) и компании в целом.

Успешная разработка рейтинговой системы требует создания команды, которая учитывает всю деятельность компании, ее общую стратегию, бизнес-планы, текущие планы и финансовую политику. Руководитель группы должен определить конкретные задачи для отдела и его сотрудников, а также требования к качеству работы и соблюдению внутренних правил. Отдел кадров устанавливает критерии и разрабатывает необходимые правила. Для беспристрастного распределения премии создаётся специальный комитет сроком на один год, члены которого назначаются общим собранием сотрудников.

Для того чтобы оценить результаты, достигнутые сотрудниками, уровень их работы и объем проделанной работы, работодатель должен

обеспечить контроль и обоснование проделанной работы. Линейный менеджер должен комментировать качество работы сотрудника, благодарить его за выдающиеся результаты и давать конструктивную критику, если результаты по какому-либо показателю не соответствуют поставленной цели.

Полученные баллы отмечаются в специальной оценочной форме, чтобы комитет по вознаграждениям после суммирования баллов мог определить точную сумму. Создание карьерных схем, программ лицензирования, планов обучения, карьерных лестниц и списков талантов осуществляется в каждом конкретном случае, чтобы названия должностей и показатели оценки были определены соответствующим образом.

3) Оценка системы мотивации через соотношение численности и текучести кадров.

Условия труда, соотношение работников по категориям, размер организации, рабочее время, методы и стили управления, системы адаптации работников, текучесть кадров, трудовая дисциплина.

Кроме того, в данном случае рассматриваются показатели текучести оборота по выбытию и прочие коэффициенты, представим их ниже:

Оценка интенсивности труда обычно сопровождается оценкой производительности труда.

Производительности труда = Выручка / численность персонала .

Производительность труда человека определяется как отношение объёма продукции предприятия и его отдельных работников к затратам труда людей в какой-либо деятельности за определенный период времени. Это один из основных показателей для оценки эффективности процессов управления человеческими ресурсами. Аналогичным образом, повышение производительности труда подразумевает повышение эффективности управления человеческими ресурсами.

Основные элементы функции управления производительностью:

Разработка системы показателей, которые лучше отражают производительность труда рабочей силы компании (производительность/

трудозатраты).

Выявление и оценка потенциальных запасов роста производительности на предприятии (анализ динамики возможных изменений результатов и затрат).

Разработка мероприятий по обеспечению реализации резервов роста производительности труда в организации (организационные, технические, технологические, экономические, социальные).

5) Метод анкетирования. Данный метод подразумевает процесс дачи ответов человеком на предлагаемые ему специально сформулированные вопросы. Анкетные вопросы составлены так, чтобы затем была возможность получить информацию о качествах сотрудника, эффективности его труда. Анкетирование активно используется при отборе сотрудников на вакантную должность. Но данные, которые потенциальный сотрудник указывает в анкете, могут быть недостоверными, поэтому доверять только одному этому методу не стоит.

Такого рода исследования дают возможность понять и провести оценку главных ценностных ориентаций персонала, определить «сильные» и «слабые» стороны сформированной действующей политики, а также скоординировать деятельность в направлении создания и совершенствования системы мотивации на предприятии.

В практике управления персоналом используют разные методы материального денежного, материального не денежного и нематериального стимулирования. Стимулирующие методы напрямую воздействуют на мотивацию персонала. При этом, чем более оптимален метод стимулирования для определённого работника, тем более положительным будет его воздействие на мотивацию этого работника. Именно поэтому руководству крайне важно заниматься изучением своих подчинённых, чтобы обеспечивать положительные трудовые условия, что в дальнейшем принесёт ещё больший объём полезной производимой продукции.

Таким образом, сделаем вывод, что, разрабатывая систему мотивации руководству стоит уделять внимание вопросу лояльности персонала, для чего необходимо значительное улучшение системы управления персоналом. В данном случае речь идет о грамотном ведении политики в управлении, понимании корпоративной миссии фирмы, внедрении программ адаптации сотрудников, использовании коучинга в качестве передового и результативного метода управленческого консультирования, моральном стимулировании.

Таким образом, можно сделать выводы:

1. Система управления персоналом представляет собой комплексный подход к управлению человеческими ресурсами в организации. Данная система включает в себя управление человеческими ресурсами, стратегическое управление персоналом, управление производительностью, мотивацию персонала и развитие персонала.

2. Теоретические основы системы управления персоналом включают в себя ряд ключевых концепций и подходов. Данные основы помогают организациям эффективно управлять своими человеческими ресурсами.

3. Общеизвестно, что эффективность системы управления персоналом возможна только в том случае, если менеджеры получают возможность максимально эффективно управлять каждым работником при любых условиях.

4. Мотивация является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности. Для того чтобы создать реальную и эффективную мотивацию своим сотрудникам, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и найти способ их удовлетворения

## 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГАУЗ АО САНАТОРИЙ «ВАСИЛЕК»

### 2.1 Краткая характеристика ГАУЗ АО Санаторий «Василек»

ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» работает 29 лет 7 месяцев, с 03 августа 1995 по настоящее время. В выписке ЕГРЮЛ учредителем указано 1 российское юридическое лицо. Основной вид деятельности "Санаторий "Василек" - Деятельность санаторно-курортных организаций и 13 дополнительных видов. Состоит на учете в налоговом органе Управление ФНС России по Амурской области с 31 октября 2022 г., присвоен КПП 280101001. Регистрационный номер ПФР 1048816233, ФСС 1048816233.

ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» является санаторно-курортным предприятием, оказывающим все виды лечебно-оздоровительных услуг.

Основные сведения об организации:

ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»»

ОГРН: 1022800526484 от 30 декабря 2002 г.

ИНН/КПП: 2801031766/280101001

Дата регистрации: 03.08.1995

Юридический адрес: Амурская область, город Благовещенск, посёлок Мухинка, зд. 36.

Руководитель: Главный врач Вечканова Ираида Илларионовна с 9 июня 2023 г.

Основной вид деятельности: Деятельность санаторно-курортных организаций (86.90.4).

Сайт ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»»: <https://amurvasilek.ru/>

Виды платных услуг:

Детские путёвки

Путёвки мать и дитя

Путёвка долечивание, оздоровление беременных женщин «Мама плюс» (платные).

Массаж

ЛФК

Банкеты

Беседки

Основные поставщики: ГАУЗ АО "Благовещенская ГКБ", ГАУЗ АО "АОКБ", ГАУЗ АО "Белогорская Межрайонная Больница", а также банковские организации и провайдеры.

Структура ГАУЗ АО Санаторий «Василек» представлена на рис.5.

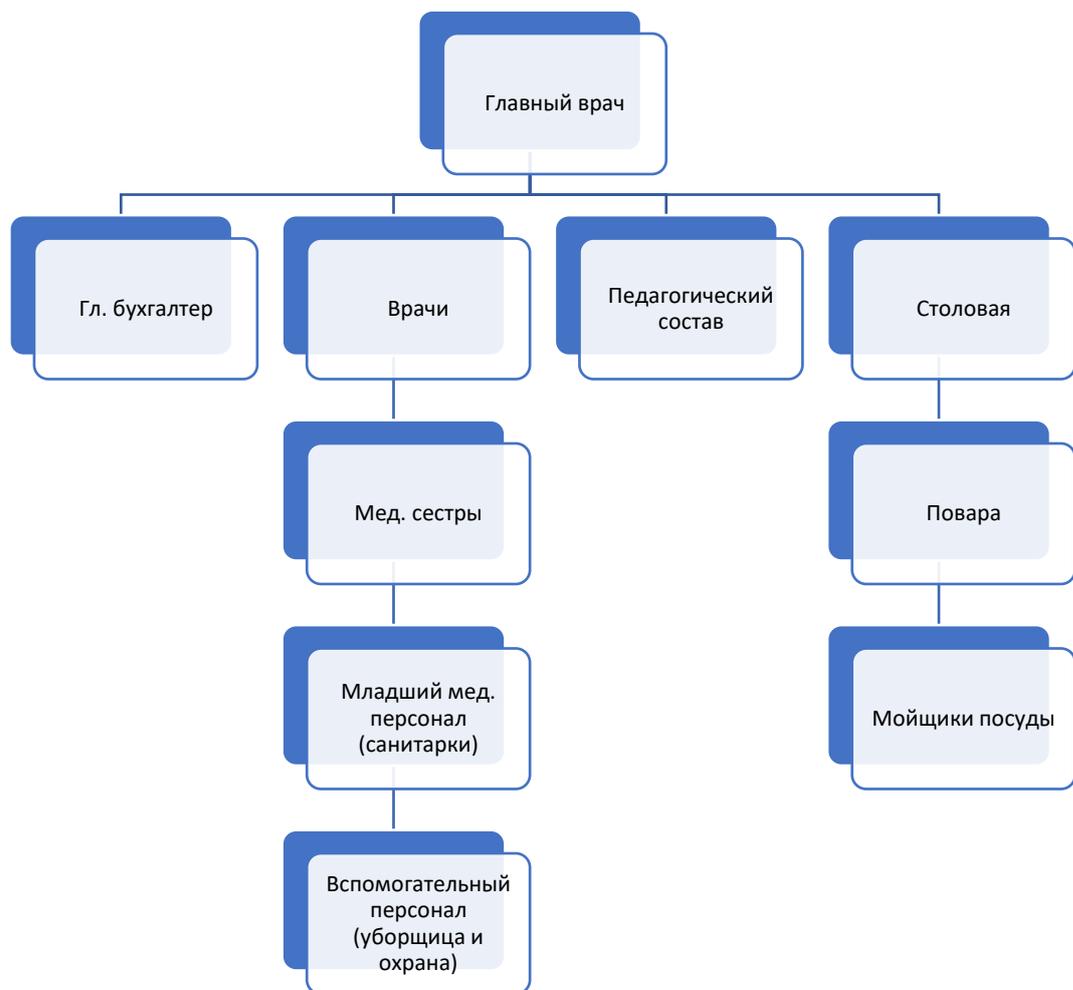


Рисунок 5 - Организационная структура системы управления ГАУЗ АО Санаторий «Василек»

Структура относится к линейно - функциональной. Линейно-функциональная структура – базовая. Она обеспечивает стабильность организации, создаёт наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности. Результаты деятельности ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» сформируем в таблице 3.

Таблица 3 - Результаты анализа экономических показателей ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» в 2022-2024 гг.<sup>12</sup>

Показатели деятельности предприятия	В отчёте о финансовых результатах	2022 год	2023 год	2024 год	Отклонение	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	Выручка (В)	38181	39798	40813	2632	106,9

<sup>12</sup> Отчетность ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»». URL: <https://www.rusprofile.ru/id/1718049>

Себестоимость, тыс.руб.	Себестоимость (С)	34370	36789	37728	3358	109,8
Валовая прибыль, тыс.руб.	ВП = В - С	2811	3009	3085	274	109,7
Прибыль от продаж, тыс.руб.	ПП = ВП – КР - УР	2811	3009	3085	274	109,7
Чистая прибыль, тыс.руб.	Чистая прибыль (ЧП)	2285	2581	2505	220	109,6
Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	ПП: В x 100 %	7,4	7,6	7,6	0,2	102,5
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	ЧП: В x 100 %	6,0	6,5	6,1	0,2	102,6

Итак, в 2024 году выручка возросла на 6,9% в соотношении к 2022 г., что характеризует достаточно эффективную деятельность санатория.

Рассмотрим показатели чистой прибыли на рисунке 6.

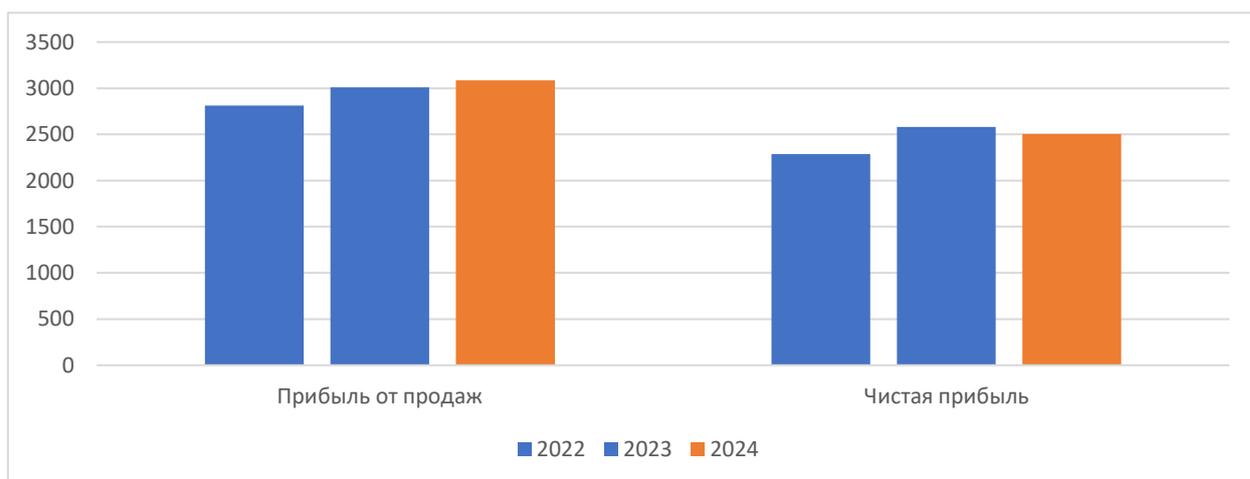


Рисунок 6 – Показатели чистой прибыли базы ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» за 2022-2024 гг.

По данным финансовой отчетности видно, что чистая прибыль ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» возросла на 220 тыс. руб.

Рентабельность продаж ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» составляет 7,55 % в 2024 году, что выше на 2,5% по отношению к 2022 году.

Рентабельность по чистой прибыли снизилась на 2,6%, что говорит о том, что услуги в ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» реализуется в полную силу. Однако для руководства необходимо рекомендовать новые услуги,

которые покрывали бы деятельность санатория и мотивировали бы сотрудников.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды

Для эффективного проведения анализа внешней среды разделим внешнюю среду на 2 уровня: макросреда и микросреда.

Для анализа макросреды воспользуемся PEST-анализом (табл.4).

Таблица 4- PEST-анализ факторов среды косвенного воздействия ГАУЗ АО Санаторий «Василек»

Факторы среды	Оценки		
	Влияние на организацию	Направленность влияния	Интегральная оценка
<b>Политические (P)</b>			
Политическая ситуация	2	-1	-2
Поправки в законодательстве	1	-1	-1
Влияние государства на сектор	2	1	2
Уровень развития правового регулирования экономики	1	-1	-1
Налоговая система	2	-1	-2
Итого			-4
<b>Экономика (E)</b>			
Общая характеристика экономической ситуации	3	-1	-3
Курс национальной валюты	1	-1	-1
Темпы инфляции	2	-1	-2
Инвестиционная среда в секторе	2	+1	2
Итого			-4
<b>Социум (S)</b>			
Демографические изменения	2	+1	2
Уровень безработицы	2	-1	-2
Отношение к труду и отдыху	2	+1	2
Социальная мобильность	1	+1	1

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
	Потребительская активность	3	+1	3
Итого				6
<b>Технология (T)</b>				
	Развитие производственных технологий	3	+1	3
	Развитие каналов, таких как Интернет.	2	+1	2

Степень автоматизации производства	2	+1	2
Новые продукты (степень сложности, уровень освоения новых технологий).	3	+1	3
Итого			10

Для составления таблицы 4 применяется метод экспертной оценки, где каждому фактору присваиваются баллы по двум критериям: влияние на организацию (3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния) и направленность влияния (+1 - позитивная, -1 - негативная).

Оценка эффективности компании ГАУЗ АО Санаторий «Василек» ниже среднего (0,44) из-за высокого уровня угроз внешней среды. Социальные факторы и технологии оказывают наибольшее влияние.

Правовая среда жёстко регулирует деятельность предприятий, которые оказывают услуги оздоровительно—курортного характера.

Социальные условия существенно влияют на успех ГАУЗ АО Санаторий «Василек», поскольку доходы населения влияют на способность отдыхать в санатории.

Технические условия влияют на способность ГАУЗ АО Санаторий «Василек» быстро реагировать на новинку в услугах оздоровительно-курортной деятельности и предлагать новые технологии по оздоровлению. Однако в ГАУЗ АО Санаторий «Василек» недостаточно средств, чтобы закупать новейшее оборудование.

На результаты деятельности ГАУЗ АО Санаторий «Василек» оказывают воздействие экономические условия (налоги, кредиты). Величина ставки рефинансирования представляет собой весомую величину, которая отрицательно сказывается на показателях компании ГАУЗ АО Санаторий «Василек», поскольку влияет на ее способность брать и погашать кредиты.

При анализе внешней среды компания ГАУЗ АО Санаторий «Василек» выявила значительные возможности для успешного развития. Высокий спрос на услуги, который растёт с каждым годом. В связи чем ГАУЗ АО Санаторий

«Василек» необходимо создавать все условия для того, чтобы привлекать другие города и области для оздоровления их детей в санатории.

