

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Бизнес-аналитика
(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Бизнес-анализ и пути улучшения кадровой политики

Обучающийся

А. Н. Ишмухамедова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Я. С. Митрофанова

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент С. А. Гудкова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А. Н. Ишмухамедова.

Тема работы: «Бизнес-анализ и пути улучшения кадровой политики».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Я. С. Митрофанова.

Цель исследования – разработка мероприятий, направленных на улучшение кадровой политики на основе бизнес-анализа в организации.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» (ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ»).

Предмет исследования – совершенствование процессов кадровой политики.

Методы исследования – наблюдение, анализ, сравнение, метод аналогий, экспертные методы, вертикальный и горизонтальный анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В первой главе раскрываются теоретические основы бизнес-анализа и кадровой политики организации.

Во второй главе приведен анализ деятельности и кадровой политики организации - объекта исследования ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ».

В третьей главе предложены мероприятия, которые на улучшение кадровой политики на основе бизнес-анализа.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из источников и 4-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 51 страница машинописного текста, в том числе 3 таблицы, 7 рисунков (схем). Список используемой литературы включает 30 источников.

Abstract

Bachelor's thesis was completed by A. N. Ischmuhamedova.

The title of the graduation work is “Business analysis and ways to improve HR policy”.

The senior thesis consists of an introduction, 3 sections, including 3 tables, 7 figures, a conclusion, a list of references from 30 sources and 4 appendices.

The key issue of the thesis is the development of measures to improve the effectiveness of personnel policy based on business analysis in the organization.

The object of the thesis is LLC “LANIT-TURCOM”, whose main activity is software development.

The topic of the final qualification work is "Business analysis and ways to improve personnel policy".

The thesis can be divided into several logically related parts, namely: theoretical aspects of business analysis and personnel policy of the organization, analysis of financial and economic activities and personnel policy of the organization under study, development of measures aimed at improving personnel policy based on business analysis.

The practical significance of the work lies in the fact that the management of LANIT-TURCOM LLC can use this analysis and recommendations to improve the efficiency of HR processes in the organization.

In conclusion, it should be emphasized that this work is relevant not only for solving the tasks of improving the effectiveness of the personnel policy of LANIT-TURCOM LLC, but also for solving similar tasks in other organizations with similar core activities.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы бизнес-анализа и кадровой политики организации..	7
1.1 Понятие и сущность кадровой политики.....	7
1.2 Кадровые процессы и бизнес-анализ эффективности бизнес-процессов в деятельности организации.....	12
2 Анализ эффективности бизнес-процессов ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ»	20
2.1 Характеристика деятельности ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ»	20
2.2 