В будущем планируется провести дополнительный анализ воздействия на окружающую среду в различных областях для более глубокого понимания ситуации:

- Конкуренты<sup>13</sup>.

Ближайшие конкуренты ГАУЗ АО "Санаторий "Василек"

ООО "Амуркурорт". Выручка: 23000 тыс.руб.

АНО с "Свободный". Выручка: 41000 тыс.руб.

АО "ДРСК". Выручка: 45000 тыс. руб

Далее проанализируем организации в разрезе долей, которые они занимают на рынке. Расчеты представим в таблице 5.

Таблица 5 – Доля рынка, %

Конкурент	Выручка, тыс.руб.	Доля рынка, %
ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»»	40813	28,6
ООО "Амуркурорт"	15753	11,0
АНО с "Свободный"	41000	28,8
АО "ДРСК"	45000	31,6
Итого	142566	100

Далее на рисунке 7 представим соотношение данных долей.

Как видим по рисунку 7, наибольшую долю на рынке занимает АО "ДРСК". Далее по порядку идут: АНО с "Свободный", ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»», ООО "Амуркурорт". Отметим, что ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» занимает третье место в доле рынка среди конкурентов (28,6%).

<sup>13</sup><https://www.rusprofile.ru/id/3303157>

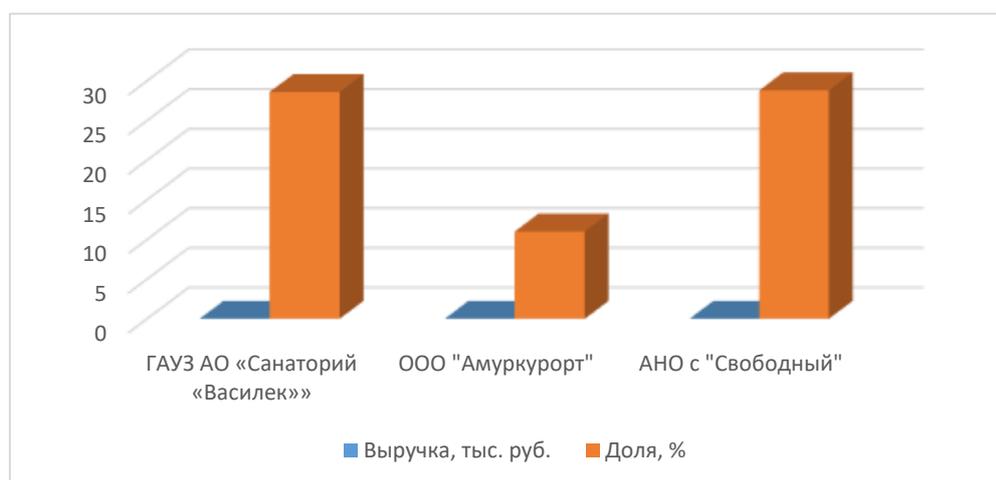


Рисунок 7 – Соотношение долей по организациям

Для того чтобы изучить конкурентные преимущества и стратегические возможности компании, целесообразно провести сравнительный анализ ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» и ее основных конкурентов. Оценку по конкурентам проводили с помощью специалистов санатория. Данный анализ представлен в виде таблицы (таблица 6).

Таблица 6 - Сравнительная характеристика клубного ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» и ее конкурентов по основным признакам

Показатели (критерии оценки)	ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»»	АО "ДРСК"	АНО с "Свободный"
2	3	4	5
Уровень доступности	отлично	отлично	отлично
Количество номеров	отлично	отлично	удовлетворительно
Удобство номеров	отлично	отлично	хорошо
Качество обслуживания	отлично	хорошо	хорошо
Ассортимент дополнительных услуг	удовлетворительно	хорошо	хорошо
Культура персонала	отлично	удовлетворительно	хорошо
Наличие парковки	отлично	удовлетворительно	отлично

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
Питание	отлично	хорошо	хорошо
Уровень шума	отлично	хорошо	отлично
Расширение ассортимента услуг	отлично	хорошо	хорошо
Средняя стоимость	8000	9500	8000
Маркетинговая стратегия	удовлетворительн о	хорошо	хорошо
Контроль качества услуг	отлично	хорошо	хорошо
Каналы сбыта	отлично	хорошо	хорошо
Рекламная стратегия	Не активная	Не активная	Не активная

\*\*\* Виды оценок: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Анализируя данные таблицы 6, видим, что самый дорогой отдых – в АО "ДРСК". Однако в ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» рекламная стратегия на данный момент неактивная, а ассортимент услуг давно не обновлялся, поэтому низкие цены для потребителя не столько привлекательны.

- Потребители/ покупатели.

Основные потребители ГАУЗ АО Санаторий «Василек» – это дети в возрасте 7-14 лет и их родители. Другая половина детей, занимает меньшую долю (30%)- дети с 14 до 18 лет в связи с тем, что данной категории в ГАУЗ АО Санаторий «Василек» достаточно неинтересно.

- Поставщик. Предприятия обеспечивают все необходимые ресурсы для ГАУЗ АО Санаторий «Василек». Эти ресурсы включают как медицинское оборудование и материалы, так и педагогические издания и продукты для деятельности столовой.

- Посредники ГАУЗ АО Санаторий «Василек» – транспортные компании, занимающиеся поставкой сырья и полуфабрикатов, а также оборудования, необходимого для деятельности ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

- Контактные аудитории. Центральные и местные власти играют ключевую роль в регулировании экономических отношений и создании

благоприятного бизнес-климата. ГАУЗ АО Санаторий «Василек» сотрудничает с финансовыми учреждениями, средствами массовой информации и органами государственной власти, банками, газетами, налоговой инспекцией, пенсионным фондом, социальной страховкой и т.д.

Далее рассмотрим стратегию деятельности. Модель 5 сил конкуренции Портера отражает объективное состояние конкурентного окружения в конкретный момент времени (таблица 7).

Таблица 7 - Оценка конкуренции в отрасли по модели сил М. Портера

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	ГАУЗ АО «Санаторий «Василек» не обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует.	1. Рекомендуется придерживаться стратегии диверсификации и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. Например, предложение новой услуги.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок ГАУЗ АО «Санаторий «Василек» является не конкурентным и перспективным.	2. Основные усилия ГАУЗ АО «Санаторий «Василек» должна сосредоточить на построении высокого уровня знания услуг и на построении осведомленности об уникальных особенностях услуг.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Существование менее качественных, но экономичных предложений. Например, рыбалка, организация игр с гостями и прочее.	4. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»». 5. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с заказчиками.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	6. Рекомендуется повысить уровень узнаваемости услуг, которые есть в наличии на данный момент. 7. Сосредоточиться на устранении всех недостатков услуг

Уникальное торговое предложение (УТП) помогает бизнесу выделиться среди конкурентов. Для ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» — это основа продаж. Для клиентов оно может стать решающим критерием выбора.

Для ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» рекомендуется использовать стратегию горизонтальной диверсификации, то есть предлагать новые услуги, которые бы являлись продолжением деятельности. Это означает то, что руководство должно обратить внимание на улучшение качества услуг, укрепления имиджа, закрепления бренда среди потребителей.

Следующий этап исследования — это анализ внутренней среды, представим основные бизнес-процессы в табл.8.

Таблица 8 – Классификация бизнес-процессов

Вид бизнес-процесса	Наименование бизнес-процесса
Основные бизнес-процессы (связаны с производством и реализацией товаров, работ, услуг)	Лечебно-оздоровительная деятельность Управление закупками Управление качеством лечения и отдыха Продажи услуг ГАУЗ АО Санаторий «Василек»
Вспомогательные бизнес-процессы (необходимы для эффективного протекания основных бизнес-процессов)	Управление образованием детей в ГАУЗ АО Санаторий «Василек» Управление маркетингом Бухгалтерия Управление активами Управление персоналом

Опишем один из основных бизнес-процессов организации и отразим схему его документооборота (пример в табл. 9).

Таблица 9 – Схема основного бизнес-процесса «Продажа услуг ГАУЗ АО Санаторий «Василек»»

Этапы бизнес-процесса	Документ	Структурное подразделение/ЛПП
1. Составление плана продаж	План на количество отдыхающих детей	Отдел бухгалтерии
2. Поступление товаров	План на реализацию	Главный врач
3. Управление качеством	Стандарты	Главный врач
4. Продажи	Отчёты о продажах	Гл. бухгалтер

Анализируя бизнес-процессы, видим, что они все дублируются. Деятельность ГАУЗ АО Санаторий «Василек» держится на руководителе санатория и главном бухгалтере.

Кадровая политика ГАУЗ АО Санаторий «Василек» основана на принципах, продиктованных стратегической задачей организации, ее миссией и целью.

Численная структура ГАУЗ АО Санаторий «Василек» по категориям представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ численности персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек» в 2022-2024 гг., чел.

Категория персонала	2022	2023	2024	Отклонение	
				+/-	2024 к 2022, %
Руководство	2	2	2	0	100,0
Врачи и медсестры	29	27	25	-4	86,2
Младший медицинский персонал	11	11	11	0	100,0
Педагоги	14	14	14	0	100,0
Вспомогательный персонал	29	26	24	-5	82,8
Итого	85	80	76	-9	89,4

Анализируя данные табл.10 видим, что основной состав сотрудников снижается на 9 человек за счёт снижения численности медсестёр на 4 человека и вспомогательного персонала (работников столовой).

Далее проведём анализ персонала в табл.11.

Таблица 11 - Анализ структуры персонала, чел.

Показатели	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение, +/-	Темп прироста, %
Пол					
Мужской	8	8	8	0	100,0
Женский	77	72	68	-9	88,3
Возраст					
18-25	3	4	4	1	133,3
26-35	29	24	23	-6	79,3
36-45	42	42	39	-3	92,9
45-55 и выше	11	10	10	-1	90,9

1	2	3	4	5	6
Образование					
Среднее	15	14	14	-1	93,3
Неоконченное высшее	42	37	32	-10	76,2
Высшее	28	29	30	2	107,1
Рабочий стаж					
До года	7	6	5	-2	71,4
1-3 года	28	29	26	-2	92,9
4 года	28	26	24	-4	85,7
От 5 до 10 лет	15	16	17	2	113,3
Более 10 лет	7	3	4	-3	57,1
Итого	85	80	76	-6	89,1

Структура персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек» по гендерному признаку показана на рисунке 8.

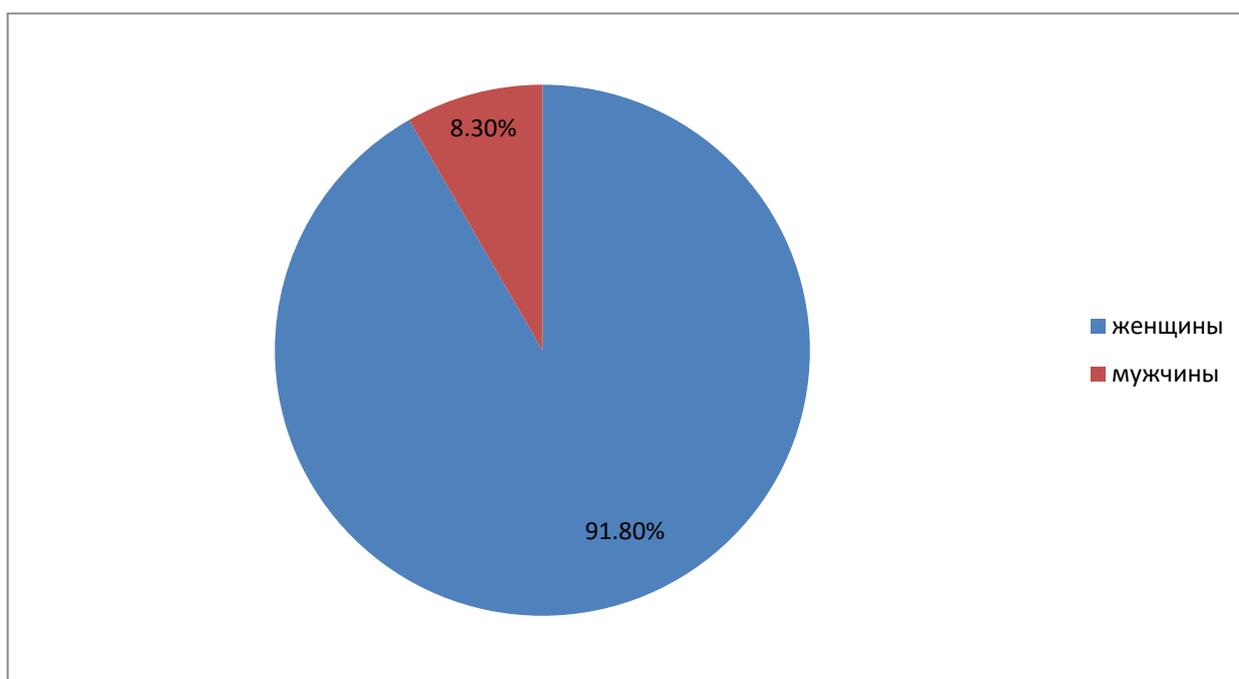


Рисунок 8 - Структура персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек» по гендерному признаку

Основной состав персонала в ГАУЗ АО Санаторий «Василек» – женщины.

Структура персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек» по возрасту представлена на рисунке 9.

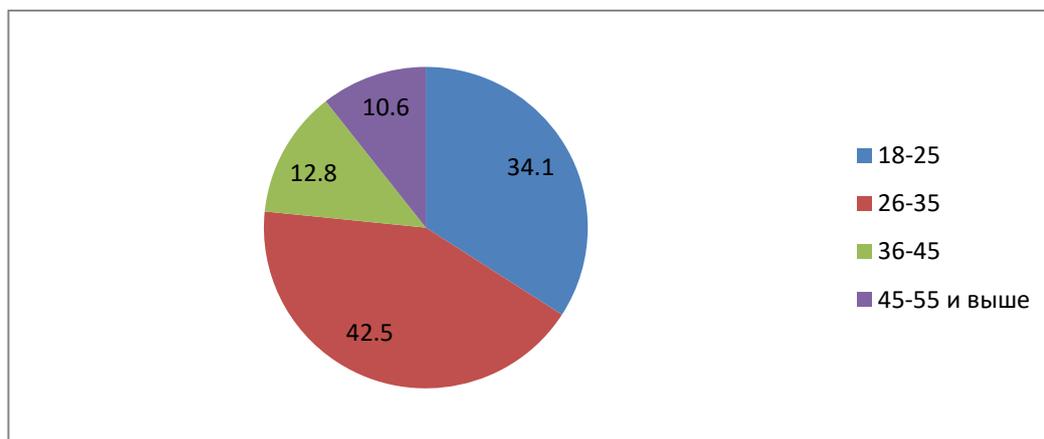


Рисунок 9 - Структура персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек» по возрасту

Согласно данным таблицы и рисунка видим, что основной состав ГАУЗ АО Санаторий «Василек» от 36 лет, молодые сотрудники от 18 до 25 лет занимают всего 5%, а от 25 до 35 лет – 30%. Причём отметим, что последняя возрастная категория за 3 года снизилась на 6 человек. Данные изменения говорят о недостаточно мотивации для молодых сотрудников.

На рисунке 10 представлена структура сотрудников ГАУЗ АО Санаторий «Василек» по уровню образования.

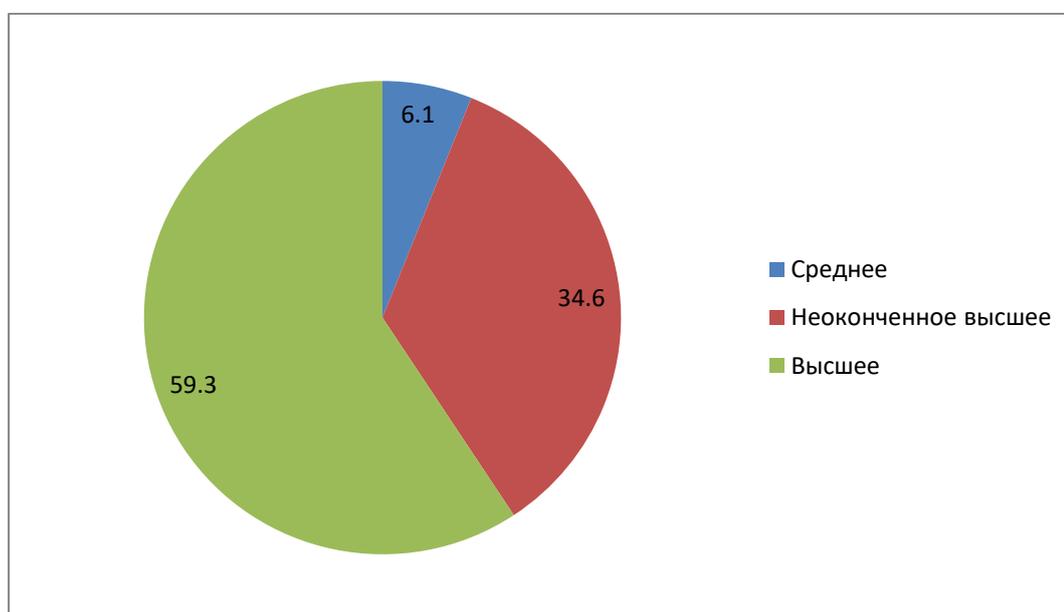


Рисунок 10 - Структура персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек» по уровню образования

Согласно данным таблицы и рисунка в ГАУЗ АО Санаторий «Василек» достаточно образованный персонал, причём 32 человека на данный момент учатся, а 30 человек уже с высшим образованием.

На рисунке 11 представлена структура сотрудников ГАУЗ АО Санаторий «Василек» по стажу.

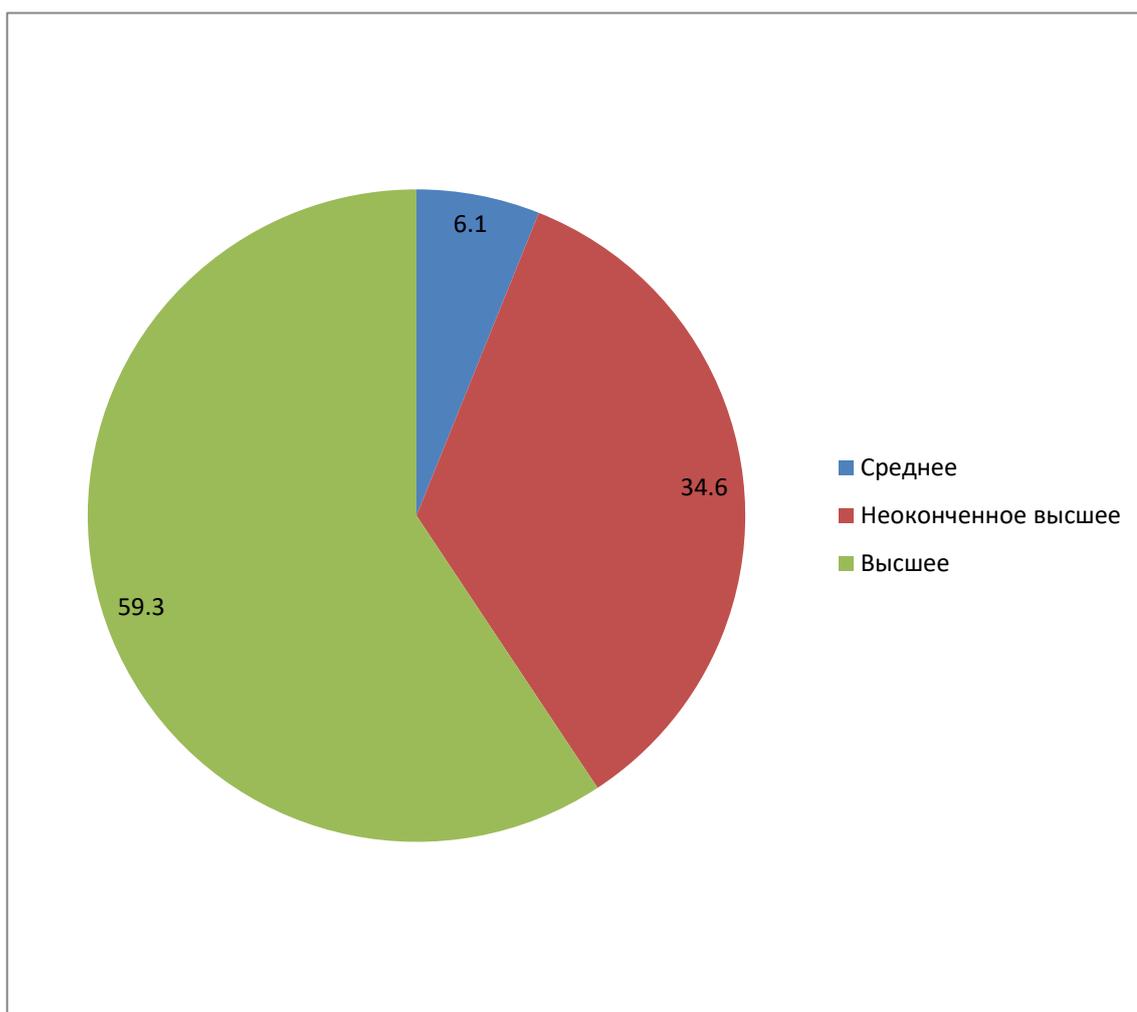


Рисунок 11 - Структура персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек» по стажу

Согласно данным таблицы и рисунка в ГАУЗ АО Санаторий «Василек» постоянно движется состав, стаж от 1 до 3 лет занимает 34 % от всей численности, что свидетельствует о том, что многие сотрудники увольняются в первые годы работы.

Далее проведём анализ движения персонала в табл.12.

Таблица 12 – Движение персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек»

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение
Среднесписочная численность работников, чел	85	80	76	-9
Доля управленческих работников в общей численности работников, %	3,6	4	4,01	0,41
Количество принятых работников, чел.	6	4	2	-4
Количество уволенных работников, чел.:				
- по собственному желанию	4	9	6	2
- по инициативе работодателя	0	0	0	0
- по сокращению рабочих мест	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приёму	0,07	0,05	0,03	-0,04
Коэффициент оборота по выбытию	0,05	0,11	0,08	0,03
Коэффициент текучести	0,05	0,11	0,08	0,03
Коэффициент замещения	0,02	-0,06	-0,05	-0,08
Коэффициент стабильности	0,98	1,06	1,05	0,08

Изменения, полученные в табл. отразим на рис.12.

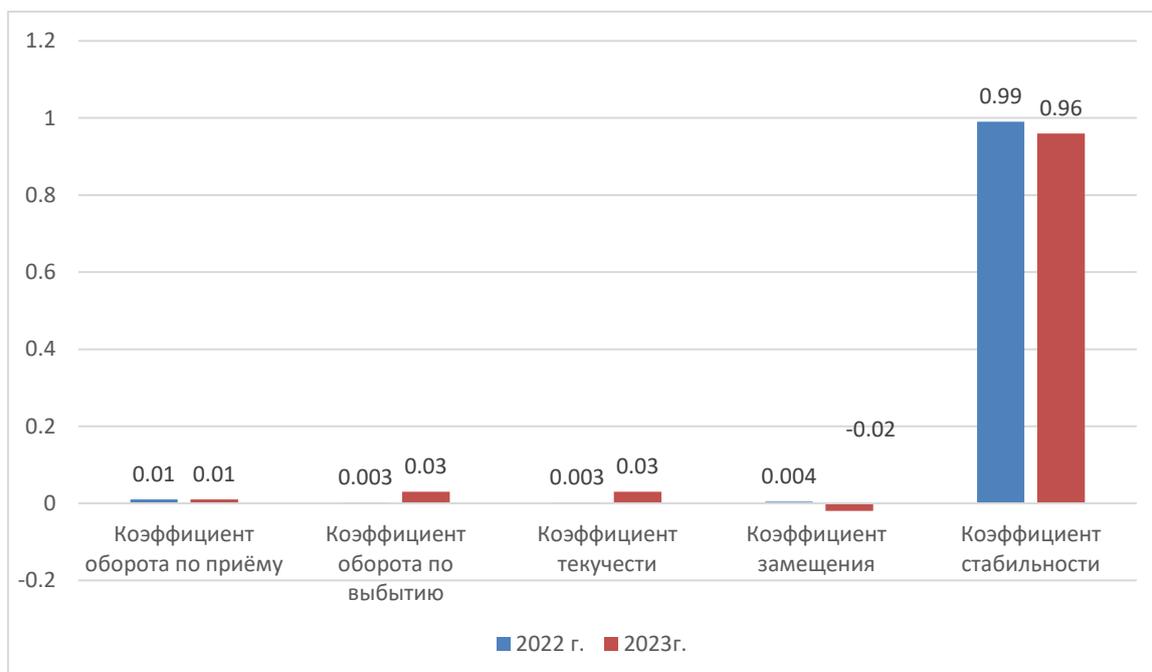


Рисунок 12 – Коэффициенты движения персонала

Анализируя данные в таблицы и рисунка, видим, что коэффициент по приёму снизился на 0,04. Снижение данного показателя свидетельствует о том, что в ГАУЗ АО Санаторий «Василек» меньше сотрудников было нанято за 3 года.

При этом отметим увеличение коэффициентов по выбытию и текучести на 0,03. Данные изменения свидетельствуют о текучести кадров, увольнении.

Коэффициент замещения за 2023-2024 года. отрицательный, что свидетельствует о том, что сотрудники перезагружены.

Коэффициент стабильности за 3 года возрос на 0,08, что свидетельствует о том, что основной состав сохраняется.

На основании анализа системы управления можно сделать вывод, что данный элемент управления недостаточно эффективен, руководству необходимо пересмотреть политику стимулирования персонала.

### **2.3 Анализ проблем в системе мотивации ГАУЗ АО Санаторий «Василек»**

Система мотивации в ГАУЗ АО Санаторий «Василек» подразделяется на 2 вида:

1) Материальную, которая включает в себя заработную плату и премии, социальные выплаты.

2) Нематериальную, в которую входят (признание заслуг и похвалы руководителя, карьерный рост)

Все эти мотивационные стимулы по-разному воздействуют на сотрудников, так как потребности у каждого свои. Поэтому рассмотрим виды мотивации, применяемые в организации, и оценим их эффективность.

С целью повышения мотивации персонала, проведём анализ существующей на предприятии системы мотивации персоналом.

Во исполнение требования статьи 135 Трудового кодекса Российской Федерации в ГАУЗ АО Санаторий «Василек» утверждено Положение о системе стимулирования персонала исполняющее требование данной статьи

ТК об утверждении локальным нормативным актом компании системы доплат и надбавок стимулирующего характера, а также системы премирования.

Система стимулирования разработана для придания гибкости и управляемости системе вознаграждения сотрудников ГАУЗ АО Санаторий «Василек» в части стимулирующих выплат, а также является средством повышения экономической состоятельности компании и ее конкурентоспособности.

Главным принципом настоящей системы стимулирования является соответствие размера вознаграждения эффективности труда сотрудника.

Показателем эффективности труда является достижение запланированных результатов с учётом способов их достижения, а также выполнение стандартов, установленных для данной должности.

Стимулирующие выплаты рассчитываются ежемесячно по итогам работы за месяц.

Далее рассчитаем фонд заработной платы в табл.13.

Таблица 13 - Фонд заработной платы предприятия в отделе продаж ГАУЗ АО Санаторий «Василек» за 2022-2024 гг.

Состав фонда заработной платы	2022 г.	2013 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение, тыс.руб.	Относительное отклонение, %
Заработная плата, тыс. руб.	24800	28518	29500	4700	119,0
Премия, тыс. руб.	1981	1816	1921	-60	97,0
Итого ФОТ, тыс. руб.	26781	30334	31421	4640	117,3
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб., всего	68	69	70	2	102,9
Выручка от реализации в ценах отчётного года, тыс. руб.	38181	39798	40813	2632	106,9
Доля Фот, в выручке, %	70,1	76,2	77,0	7	109,8

Заработную плату выплачивают 2 раза в месяц 5 и 20 числа аванс. Средняя заработная плата 70 тыс.руб.

Анализируя данные табл.13 видим, что заработная плата возросла на 4700 тыс.руб. за 3 года, а премия снизилась на 60 тыс.руб. В этом может быть

причина текучести кадров, в неудовлетворённости заработной платы.

Отметим, что доля ФОТ возросла на 7 тыс.руб.

2) Анализ системы нематериальной мотивации работников ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

Программа нематериальной мотивации сотрудников включает в себя:

- признание заслуг и похвалы руководителя, карьерный рост.

Динамику данного вида мотивации представим в табл.14.

Таблица 14 – Затраты на нематериальную мотивацию в ГАУЗ АО Санаторий «Василек»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение, тыс.руб.	Относительное отклонение, %
Признание заслуг, чел.	5	4	3	-2	60,0
Похвала руководителя, чел.	4	1	2	-2	50,0
Карьерный рост, чел.	4	3	1	-3	25,0
Итого	13	8	6	-7	46,2

Согласно данным табл. видим, что за 3 года численность сотрудников, задействованных в нематериальной мотивации, снизилось на 7 чел.

К дополнению к нематериальной мотивации сотрудников были произведены следующие затраты, представленные в таблице 15.

Таблица 15 - Виды, формы и затраты нематериальной мотивации сотрудников ГАУЗ АО Санаторий «Василек»

Виды мотивации	Формы мотивации	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение, +/-
Оплата курсов	Обучение	25	0	0	-25
Организация торжественных мероприятий	Новый год, 8 марта, 23 февраля	120	135	118	-2
Признание сотрудника	Поздравление с днём рождения, юбилеем	5	14	20	15
Итого, тыс.руб.		150	149	138	-12

Анализ таблицы 15 показал, что в 2024 году затраты на нематериальную мотивацию снизились на 12 тысяч рублей за счет снижения затрат на курсы и тренинги.

Видно, что инструментов нематериальной мотивации в ГАУЗ АО Санаторий «Василек» не так и много, они представлены только поздравлением сотрудников с праздничными датами и совместными мероприятиями по случаю традиционных праздников. Виды и формы системы мотивации сотрудников ГАУЗ АО Санаторий «Василек» как часть единой системы мотивации, необходимо постоянно развивать и совершенствовать.

Оценка эффективности системы мотивации в целях выявления проблем мотивации будет проводиться двумя методами:

а) С помощью экономической оценки.

Эффективность любого воздействия на персонал, в том числе и его мотивация оценивается от его желания и возможностей быть полезным предприятию. В нашем случае эффективность системы мотивации оценивается количеством проданных путёвок и оказанных услуг санатория, выручкой предприятия. Показателем данного эффекта является производительность. Расчёт производительности менеджеров и оценки системы мотивации представим в таблице 16.

Таблица 16 - Анализ динамики производительности труда за 2019-2020 годы в отделе продаж ГАУЗ АО Санаторий «Василек»

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонения	Темп роста, %
Объем выручки, тыс. руб.	38181	39798	40813	2632	106,9
Среднесписочная численность	55	50	49	-6	89,1
Среднегодовая выработка одного сотрудника, тыс. руб.	694,2	796,0	832,9	138,7	120,0
ФОТ, тыс.руб.	26781	30334	31421	4640	117,3

Наглядно представим на рис.13 сопоставление темпов роста выручки, выработки и заработной платы.

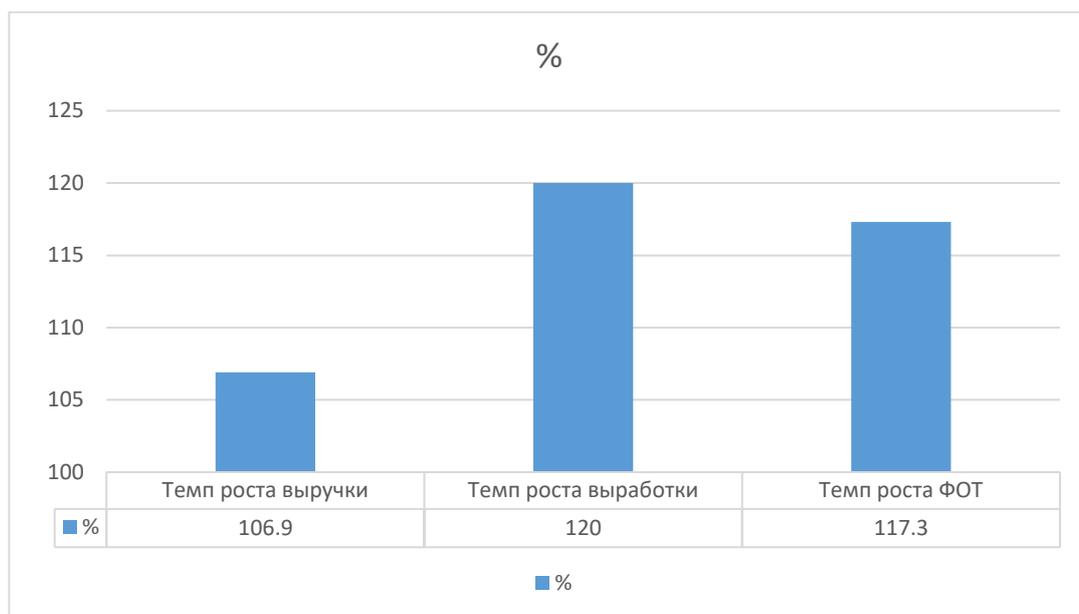


Рисунок 13– Соотношение темпов роста выручки, выработки и ФОТ за 2020г.

Как можно увидеть из представленной информации, наблюдается рост выработки на 138,7 тыс. руб. или 20 %, что связано с ростом заработной платы на 17,3 %. Выручка возросла на 6,9 %.

Кроме того, согласно данным рис.2.3, можно отметить, что темп роста выработки превышает темп роста выручки на 13,1 %, а темп роста фонда заработной платы увеличился на 6 %.

Данные изменения свидетельствуют о том, что заработная плата достаточно низкая по отношению к выработке и выручке.

б) С помощью опроса-анкетирования сотрудников.

Цель такого анализа – оценить эффективность существующей системы мотивации и применение ее на практике.

С целью оценки эффективности системы мотивации персоналом в ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

В анкетировании приняло участие 40 сотрудников ГАУЗ АО Санаторий «Василек». Анкетирование сотрудников проводилось в период с 10.04.2025 по 19.04.2025 г.

На основе анализа проведенного анкетирования удалось составить мнение о ситуации на предприятии с точки зрения сотрудников.

Проведём анализ удовлетворённости персонала в таблице 17.

Таблица 17 - Оценка удовлетворённости персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек» трудом, %

Аспекты работы	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
1. Как Вы считаете, есть ли намерения у руководства улучшить условия труда и результаты деятельности?	35	42	23
2. Думаете ли Вы о смене рабочего места?	54	32	14
3. Устраивает ли Вас ваша заработная плата?	34	66	-
4. Знаете ли Вы о программах обучения и повышения квалификации?	47	53	-
5. Повышали ли Вы свою квалификацию в течение последних трех лет?	29	71	-
6. Устраивает ли Вас социально-психологический климат в коллективе?	32	68	-
7. Как Вы считаете, высокая ли конфликтность в организации?	17	41	42

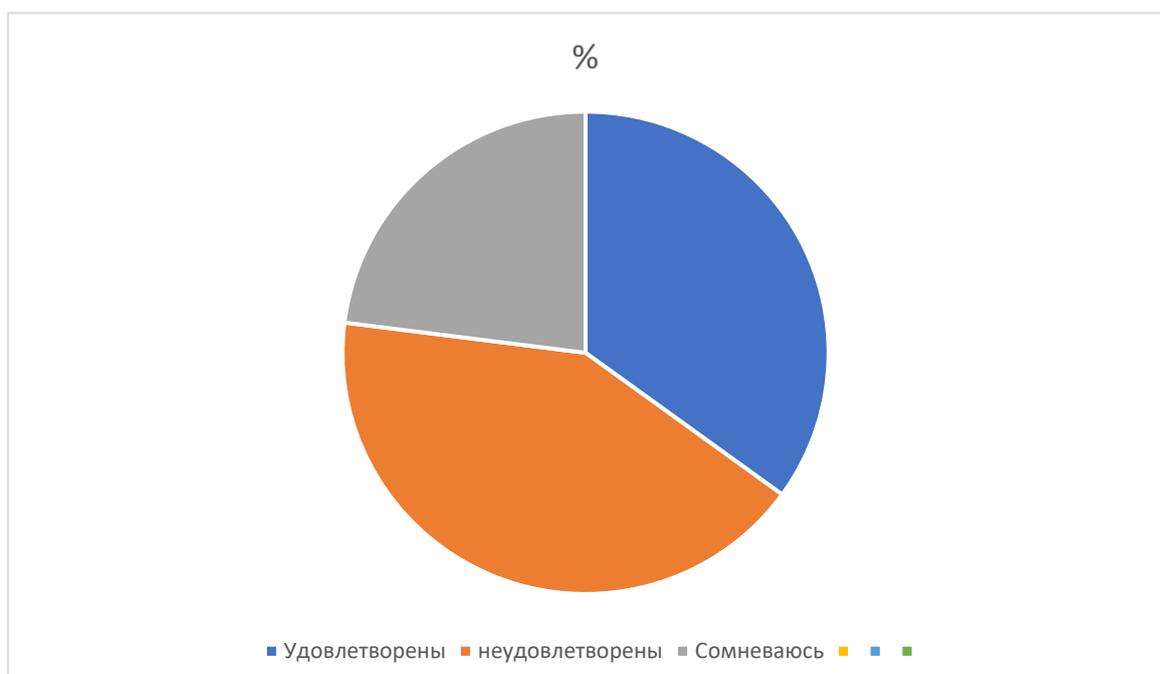


Рисунок 14 – Оценка удовлетворенности персонала

По мнению 35 % сотрудников ГАУЗ АО Санаторий «Василек»

руководство предприятия делает все возможное для улучшения условий и результатов деятельности. Другие 42 % считают, что руководство никаким образом не старается улучшить условия труда и сделать привлекательней работу в глазах своих сотрудников, еще 23 % затруднились с ответом. Сотрудникам тяжело конкурировать за выплату премий, соблюдать все нормы по оказанию услуг, продажам.

Таким образом, можно увидеть, что большая часть сотрудников ГАУЗ АО Санаторий «Василек» считает, что на предприятии руководство не пытается создать достойные условия труда, поддерживать на должном уровне систему управления персоналом.

Далее вопрос касался приверженности сотрудников санатория, более половины (54 %) сотрудников подумывают о смене места работы в связи, что тяжёлый труд недостойно оплачивается и сотрудники перезагружены. По мнению сотрудников заработная плата должна быть выше. И только 32 % имеет желание продолжать трудиться и 14 % все же затруднились с ответом.

Данная оценка не высока, руководству ГАУЗ АО Санаторий «Василек» стоит подробнее разобраться в причинах данного обстоятельства, установив факторы, которые прямым образом валяют на текучесть кадров и удержания персонала в организации. Руководство не проводит собраний с педагогами, только с врачами, не устанавливает контакт, не выявляет пожелания в рабочих моментах.

По данным только 34 % сотрудников устраивает уровень заработной платы в ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

По данным из таблицы видно, что только 47 % сотрудников ГАУЗ АО Санаторий «Василек» знают, что в организации существуют программы обучения сотрудников.

Только треть сотрудников 29 % повышали свою квалификацию. К данной категории относятся только специалисты, которые сами пожелали пройти обучение. Инициатива от руководства не поступала.

Только 32 % сотрудников оценивают социально-психологический

климат в коллективе как положительный. К данной категории также относятся специалисты, которые проработали в ГАУЗ АО Санаторий «Василек» более 5 лет. Данную категорию устраивает коллектив и заработная плата, потому как уровень заработной платы достаточно высокий, а специфика работы не подразумевает тяжёлый труд.

По данным из таблицы видно, что 58 % сотрудников считает, что в коллективе присутствует конфликтная среда и часто происходят трудовые конфликты. Остальные 42 % считает, что трудовых конфликтов не происходит. Конфликты происходят среди рабочего персонала. Стрессовые ситуации, которые возникают при тяжёлых физических нагрузках только способствуют этому. Среди специалистов конфликты происходят намного реже.

В таблице 18 приведены возможности и угрозы, сильные и слабые стороны, а также меры по реализации стратегии ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

Таблица 18 - SWOT-анализ

	<p><b>Возможности (Opportunities)</b>          О1. Высокий спрос на услуги          О2. Возможности создания дополнительных услуг и найм дополнительных сотрудников          О3. Расширение мотивации персонала          О4. Диверсификация деятельности</p>	<p><b>Угрозы (Threats)</b>          Т1. Конкурентная борьба          Т2. Инфляция          Т3. Нестабильность курса валюты</p>
<p><b>Сильные стороны (Strengths)</b>          S1. Приемлемая ценовая политика          S2. Стабильный имидж          S3. Качество деятельности</p>	<p><b>поле «SO»</b>          Создание конкурентного преимущества за счёт диверсификации услуг и найма сотрудников, что снизит нагрузку с персонала и его текучесть.</p>	<p><b>поле «ST»</b>          Поддержание конкурентоспособности путём стабильности персонала.</p>
<p><b>Слабые стороны (Weakness)</b>          W1. Текучесть персонала          W2. Давно не обновляемая политика в системе управления персоналом          W3. Давно не обновляемый ассортимент услуг</p>	<p><b>поле «WO»</b>          Устранение ошибок в системе управления персоналом.          Повышение финансовой устойчивости.          Увеличение продаж.</p>	<p><b>поле «WT»</b>          Продвижение и внедрение новых услуг с помощью повышения заинтересованности персонала.</p>

Таким образом можно сделать вывод, что проблемные моменты в деятельности ГАУЗ АО Санаторий «Василек» находят отражение в системе управления персоналом и финансовом планировании, продажах. Решением данных проблем может быть совершенствование системы управления в педагогическом составе. Данная категория сможет разгрузить медицинский персонал, занимая отдыхающих дополнительными предложениями.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГАУЗ АО САНАТОРИЙ «ВАСИЛЕК»

#### 3.1 Обоснование целесообразности разработки мероприятий по повышению мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек»

Любое предприятие, которое стремится к высоким показателям производительности труда, вынуждено искать стимулы для подчинённых. Таким образом, главной задачей современного менеджмента является обеспечение подходящих условий труда, способных увеличить потенциал сотрудников. Стоит отметить, что до недавнего времени, считалось, что для решения подобного рода проблемы, достаточно было такой мотивации, как материальное вознаграждение. Но на сегодняшний день приоритет пал на нематериальную сторону данного аспекта. На основании результатов диагностики мотивации ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» были определены уровни мотивации, в соответствии которых была сформулирована цель программы, определены задачи и составлен план мероприятий.

Повышение мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек» начнём с постановки цели (табл.19).

Таблица 19 – Цели повышения мотивации в формате Smart<sup>14</sup>

Название программы	Повысить уровень производительности персонала за счет совершенствования мотивации в ГАУЗ АО Санаторий «Василек».
S — Specific — конкретность	Повысить выручку ГАУЗ АО Санаторий «Василек» к концу 2025 года.
M — Measurable — измеримость	Повышение выручки на 10%.
A — Achievable — достижимость	Достижимость результатов программы будет обеспечена за счет собственных средств.
R — Relevant — значимость	Количество клиентов возрастет на 10%.
T — Time bound — ограниченность во времени	Апрель 2025- декабрь 2025 г.

<sup>14</sup> Составлено автором

На основании целей составлены задачи (табл. 20).

Таблица 20 - Программа реализации мероприятий мотивации персонала в ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»»

Задача № 1. Разработать мероприятия, направленные на повышение квалификации сотрудников			
1	Заклучить договор с университетом	Май 2025	Директор
2	Утвердить программу обучения	Май 2025	Университет
3	Утвердить программу тренингов	Июнь 2025	Университет
4	Оценить эффективность	Декабрь 2025	Гл. бухгалтер
Задача № 2 Разработать мероприятия по повышению обратной связи с сотрудниками			
1	Выбор программы	Постоянно	Гл. бухгалтер
2	Составление программы онлайн встреч в Telegram	Май 2025	Гл. бухгалтер
	Составление анкет для персонала	Июнь 2025	Гл. бухгалтер
	Оценить эффективность	Декабрь 2025	Гл. бухгалтер

Таким образом, целенаправленно организованная программа мотивации работы может способствовать повышению мотивации, созданию сплочённой команды, уменьшению конфликтных ситуаций в коллективе сотрудников ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»», позволит сотрудникам проявить способности внедрять инновационные процессы в практику работы, достигать новых результатов. Работа по сплочению коллектива даст возможность полнее раскрыть свой творческий потенциал, повысить активность, инициативность, чувство ответственности за результаты своей деятельности.

Миссия программы по повышению мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек»: сформировать высокий уровень лояльности персонала и снизить текучесть кадров.

Представим матрицу ответственности на рис.15.

Члены команды УП/Задания (код работ)	Директор	Гл. бухгалтер	Аутсорсинговое агентство
Принятие решения об улучшении программы мотивации	П	К	
Разработка	П	К	ОИ
Контроль и внедрение	П		ОИ
Контроль и распределение денежных средств	П	ОИ	
Планирование распределяет денежные средства	П	ОИ	
Внедрение	П	О	ИК

Рисунок 15 - Матрица ответственности

Где:

О- ответственный;

И – исполнитель;

П-приёмка;

К-консультация

Первым этапом будет оптимизация финансовой работы и информационного обеспечения отдела бухгалтерии.

Далее представим структурную декомпозицию работ в табл.21.

Таблица 21 – Структурная декомпозиция работ программы по повышению мотивации персонала<sup>15</sup>

Наименование работ	С	По	Ответственные
Опрос сотрудников. Выявление потребностей	01.04.25	11.04.25	Гл. бухгалтер
Разработка программы мотивации	12.02.24	20.04.25	Аутсорсинговое агентство
Составление бюджета. Разработка новой услуги	21.04.25	06.05.25	Бухгалтер
Внедрение программы в деятельность	07.05.25	01.06.25	Директор
Оценка эффективности мероприятий	02.06.25	20.12.25	Бухгалтер

Затем строим диаграмму Ганта на рис.16.

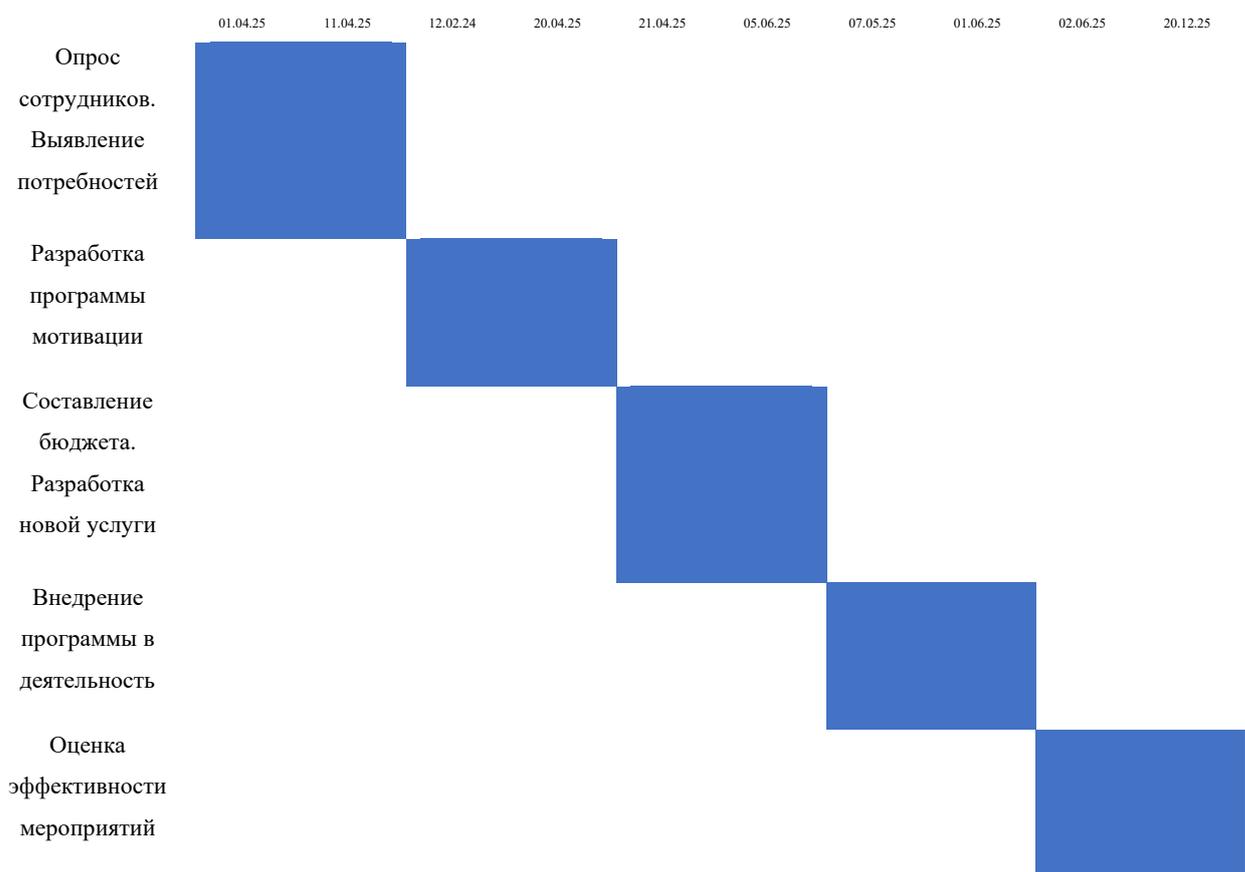


Рисунок 16 – Диаграмма Ганта<sup>16</sup>

Критический путь представим на рис.17.

<sup>15</sup> Составлено автором

<sup>16</sup> Составлено автором

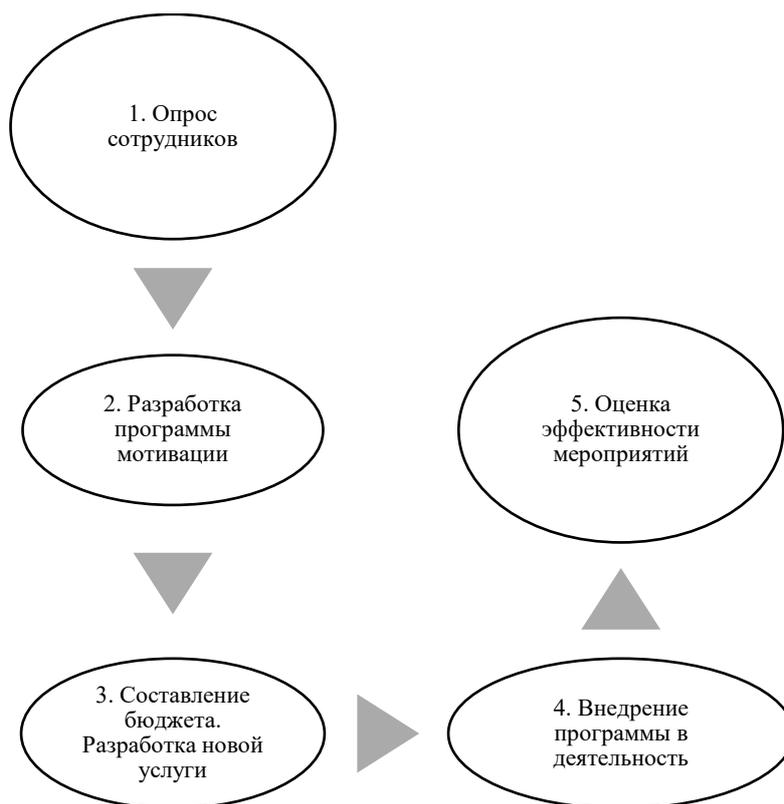


Рисунок 17 - Критический путь программы

Процесс разработки программы на рис.18.

Поставщики	Входы	Процесс	Результат	Клиенты
Кто?	Что? С помощью каких инструментов?	Что делает?	Что? Что является результатом действия?	Кто? Кому необходим данный шаг?
Консалтинговое агентство	Обучение	Внедрение программы	Программа по развитию	Специалисты ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»»
Поставщики	Автоматизация	Внедрение инноваций	Оборудование	Специалисты ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»»

Рисунок 18 - Разработка программы обеспечения конкурентоспособности

ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»»

Ограничения по программе представлены в таблице 22.

Таблица 22 - Ограничения по программе<sup>17</sup>

Наименования ограничения	Описание ограничения
Ограничения по объёму инвестиций	Стоимость инвестиций не должна превышать 5 млн рублей
Ограничения по стоимостным показателям	Стоимость проекта не может превышать 5 000 000 рублей в год.
Ограничения по срокам	Программа должна быть начата до 1 июля 2025 года и завершён до 1 января 2026 года.
Ограничения по содержанию	Программа должна быть направлена на реализацию мероприятий.
Ограничения по ресурсам	Чистый доход, полученный ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»», используется для финансирования деятельности

Новая услуга необходимо снизить загрузку педагогического состава, которого на данный момент не хватает и привлечь новых клиентов в ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

И главное, новая услуга «Компьютерный клуб» сможет финансировать программу мотивации.

В программу мотивации входит:

1. Обучение и повышение квалификации педагогов санатория с последующим повышением заработной платы
2. Повышение культуры обратной связи с сотрудниками (со всеми).

Далее разработаем мероприятия в рамках программы повышения мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

Для реализации программы в ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» потребуются следующие виды ресурсов:

<sup>17</sup> Составлено автором



Рисунок 19 – Ресурсы реализации программы мотивации

Возможные источники социально-экономической эффективности программы: сокращение текучести кадров.

Социальная эффективность программы проявляется в достижении позитивных, с социальной точки зрения изменений в организации: создание благоприятного социально-психологического климата, обеспечение стабильности персонала, повышение профессионализма персонала, формирование кадровой политики Общества.

### **3.2 Разработка мероприятий по повышению мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек»**

Мероприятия в рамках программы повышения мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек»:

1. Обучение и повышение квалификации педагогов санатория с последующим повышением заработной платы

ГАУЗ АО Санаторий «Василек» обратится в Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО»<sup>18</sup>.

Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО» – это удобное и быстрое получение дополнительного профобразования и повышения квалификации в сети интернет по востребованным на рынке гуманитарным, техническим и бизнес направлениям.

Обучение будет проводиться дистанционно.

Учащимся предоставлены коммуникационная инфосреда на базе личного кабинета и персональный куратор, решающий любые вопросы и администрирующий учебный процесс вплоть до сокращения сроков обучения и получения установленного Министерством образования и науки РФ удостоверения или диплома.

Одной из важных составляющих успешного повышения квалификации является выбор курсов и программ обучения.

Педагог должен выбирать такие программы, которые соответствуют его потребностям и интересам, а также учитывают актуальные требования и запросы образовательной системы.

Это позволит педагогу получить максимальную выгоду от обучения и успешно применять новые знания и навыки на практике в ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

Профессиональная успешность педагога, достигаемая благодаря повышению квалификации, оказывает положительное влияние на результаты обучения учащихся, которые проходят лечение в ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

Рассмотрим факторы успешного обучения педагогов ГАУЗ АО Санаторий «Василек»:

---

<sup>18</sup> [https://ipo.msk.ru/?orderId=20d64f42-b926-757b-ba3f-e647025985a0&lang=ru&roistat=direct3\\_search\\_15223786141\\_---autotargeting&roistat\\_referrer=none&roistat\\_pos=premium\\_4&yclid=273764045195575295](https://ipo.msk.ru/?orderId=20d64f42-b926-757b-ba3f-e647025985a0&lang=ru&roistat=direct3_search_15223786141_---autotargeting&roistat_referrer=none&roistat_pos=premium_4&yclid=273764045195575295)

Первым фактором, оказывающим влияние на успех педагога при повышении его квалификации, является мотивация. Мотивация – это энергия, которая побуждает человека действовать в заданном направлении. Педагог, будучи мотивированным на развитие своих профессиональных навыков, будет активно участвовать в программе повышения квалификации. Сильная мотивация позволяет педагогу осознать важность обучения для себя и своих учеников, а также быть заинтересованным в собственном профессиональном развитии.

Вторым фактором является доступность и разнообразие предлагаемых программ повышения квалификации. Педагоги имеют различные потребности и интересы, поэтому важно, чтобы система повышения квалификации предлагала широкий спектр программ, позволяющих выбрать наиболее подходящий вариант для каждого педагога. Кроме того, доступность программ повышения квалификации влияет на решение педагога принять участие в них. Если программа доступна в пространстве и времени, соответствует финансовым возможностям и не требует длительной отсрочки от работы, педагог скорее всего будет готов принять участие в ней.

Третий фактор – это профессиональная поддержка при повышении квалификации. Педагогам необходима поддержка коллег, руководства и специалистов в процессе обучения. Взаимодействие с опытными и успешными педагогами-наставниками позволяет педагогу получить дополнительные знания, развить навыки и приобрести новые педагогические стратегии. Кроме того, наставничество помогает педагогу преодолеть трудности и верить в свои силы.

Четвертым фактором – это использование полученных знаний и умений на практике. Программы повышения квалификации должны предоставить педагогам возможность применять новые педагогические подходы и методы в реальной практике. Это помогает убедиться в эффективности обучения и улучшить профессиональные результаты. Практическое применение новых

знаний также повышает уверенность педагога в своих способностях и создаёт репутацию ГАУЗ АО Санаторий «Василек» в целом.

Главной целью курса обучения является: формирование у слушателей психолого-педагогических знаний и умений по основным темам общей психологии и педагогики.

Продолжительность обучения: 264 часа (1,5 месяца) или 514 часов (3 месяца). В результате обучения: слушатели профессиональной переподготовки «Педагогика и психология» получают право занимать должности, соответствующие трудовым обязанностям в рамках квалификации «Учитель / воспитатель» в области образования.

В ходе переподготовки педагогов ГАУЗ АО Санаторий «Василек» изучаются следующие дисциплины (Рисунок 19):

Основные преимущества дистанционной переподготовки педагогов ГАУЗ АО Санаторий «Василек»:

1. Прослушивание курсов осуществляется в дистанционном режиме с применением специальной онлайн-платформы.
2. Обучение проходит по нескольким модулям, переход на следующий уровень доступен только после прохождения и сдачи всех заданий предыдущего этапа.



## Рисунок 20–Тематика семинаров по повышению квалификации

В числе основных преимуществ дистанционной переподготовки педагогов ГАУЗ АО Санаторий «Василек»:

Сжатые сроки и приемлемая стоимость обучения.

Изучение учебных материалов без отрыва от основной работы и необходимости временно переезжать в другой город.

Удобный формат работы через личный кабинет на специальной образовательной платформе.

Доступ к полному комплекту учебных материалов – лекциям, видео, методическим рекомендациям и т.д.

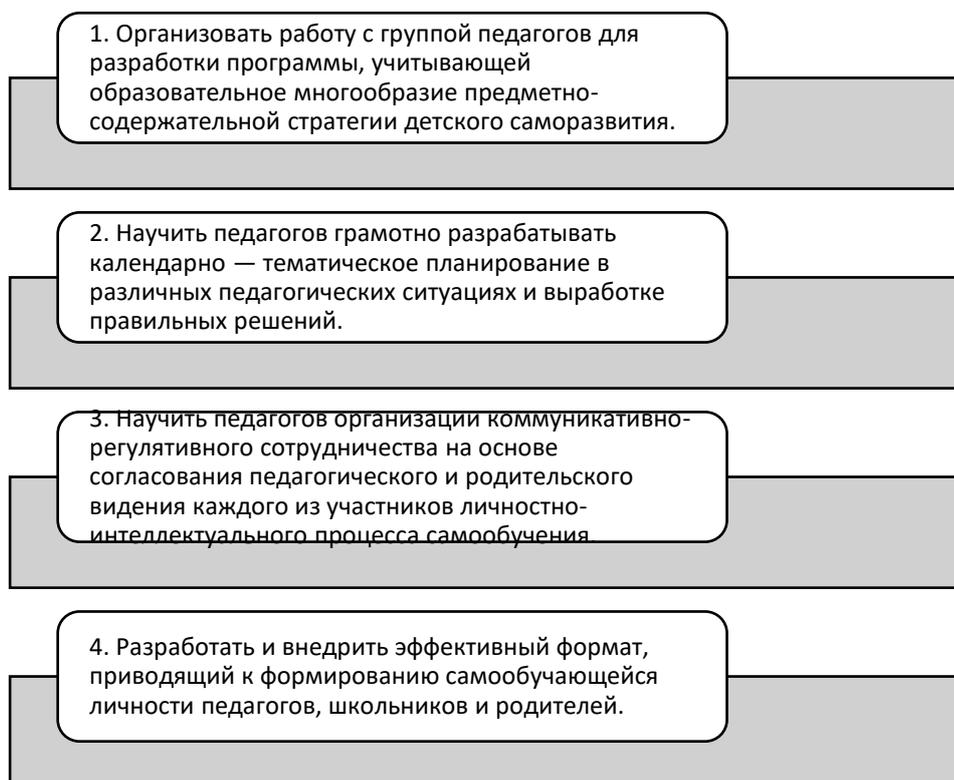
Прохождение базовых дисциплин, имеющих особую актуальность для современной педагогической деятельности.

Рисунок 21 - Преимущества дистанционной переподготовки педагогов ГАУЗ  
АО Санаторий «Василек»

По итогам прохождения обучения слушатели: Иванова Екатерина, Осинцева Екатерина, Сидорова Инна, Данилина Виктория, Левина Анастасия, Лисина Елена, Карнаушенко Марина, Дорощенко Александра, Фамбулова Ольга, Гросс Валерия и Андреева Анна получают диплом о переподготовке установленного образца. Он позволяет трудоустроиться по новой специальности и работать в учреждении дополнительного, профессионального или высшего образования. Кроме того, педагоги ГАУЗ АО Санаторий «Василек» пройдут тренинг дополнительно, который включён в программу обучения.

Несмотря на множество образовательных Центров и онлайн-школ, педагоги никак не могут одолеть привычный стереотип — обучать детей в разных неоднородных этнорегиональных субъектах Российской Федерации по готовым образовательным программам и шаблону поурочного планирования.

Цель тренинга — создать психолого-методические условия для формирования самообучающейся личности каждого ребёнка.



## Рисунок 22 – Задачи тренинга для педагогов санатория

Результаты тренинга:

1. Предметно-содержательная стратегия процесса самообучения.
2. Авторское календарно-тематическое планирование образовательной программы.
3. Коммуникативно-регулятивное партнёрство педагогов, школьников и их родителей.

Стоимость обучения представлена на рис.23.

The image shows a webpage for a course titled "Педагогика и методика дошкольного образования с дополнительной подготовкой в области дошкольной подготовки". The page features a dark blue header with the course title. Below the header, there is a yellow banner with a warning icon and the text "Осталось 10 мест(а)". A text block describes the course as fast and convenient, mentioning a curriculum, diploma, and the right to professional activity. A price section shows the course cost starting from 1417 rubles per month, with a 30% discount on all courses, bringing the total to 34,000 rubles (from 46,571 rubles). Below this, there are several tags: "Престижная профессия", "Официальный диплом", "Преподаватели-практики", "Гибкий график обучения", and "Удобная платформа обучения". At the bottom left, logos for "СБЕРБАНК", "отпбанк", and "POSCREDIT" are displayed, along with the text "В рассрочку на 12, 24 или 36 месяцев\*". On the right side, there is a registration form titled "Заполните форму" with a countdown timer showing 0 days, 16 hours, 33 minutes, and 07 seconds remaining. The form includes fields for name, phone, email, and promo code, a checkbox for terms and conditions, and a blue "ОТПРАВИТЬ" button. At the bottom of the form, it says "This site is protected by reCAPTCHA and the Google... and... apply."

## Рисунок 23 – Стоимость обучения

Затраты на программу составят 34000 за 1 педагога. Обучение в 2025 году пройдут все педагоги.

$$14 \cdot 34000 = 476\,000 \text{ рублей}$$

Затраты представим в таблице 23.

Таблица 23 - Затраты программы мотивации

Показатель	Тыс.руб.
Затраты на 1 педагога	34
Затраты на 14 чел.	476

Затраты на мероприятие составят 476 тыс.руб.

Мероприятие 2. Повышение обратной связи с сотрудниками.

В рамках данного мероприятия программу будут привлечены все сотрудники общей численностью 76 человек.

Для ГАУЗ АО Санаторий «Василек» предлагается использовать практику ReviewPerformance Review<sup>19</sup>.

Performance ReviewPerformance Review — это встреча, которая проходит каждые полгода.

Формат встречи такой: в режиме онлайн обсуждаются вопросы, как прошёл период, что удалось достичь, какие навыки развились, и, конечно, строятся планы на следующий период.

Кроме того, каждый сотрудник выскажет свои пожелания и предпочтения, а также проблемы, чтобы это не копилось у каждого и заканчивалось увольнением, а было вынесено на встрече.

Кроме того, руководство ГАУЗ АО Санаторий «Василек» сосредоточит внимание на позитиве: как сотрудник развивался, какие успехи достиг и т.д. Важно не забывать, что реальный процесс роста связан не только с достижениями, но и с тем, что можно улучшить. На таких встречах важно не только подводить итоги, но и применять выводы сотрудника для улучшения работы. Основной фокус остаётся на личном развитии, планах и целях, но анализ ошибок делает эти планы более осознанными и достижимыми.

---

<sup>19</sup> [https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-vnedrit-kulturu-obratnoj-svyazi/?utm\\_referrer=https://yandex.ru/](https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-vnedrit-kulturu-obratnoj-svyazi/?utm_referrer=https://yandex.ru/)

Кроме того, для ГАУЗ АО Санаторий «Василек» предлагается Mood Report (опрос по твоему настроению на прошедшей неделе).

Руководитель каждого отдела каждую пятницу будет получать от сотрудников анкету из трех вопросов:

1. твоё настроение;
2. твоя продуктивность;
3. меняется каждую неделю, и делает процесс более интересным и вовлекающим.

Например, соответствуют ли текущие задачи профессиональному уровню сотрудников. Ежемесячно будут подводиться итоги и статистика по результатам. Все эти процессы направлены на то, чтобы создать прозрачную и эффективную рабочую среду, где каждый сотрудник понимает свою роль в развитии ГАУЗ АО Санаторий «Василек». Социальная эффективность от данного мероприятия представлена на рис.24.

Таким образом, можно сделать вывод, что результатом данных мероприятий в программе мотивации будет то, что каждый сотрудник будет видеть, что в нем заинтересованы, производительность от этого повысится, как и желание

работать Санаториев.

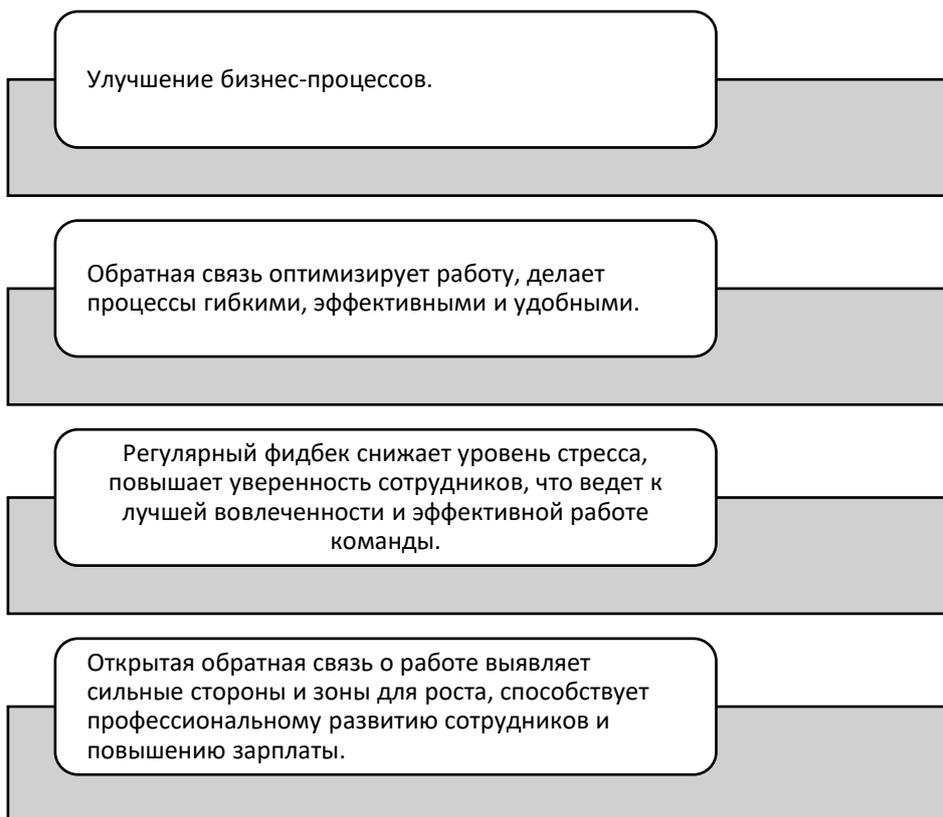


Рисунок 24 - Социальная эффективность от мероприятия 2

Затраты на данное мероприятие представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Затраты на обратную связь с персоналом

Мероприятие	Затраты, тыс.руб.
Доплата гл. бухгалтеру за проведение онлайн встреч в Telegram	20
Доплата руководителям за обработку анкет и работу с персоналом	100
Итого	120

Затраты на мероприятие составят 120 тыс.руб.

Мероприятие 3. Новая услуга (компьютерный клуб) в целях снижения загрузки педагогического персонала и финансового обеспечения мероприятий по повышению мотивации персонала.

Суть мероприятия: Компьютерный клуб на базе ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»», содержит в себе не только игры для детей, но обучающие уроки программированию с помощью виртуальной реальности, содержащий

расчёты, станет руководством для тех, кто хочет начать зарабатывать на сфере развлечений.

Всего будет нанято 3 специалиста, остальные сотрудники в наличии.

Кадровая политика в ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» направлена на создание команды квалифицированных специалистов, что влияет на качество предоставляемых услуг и общую оценку работы учреждения.

Некоторые аспекты кадровой политики в ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»»:

— Обучение и повышение квалификации сотрудников. Для развития и сплочения коллектива проводят тренинги, вебинары, мастер-классы. Важно развивать эмпатию, эмоциональный интеллект, навыки коммуникации. 1

— Мотивация работников. Для этого используют как материальную, так и нематериальную мотивацию. Адаптация новых сотрудников. Чтобы сделать этот процесс более эффективным, можно разработать положение о наставничестве и ввести доплату наставникам.

— Развитие корпоративной культуры. Это поддержка, общие ценности, которые помогают повысить уровень удовлетворённости сотрудников и их вовлечённости в рабочий процесс.

Некоторые требования, которые могут учитываться при отборе преподавателей программирования:

— Опыт реальной разработки. Например, в некоторых компаниях требуют, чтобы он был не меньше трёх лет. Оценивают, в каких компаниях работал кандидат, и качество его кода в программах, выложенных в GitHub.

— Знание языков программирования. Для преподавателей программирования для детей важны, например, визуальные языки (Scratch, Blockly), Python (особенно с библиотеками для детского обучения, такими как Pygame, Turtle), микроконтроллеры (Arduino, Raspberry Pi) и игровые движки (Unity, Godot Engine).

— Опыт работы. Ценится опыт работы в образовательных центрах, онлайн-школах или организациях, занимающихся детским образованием.

Приветствуется опыт разработки и проведения собственных курсов и мастер-классов по программированию для детей, а также участие в образовательных программах и хакатонах.

— Сертификаты и обучение. Повышают ценность резюме сертификаты, подтверждающие знание языков программирования и методик обучения детей. Например, сертификаты о прохождении курсов по Python, Scratch, Arduino и другим технологиям, по педагогике и психологии детского возраста, специализированных курсов по обучению детей программированию.

— Личные качества. Важно, чтобы кандидат умел работать с детьми, был отзывчивым и внушал доверие.

— При отборе преподавателей программирования могут проводиться анализ резюме, HR-собеседование, пробный видеоролик, тестовый вебинар на учебной платформе. ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» заключит договор на оказание дополнительного обучения с Skillbox Kids.

Таблица 25 - Партнеры по реализации мероприятия

Партнер	Участие и условия	Наличие договоров, соглашений
Skillbox Kids	Скидки на курсы 30%. Выгода в Skillbox Kids. Успейте забрать скидку. Бесплатный пробный урок. На занятии подбираем курс по увлечениям ребенка. Для детей 7-17 лет. Учим детей создавать графику, игры и сайты. Подборка уроков в подарок. В подарок серия уроков по развитию Soft skills для детей. Занятия = хобби. Уроки в игровой форме. Опытные преподаватели. Детей обучают IT-эксперты. Универсальные знания. Hard skills для будущей IT-профессии и Soft skills для школы. Перспективы. Подарите ребёнку билет в будущее.	Договор на оказание услуг

Производственная программа представлена в таблице 26.

Таблица 26 - Производственная программа пот услуге компьютерный клуб

Виды продукции	1 год		2 год		3 год
	3 квартал	4 квартал	1-2 квартал	3-4 квартал	
Уроки программирования	0	4	15	15	35
Игры в группах (расчёт за 5 человек)	120	453	1250	1250	2600
Квесты VR	75	202	225	225	500
Обучение взрослых играм VR	15	80	175	175	450
Свободное игровое время	70	100	125	125	300
Итого	280	839	1790	1790	3885

Согласно данным таблицы, количество услуг в 2025 году будут составлять 1119 единиц.

Производственные площади представлены в таблице 27.

Таблица 27 - Производственные площади и помещения

Наименование, характеристика	Общее количество, кв. м	Обеспечение, источник	Готовность, необходимые работы, наличие соглашений, договоров	Затраты на проект, тыс. руб.
Компьютерный клуб	20	ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»»	Ремонт	40

Затраты на переоборудование и ремонт будут минимальными и составят 40 тыс.руб.

Таблица 28 - Оборудование, инструмент для реализации компьютерного клуба

Наименование, характеристика	Цена	Количество		Поставщик, условия	Срок поставки	Затраты на транспортировку, монтаж, установку	Затраты на проект, тыс. руб
		имеется	дополнительно				
Основное оборудование							1080,1
3D-очки или шлем со встроенным программным обеспечением	1,5		7	М-видео	1 неделя	0	10,5
Компьютер с достаточным запасом	54		10	М-видео	1 неделя	0	480

мощности и установленным лицензионным ПО							
манипуляторы, посредством которых будет происходить взаимодействие игрока с виртуальным миром	2,5		12	М-видео	1 неделя	0	30
Шлем Oculus Rift	55		10	М-видео	1 неделя	0	550
Беспроводные наушники	0,8		12	М-видео	1 неделя	0	9,6
Вспомогательное оборудование							285
Сменные линзы	30		5	М-видео	1 неделя	0	150
Мышь и клавиатура	1		15	М-видео	1 неделя	0	15
Мощный ноутбук с дискретной видеокартой	60		1	М-видео	1 неделя	0	60
Кресла	5		12	Кресла ДВ	1 неделя	0	60
Технологии							19,5

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4	5	6	7	8
Программное обеспечение	1,5		13	М-видео	1 неделя	0	19,5
Офисное оборудование, в том числе:					1 неделя		146,5
мебель	7,4		7	Кресла ДВ	1 неделя	0	52
оргтехника	31,5		3	М-видео	1 неделя	0	94,5
Всего			104			0	1531,1

Наглядно затраты представим на рис.25.

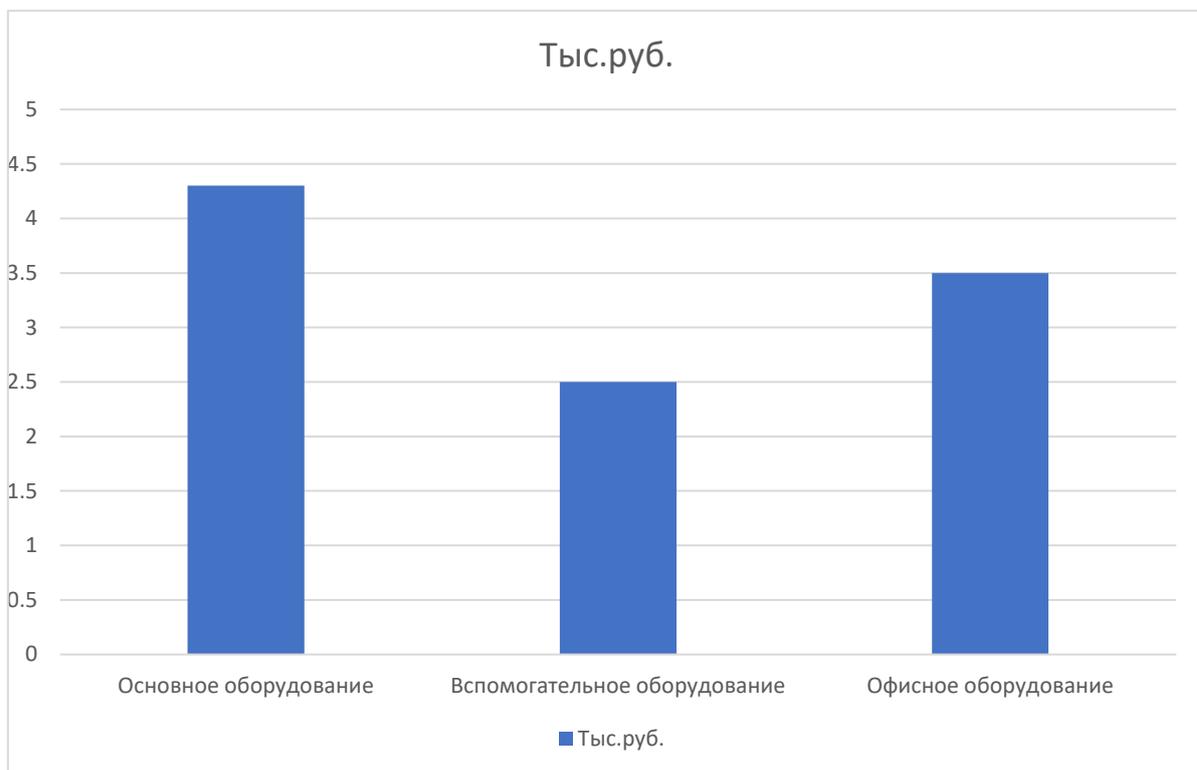


Рисунок 25 - Затраты на компьютерный клуб

Общая стоимость основного оборудования составит 1531,1 тыс.руб.

Анализируя данные, табл. видим, что собственные средства составят 571,1 тыс. руб., а заемные 1 000 000 руб.

ГАУЗ АО «Санаторий «Василёк»» планирует взять кредит в ПАО «Сбер» на срок 31 мес.

Ежемесячный платёж: 28 461 руб.

Полная стоимость кредита, за год: 21 %.

Материальные ресурсы не потребуются, но будет нанят персонал (табл.29).

Таблица 29 - Потребность в персонале и фонд оплаты труда для реализации новой услуги

Наименование категорий работников	Потребность, чел.	Среднемесячная зарплата, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Начисления на зарплату, руб.
Педагог по программированию	1	80000	80000	24160
Воспитатель	2	65000	130000	39260
Итого	3	145000	210000	63420

Всего будет нанято 3 сотрудника: педагог по программированию и 2 воспитателя, хорошо владеющими компьютером.

Затраты на персонал составят 273,42 тыс.руб. в мес.

Калькуляция себестоимости составлена в таблице.

Всего будет куплено 15 пачек бумаги на сумму 450 руб.

Таблица 30 - Калькуляция себестоимости

Статьи затрат	1 год		2 год		3 год	
	На ед. продукции	Всего	На ед. продукции	Всего	На ед. продукции	Всего
1. Сырье и материалы (бумага)	6,03	6750	2,09	7500	2,06	8000
2. Заработная плата персонала с налогами	1710	1913940	982	3515400	965,2	3749760
3. Расходы на рекламу	40,2	45000	21,4	77143	20	77143
4. Услуги банка	178	199227	95,4	341532	88	341532
5. Коммунальные услуги, услуги связи, услуги интернет	49	54500	27	93429	24,05	93429
Полная себестоимость	1983,3	2219493	1127,91	4035077	1099,33	4269936

Динамика увеличения себестоимости (рис.26).

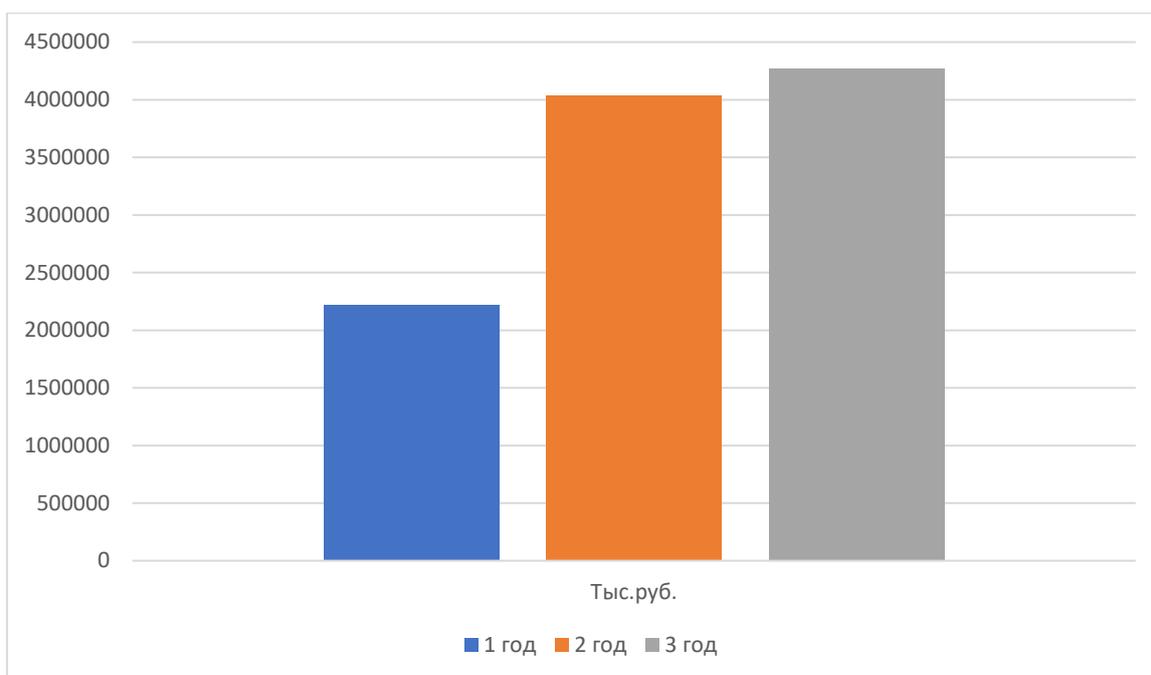


Рисунок 26 – Динамика увеличения себестоимости по мероприятию

Анализируя данные таблицы видим, что чем больше оказано услуг, тем ниже себестоимость.

Финансирование программы представлено в табл.31.

Таблица 31 - Общая потребность в инвестициях

Категории инвестиций	Период						Итого
	7	8	9	10	11	12	
1. Основной капитал							
1.1 Здания, сооружения производственного назначения	0	0	0				0
1.2 Оборудования	153110 0	0	0				1531100
2.оборотный капитал							0
2.1 Запасы и затраты	0	0	0				0
2.2 Денежные средства	38500	71500	12700 0	333000	370000	438000	1378000
ИТОГО	153110 0	0	0	0	0	0	1531100

Общая потребность в инвестициях на компьютерный клуб составит 1531,1 тыс.руб. Источники финансирования представим в табл.32.

Таблица 32 - Источники финансирования

Источники финансирования	Период			Итого
	7	8	9	
Собственный капитал	531100			531100
Заёмный капитал	1000000			1000000
<b>ИТОГО</b>	<b>1531000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1531000</b>

Собственные средства в компьютерный клуб будут минимальные, всего 531 тыс.руб., остальное заемные (1 млн.руб.).

### 3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Оценку эффективности программы мотивации с помощью финансирования за счет компьютерного клуба начнём с прогноза продаж на новую услугу (Компьютерный клуб), так как именно она будет финансировать все программу мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек».

Прогноз продаж отражается объем реализации в натуральном и стоимостном выражении по всем видам продукции (табл.33).

Таблица 33 - Прогноз продаж по новой услуге

Наименование продукции	Показатели	Период					
		7	8	9	10	11	12
Уроки программирования	Объем продаж в натуральном выражении			1	1	1	1
	Цена 1 единицы	5000	5000	5000	5000	5000	5000
	Выручка от реализации	0	0	5000	5000	5000	5000
Игры в группах (расчёт за 5 человек)	Объем продаж в натуральном выражении	10	20	43	150	160	190
	Цена 1 единицы	1500	1500	1500	1500	1500	1500
	Выручка от реализации	15000	30000	64500	225000	240000	285000
Квесты VR	Объем продаж в натуральном выражении	5	17	25	50	80	100
	Цена 1 единицы	500	500	500	500	500	500
	Выручка от реализации	2500	8500	12500	25000	40000	50000

Продолжение таблицы 33

1	2	3	4	5	6	7	8
Обучение взрослых играм VR	Объем продаж в натуральном выражении	7	11	14	19	20	24
	Цена 1 единицы	2000	2000	2000	2000	2000	2000
	Выручка от реализации	14000	22000	28000	38000	40000	48000
Свободное игровое время	Объем продаж в натуральном выражении	7	11	17	40	45	50
	Цена 1 единицы	1000	1000	1000	1000	1000	1000
	Выручка от реализации	7000	11000	17000	40000	45000	50000
Итого		38500	71500	127000	333000	370000	438000

Планирование прибыли представлено в табл.34.

Таблица 34 - Бюджет прибылей / убытков

Показатели	Порядок расчёта	Период						
		7	8	9	10	11	12	За год
1. Общие поступления	Прогноз продаж	38500	71500	127000	333000	370000	438000	1378000
2. НДС, акциз, налог с продаж		0	0	0	0	0	0	0
3. Общие текущие затраты	Смета затрат	98126,3	62703,8	48664,7	36232,3	35064,2	166943,3	4269936
4. Прибыль от реализации	стр. 1 – стр. 2 – стр. 3	-59626,3	-50830,1	27505,2	296767,7	334935,8	271056,7	819809
5. Балансовая прибыль	стр. 4 ± стр. 5 ± стр.6	-40344,2	-10752,7	86432,4	304483,5	340546,8	405638,9	1086005
6. Платежи в бюджет (налоги)		2310	4290	7620	19980	22200	26280	82680
7. Чистая прибыль	стр. 7 – стр. 8	-40344,2	-10752,7	86432,4	304483,5	340546,8	405638,9	1086005
8. Чистая прибыль нарастающим итогом		-40344,2	-10752,7	86432,4	304483,5	340546,8	405638,9	1086005

Налоговые отчисления предприятия рассчитываются в соответствии с налоговым законодательством РФ (табл.35).

Таблица 35 - Налоговые отчисления предприятия

Налог	Ставка	База налогообложения	Периодичность уплаты	Период		
				3 квартал	4 квартал	Итого
Налог на прибыль	6	Выручка	1 раз в квартал	14220	68460	82680
ИТОГО				14220	68460	82680

Бюджет движения денежных средств (табл. 36).

Таблица 36 - Бюджет движения денежных средств

Показатели	Порядок расчёта	Период						
		7	8	9	10	11	12	За год
<b>ПРИТОК</b>								
1. Источники финансирования	Источники финансирования	1000000						1000000
2. Общие поступления	Прогноз продаж	38500	71500	127000	333000	370000	438000	1378000
3. Итого приток	стр. 1 + стр. 2	1038500	71500	127000	333000	370000	438000	2378000
<b>ОТТОК</b>								
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	1531100						1531100
5. Функционально – административные издержки	Смета затрат	1881,9	925	545,8	209,9	178,3	117588,9	121329,8
6. Возврат кредита	График погашения кредита	28462	28462	28462	28462	28462	28462	170772
7. Финансовые издержки	Смета затрат	30343,9	29387	29007,8	28671,9	28640,3	146050,9	292101,8
8. Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет			14220			68460	82680
9. Итого отток	Σ (стр. 4 – стр. 8)	1591788	58774	72235,6	57343,8	57280,6	360561,8	2197984
10. Превышение / дефицит денежных средств	стр.3 – стр. 9	-553288	-553288	-498524	-222867	89852	77438,2	167290,2
11. Кумулятивный денежный поток		-	-	-	-	-	167290,2	167290,2

Компьютерный клуб становится прибыльным и сможет поддерживать программу мотивации только на 6 месяц деятельности (в декабре).

Метод чистого современного значения (NPV - метод) (табл.37).

Таблица 37 - Расчёт эффективности мероприятий

Показатели	Порядок расчёта	Период						
		7	8	9	10	11	12	За год
<b>ПРИТОК</b>								
1. Общие поступления	Прогноз продаж	38500	71500	127000	333000	370000	438000	1378000
2. Ликвидационная стоимость		0	0	0	0	0	0	0
3. Итого приток	стр. 1 + стр. 2	38500	71500	127000	333000	370000	438000	1378000
<b>ОТТОК</b>								
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	1531100						1531100
5. Функционально – административные издержки	Смета затрат	1881,9	925	545,8	209,9	178,3	117588,9	121329,8
6. Финансовые издержки	Смета затрат	30343,9	29387	29007,8	28671,9	28640,3	146050,9	292101,8
7. Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет			14220			68460	82680

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. Итого отток	Σ (стр. 4 – стр. 7)	1591788	58774	72235,6	57343,8	57280,6	360561,8	2197984
9. Чистый денежный поток	стр.3 – стр. 8	-553288	-	-498524	-222867	89852	77438,2	167290,2
10. Кумулятивный чистый денежный поток		-	-	-	-	-	167 290, 2	167 290,2
11. Ставка (норма) дисконта, доли		0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	
12. Коэффициент дисконтирования	$1/(1 + \text{стр. 11})^t$	32083,3	59583,3	105833,3	277500,0	308333,3	365000,0	1148333
13. Дисконтированный денежный поток	стр. 10 × стр. 12	32083,3	59583,3	105833,3	277500	308333,3	532290,2	1315623
14. Кумулятивный дисконтированный денежный поток			91666,6	165416,6	383333,3	585833,3	840623,5	2066873,3

В функционально – административные издержки входит программа мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек». Отметим, что в результате расчетов  $NPV = 2066873,3 > 0$ , и поэтому с финансовой точки зрения проект следует принять.

Таблица 38 – Расчёт денежных потоков

Год	0	1	2	3	4	5	6
Чистый денежный поток (ЧДП)	-553288	-553288	-498524	-222867	89852	77438,2	167290,2
Дисконтированный ЧДП	32083,3	59583,3	105833,3	277500	308333,3	532290,2	1315623
Накопленный дисконтированный ЧДП	-553288	-553288	-498524	-222867	89852	77438,2	167290,2

$$DPB = 2 + 222867/308333,3 = 2,72$$

Дисконтированный срок равен 3 месяца.

Внутренняя норма прибыльности (IRR)

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPC(r_2)} * (r_2 - r_1) = 0,15 + \frac{167290,2}{(167290,2 - 152200)} * (0,2 - 0,15) =$$

$$0,1108 * 100 = 11,08\%$$

Рентабельность программы.

$$SRR = NPV/INV$$

$$SRR = 167290,2/2197984 * 100 = 7,61$$

Рентабельность программы мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек» составит 7,61%, а внутренняя норма прибыльности 11,05%.

В ходе разработок было опрошено 50 человек для выявления эффективности мероприятий.

Проведем анализ полученной информации.

## 1. Удовлетворённость новой кадровой политикой.

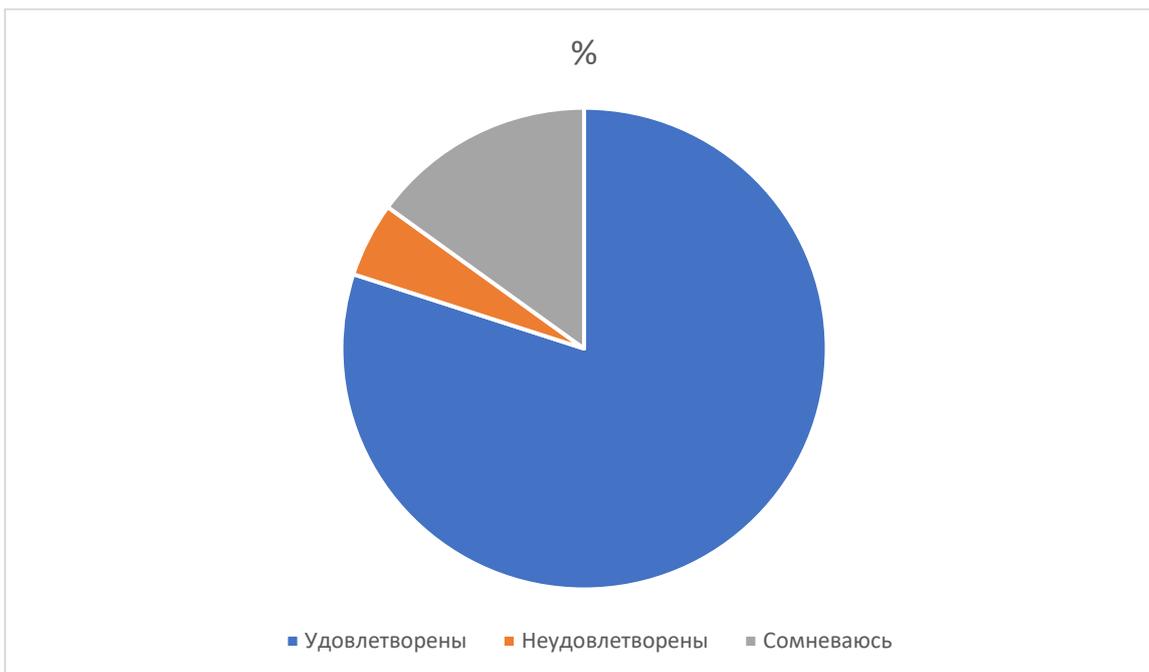


Рисунок 27 - Удовлетворённость новой системой мотивации

Около 80 % опрошенных отметили удовлетворенность новой системой, около 15% воздержались от ответа.

## 2. Удовлетворённость взаимоотношения с руководителем после внедрения мероприятий.

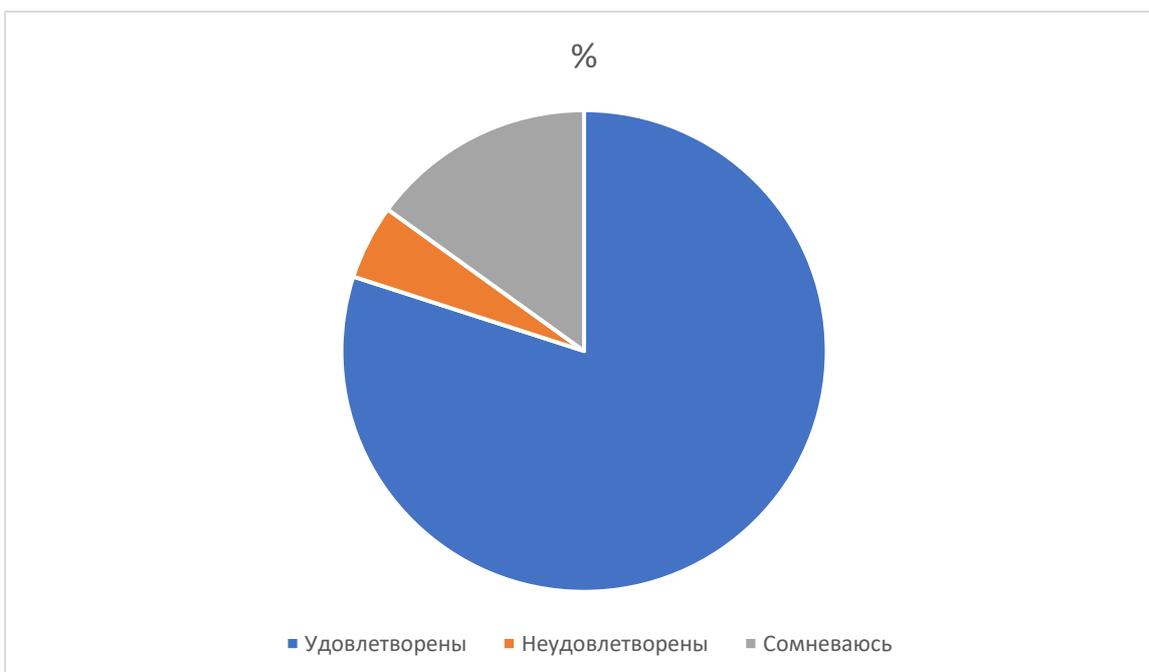


Рисунок 28 - удовлетворённость взаимоотношениями

Взаимоотношения с непосредственным руководителем: около 80 % опрошиваемых ответили, что их удовлетворяет данный показатель.

3. Важность и ответственность выполняемой работы: только около 40 % опрошенных работников удовлетворяет этот показатель.

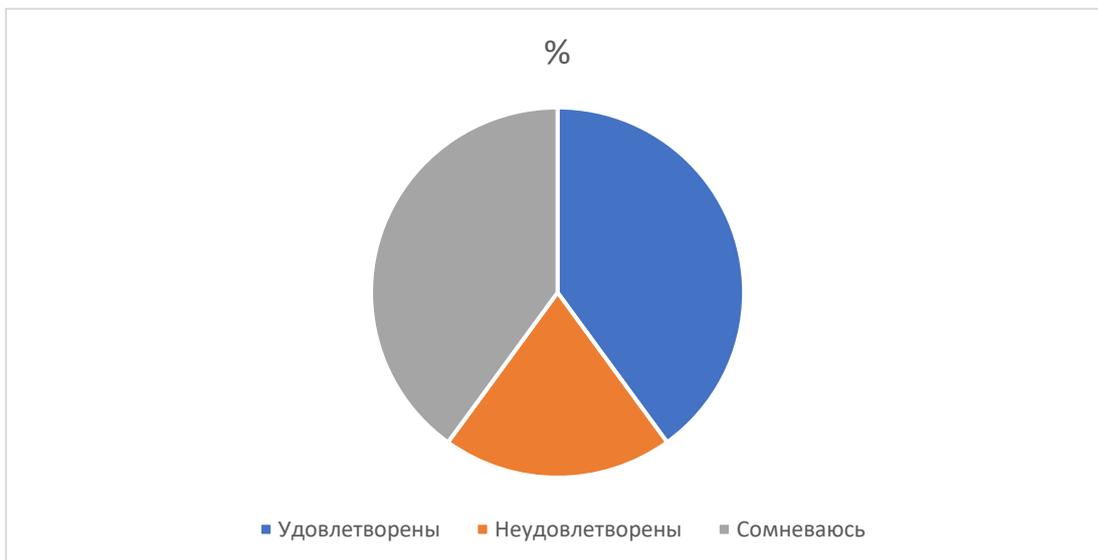


Рисунок 29 - удовлетворённость выполняемой работой

Важно понимать, что промах даже одного работника может сказаться на финансовом положении фирмы.

4. Удовлетворённость взаимоотношениями с коллегами

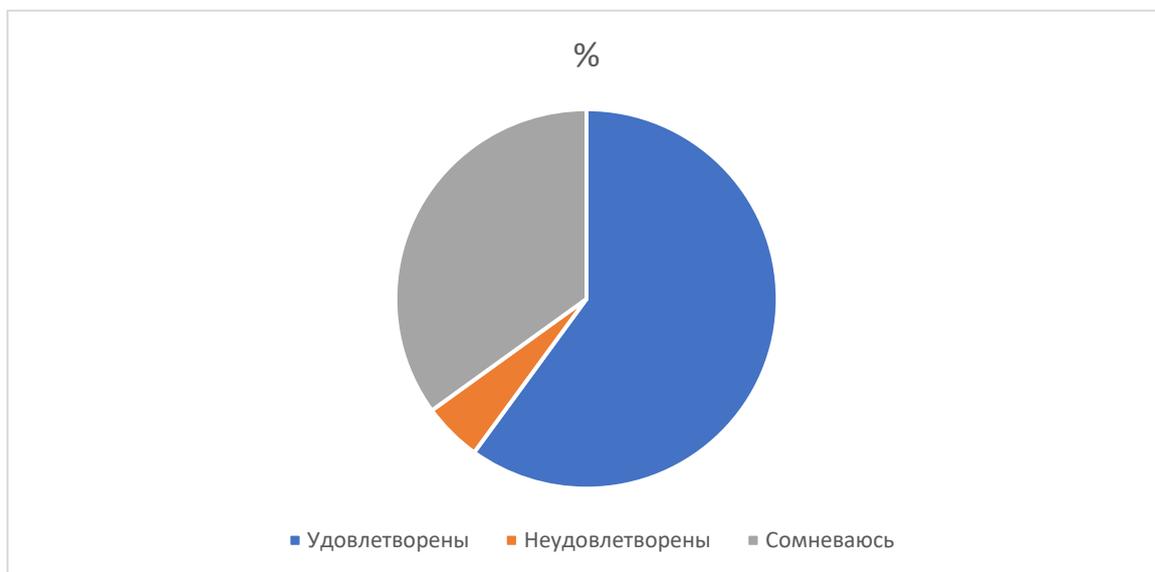


Рисунок 30 - удовлетворённость взаимоотношениями с коллегами

Около 60 % опрошенных ответили, что их вполне удовлетворяет этот показатель (рис.30). Следовательно рекомендуется продолжить работу над укреплением социально-психологического климата.

В случае применения всех перечисленных мероприятий проведем оценку социально-экономической эффективности (табл.39) функционирования системы профессионального образования будет выражать уровень затрат труда и ресурсов на единицу полученного эффекта.

Таблица 39 - Социально-экономическая эффективность мероприятий

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение в организацию новой системы управления персоналом	1. Улучшатся результаты работы всего предприятия. 2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда. 4. Способствует повышению уровня квалификации работников.	Снижение текучести кадров. Увеличение прибыли. Сокращение затрат на привлечение новых работников Увеличение производительности труда.
Экономический эффект – 167290,2 тыс. руб.		

Используя карту рисков на рис.6 представим степень важности каждого выявленного риска.

Вероятность наступления события	Величина ущерба		
	низкий	средний	высокий
высоко вероятно	зона допустимых рисков (умеренные риски)	зона высоких рисков Дестабилизация экономической ситуации	зона высоких рисков Увеличение количества конкурентов
вероятно	зона неопасных рисков (приемлемые риски)	зона допустимых рисков (умеренные риски) Снижение активности потребителей Повышение текучести кадров	зона высоких рисков Ошибка формирования ассортимента Перерасход денежных средств
мало вероятно	зона неопасных рисков (приемлемые риски)	зона неопасных рисков (приемлемые риски) Снижение качества производителей	зона допустимых рисков (умеренные риски)

### Рисунок 31 - Карта рисков мероприятий повышения мотивации

К основным рискам организаций предприятий можно отнести следующие:

1. Ошибки программе.
2. Нестабильное финансовое положение.
3. Появление новых конкурентов.

В ходе проведения экспертизы экспертам предоставляется список выявленных рисков предприятия, в соответствии с которым в дальнейшем происходит оценки вероятности их возникновения.

В ходе проведения анализа было выяснено, что наибольшей вероятностью наступления характеризуются рыночные рынки. Связано это с высокой конкурентностью в данной отрасли и высокой ценой на производственные ресурсы и материалы. Минимальный процент составляют производственные риски.

Перечислим наиболее вероятные риски: повышение цен на производимый товар, что связано с увеличением стоимости полуфабрикатов; стабильная и сниженная цена на аналогичный товар у конкурентов; потери части потребительского рынка.

Результаты представлены в таблице 40.

Таблица 40 - Балльная оценка рисков программы развития предприятия

Группа рисков	Риски	Балльная оценка, $W_i \cdot V_i$	Риск, %
Рыночные риски	Снижение цен	25	25
	Рост цен поставщиков	25	25
	Увеличение количества	25	25
	Снижение доходов	17	17
	Увеличение цен	50	50
	Потеря доли рынков	25	25
Производственные риски	Несоответствие квалификации персонала	8	8
	Нарушение условий транспортировки или хранения услуг	0	0
	Подрыв репутации,	8	8
	Ухудшение качества услуг, дискредитация	0	0

Финансовые риски	Рост инфляции	17	17
	Увеличение налогов	8	8
	Увеличение цен	17	17
	Снижение чистой	17	17
Итого:	14	-	Средний балл 17,26 %

Согласно таблице 31, основными рисками являются: рост цен в связи с ростом стоимости оборудования, снижение цен конкурентами и потеря части рынка.

Риск повышения цен из-за повышения цен поставщиками можно минимизировать путём поиска более выгодных условий поставок оборудования, ПО.

Руководство ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» не может влиять на своих конкурентов, но может предлагать различные акции и скидки ("День рождения" - скидка 15%) гостям ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»», чтобы не потерять клиентов.

Потеря доли рынка вероятна при увеличении числа конкурентов, но для минимизации этого риска ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» следует разработать стратегию роста как минимум на три года.

По этим причинам ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» имеет самый низкий риск (17,26 %), а ее активы в значительной степени хеджированы. Постоянно разрабатывая новые услуги и повышая квалификацию своих сотрудников, ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» станет лидером рынка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» работает 29 лет 7 месяцев, с 03 августа 1995 по настоящее время. В выписке ЕГРЮЛ учредителем указано 1 российское юридическое лицо. Основной вид деятельности "Санаторий "Василек" - Деятельность санаторно-курортных организаций и 13 дополнительных видов.

На результаты деятельности ГАУЗ АО Санаторий «Василек» оказывают воздействие экономические условия (налоги, кредиты). Величина ставки рефинансирования представляет собой весомую величину, которая отрицательно сказывается на показателях компании ГАУЗ АО Санаторий «Василек», поскольку влияет на ее способность брать и погашать кредиты.

При анализе внешней среды компания ГАУЗ АО Санаторий «Василек» выявила значительные возможности для успешного развития. Высокий спрос на услуги, который растёт с каждым годом. В связи чем ГАУЗ АО Санаторий «Василек» необходимо создавать все условия для того, чтобы привлекать другие города и области для оздоровления их детей в санатории.

Система мотивации в ГАУЗ АО Санаторий «Василек» подразделяется на 2 вида:

1) Материальную, которая включает в себя заработную плату и премии, социальные выплаты. Зарботную плату выплачивают 2 раза в месяц 5 и 20 числа аванс. Средняя заработная плата 70 тыс.руб.

2) Нематериальную, в которую входят (признание заслуг и похвалы руководителя, карьерный рост). Затраты на нематериальную мотивацию снизились на 12 тысяч рублей за счет снижения затрат на курсы и тренинги.

Таким образом, проведённое исследование среди сотрудников ГАУЗ АО Санаторий «Василек» дает возможность понять, что необходимо совершенствовать в системе управления персоналом. Мнение персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек» очень важно, так как только опираясь на эти мнения представляется возможным сделать качественный анализ проблем и найти

пути их решения.

На основании результатов диагностики мотивации ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»» были определены уровни мотивации, в соответствии которых была сформулирована цель программы, определены задачи и составлен план мероприятий.

Миссия программы по повышению мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек»: сформировать высокий уровень лояльности персонала и снизить текучесть кадров.

Мероприятия в рамках программы повышения мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек»:

1. Обучение и повышение квалификации педагогов санатория с последующим повышением заработной платы

ГАУЗ АО Санаторий «Василек» обратится в Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО». Обучение будет проводиться дистанционно. Продолжительность обучения: 264 часа (1,5 месяца) или 514 часов (3 месяца). Затраты на мероприятие составят 476 тыс.руб.

2. Культура обратной связи с сотрудниками.

В рамках данного мероприятия программу будут привлечены все сотрудники общей численностью 76 человек.

Для ГАУЗ АО Санаторий «Василек» предлагается использовать практику ReviewPerformance Review. Все эти процессы направлены на то, чтобы создать прозрачную и эффективную рабочую среду, где каждый сотрудник понимает свою роль в развитии ГАУЗ АО Санаторий «Василек». Специалисты берут на себя более сложные задачи и видят, как их работа влияет на общий результат. Затраты на мероприятие составят 120 тыс.руб.

3. Новая услуга (компьютерный клуб) в целях снижения загрузки педагогического персонала.

Суть мероприятия: Компьютерный клуб на базе ГАУЗ АО «Санаторий «Василек»», содержит в себе не только игры для детей, но обучающие уроки

программированию с помощью виртуальной реальности, содержащий расчёты, станет руководством для тех, кто хочет начать зарабатывать на сфере развлечений.

Рентабельность программы мотивации персонала ГАУЗ АО Санаторий «Василек» составит 7,61 %, а внутренняя норма прибыльности 11,05 %.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.01.2025)
- 2 Абрамова, А. А. Совершенствование системы управления персоналом организации в условиях цифровизации / А. А. Абрамова, А. А. Трифонова, А. А. Чекан // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Курск, 27 апреля 2023 года / Под редакцией С.А. Гальченко. – Курск: Курский государственный университет, 2023. – С. 11-15.
- 3 Абуладзе Д. Г., Выпрямкина И. Б., Маслова В. М. Документационное обеспечение управления персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 375 с.
- 4 Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024. 186 с.
- 5 Белаш В.В. Кадровая политика в системе управления персоналом: планирование и развитие. URL: [https://donampa.ru/images/2024/doc24/3\\_24ff.pdf#page=20](https://donampa.ru/images/2024/doc24/3_24ff.pdf#page=20)
- 6 Васильева И. В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 123 с.
- 7 Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Психология управления персоналом. Психическое выгорание. — М.: Юрайт. 2024. 300 с.
- 8 Волкова А. С., Кудяева М. М. Антикризисное управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. - 171 с.
- 9 Золотов, А. В. Производительность труда, трудоемкость и экономия труда в условиях цифровизации экономики / А. В. Золотов // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики. - 2023. - № 8. – С. 254-256.

10 Герасимов, Б.Н. Инструменты решения управленческих задач в экономических системах типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2021. - №4. - С. 82-96.

11 Герасимов, Б.Н. Исследование и развитие управленческой деятельности организации // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2021. - С. 35-51.

12 Герасимов, Б.Н. Подходы - главный инструмент науки управления в экономических системах типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2022. - №1. - С. 4-15.

13 Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 270 с.

14 Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. - 218 с.

15 Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М.: ИТК «Дашков и К», 2024.– 208 с.

16 Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2024. – 800 с.

17 Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2024. – 236 с.

18 Егоров В. П. Документационное обеспечение управления негосударственных организаций в условиях цифровой экономики. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2024. - 216 с.

19 Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2024. – 363 с.

20 Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Особенности использования социальных сетей при найме персонала//В сборнике: Наука и новация: современные проблемы теории и практики права. сборник материалов международной научно-практической конференции в рамках IV Международного Фестиваля науки. 2024. - С. 102-105.

21 Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: — 3-е изд. — М.: ИНФРА- М, 2025. — 638 с.

22 Карпова, Т. П. Исследование научных подходов определения системы управления персоналом организации / Т. П. Карпова // Управление и экономика народного хозяйства России: сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 21–22 февраля 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 177-183.

23 Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2024. – №2. – С. 54-59.

24 Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб, и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 216 с.

25 Кузнецов И.Н. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2024. - 492 с.

26 Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 414 с.

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

28 Нестеренко Е. С., Хойна М. Н. Управление талантами как современный тренд в области управления человеческими ресурсами // Менеджмент и маркетинг: современное состояние, технологии и тенденции развития: сборник научных статей, Чебоксары, 21-22 октября 2021 г. / отв.

редакторы Е. А. Ильина, Г. Л. Белов. Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И. Я. Яковлева, 2021. С. 195-200.

29 Официальный сайт Audit-it.ru [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/>

30 Пивоваров, А.А. Управление персоналом организации: учебник/ А. А. Пивоваров. - М.: КноРус, 2024.- 122 с.

31 Пономарева С.В., Корюшов Н.В. Система управления персоналом как средство повышения эффективности и устойчивого развития компаний/С.В. Пономарева, Н.В. Корюшов//Журнал прикладных исследований. – 2023. - №1. – С.67-74.

32 Солодилов, А. В. совершенствование системы управления персоналом в условиях кризиса / А. В. Солодилов, А. А. Солод, А. С. Зайцев // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Курск, 27 апреля 2023 года / Под редакцией С.А. Гальченко. – Курск: Курский государственный университет, 2023. – С. 442-448.

33 Теория управления: учебник / под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М: РАГС, 2024. - 557 с.

34 Фихтеанская О.И. Совершенствование системы управления персоналом как условие эффективности финансово-хозяйственной деятельности современной организации. URL: <https://aeterna-ufa.ru/sbornik/NK-455-RF.pdf#page=111>

35 Чудинова, А. Д. Некоторые проблемы внедрения современных технологий в систему управления персоналом организации / А. Д. Чудинова // Актуальные вопросы устойчивого развития современного общества и экономики: сборник научных статей 2-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 27–28 апреля 2023 года. Том 3. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. – С. 40-43.

36 Хапанков, А. В. Совершенствование системы управления персоналом = Improving the personnel management system / А. В. Хапанков, С.

В. Глубокий // Инженерная экономика [Электронный ресурс] : сборник материалов 80-й студенческой научно-технической конференции и 22-й Международной научно-технической конференции секция «Инженерная экономика», 23-25 апреля 2024 / Белорусский национальный технический университет, Машиностроительный факультет ; редкол.: Т. А. Сахнович (пред. редкол.) [и др.]; сост.: О. А. Лавренова, Т. И. Серченя. – Минск: БНТУ, 2024. – С. 407-413.

37 Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2022. — 329 с.

38 Шарян Э.Г., Притыко А.А. Тенденции и перспективы развития рынка труда в условиях реализации национальных целей и стратегических задач развития России//В сборнике: Мировая экономика в новых условиях развития: готовность к ответу на вызовы. Материалы международной научно-практической конференции. Под редакцией А.А. Ефремова. - 2024. - С. 150-154.

39 Элементы системы управления персоналом и их характеристика.  
URL:

40 Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 11-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 494 с.

41 Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А. В. Барышев. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 164 с.

42 Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 384 с.

43 Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 254 с.

44 Волкова, О. Н. Учетная информация для принятия решений : учебник и практикум для вузов / О. Н. Волкова, И. Ю. Чуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 449 с.

45 Голубков, Е. П. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 403 с.

46 Зенков, А. В. Методы оптимальных решений : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. В. Зенков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 201 с.

47 Современные особенности управления товарными запасами в торговле / Е.Н. Степанова, О.В. Шишленин// Тенденции развития мировой торговли в XXI веке : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 55-летию учебного заведения. — Пермь, 2024. — С. 103–107.

48 Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок : учебник / А.Н. Стерлигова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 430 с.

49 Управление запасами в цепях поставок : учеб, и практикум / под ред. В.С. Лукинського. — Москва : Юрайт, 2023. — Ч. 1. — 329 с.

50 Урусова Л. Х., Урусова Л. Х., Горячев А. Б. Формирование ассортиментной матрицы организации оптовой торговли лекарственными средствами как элемент эффективного управления ассортиментной политикой в оптовом сегменте фармацевтического рынка/ Л.Х. Урусова, А.Б. Горячев//Кардиоваскулярная терапия и проф

## Приложение А. Команда управления и ведущие специалисты

Ф.И.О.	Задачи, функции, ответственность	Сведения
Педагог по программированию	<p>Педагогическая деятельность по проектированию и реализации основных общеобразовательных программ:</p> <p>1. Педагогическая деятельность по реализации программ основного и среднего общего образования по информатике.</p> <p>2.. Предметное обучение. Информатика.</p> <p>В рамках трудовой общепедагогической функции обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет профессиональную деятельность в соответствии с требованиями Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) основного общего и среднего общего образования;</li> <li>• разрабатывает и реализует программы по информатике в рамках основных общеобразовательных программ;</li> <li>• участвует в разработке и реализации программы развития общеобразовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды;</li> <li>• осуществляет планирование и проведение учебных занятий по информатике;</li> <li>• проводит систематический анализ эффективности уроков и подходов к обучению;</li> <li>• осуществляет организацию, контроль и оценку учебных достижений обучающихся, текущих и итоговых результатов освоения основной образовательной программы по информатике;</li> <li>• формирует универсальные учебные действия;</li> <li>• формирует навыки, связанные с информационно-коммуникационными технологиями;</li> <li>• формирует у детей мотивацию к обучению;</li> <li>• осуществляет объективную оценку знаний и умений учащихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями школьников, применяя при этом компьютерные технологии.</li> </ul>	Педагог с опытом работы не менее 5 лет, владеющий навыками работы с VR-оборудованием.
Воспитатель в компьютерный клуб	<p>Общепедагогическая функция. Обучение.</p> <p>Воспитательная деятельность:</p> <p>1. Развивающая деятельность.</p> <p>В рамках трудовой функции воспитательной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет регулирование поведения учащихся для обеспечения безопасной образовательной среды на уроках информатики, поддерживает режим посещения занятий, уважая человеческое достоинство, честь и репутацию детей;</li> <li>• реализует современные, в том числе интерактивные, формы и методы воспитательной работы, используя их как на уроках информатики, так и во внеурочной деятельности;</li> <li>• ставит воспитательные цели, способствующие развитию обучающихся, независимо от их способностей и характера;</li> <li>• контролирует выполнение учениками правил поведения в учебном кабинете информатики в соответствии с Уставом школы и Правилами внутреннего распорядка общеобразовательной организации;</li> <li>• способствует реализации воспитательных возможностей различных видов деятельности школьника (учебной, исследовательской, проектной, творческой);</li> <li>• способствует развитию у учащихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы и творческих способностей, формированию гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, культуры здорового и безопасного образа жизни.</li> </ul>	Воспитатель с опытом работы не менее 5 лет, владеющий навыками работы с VR-оборудованием.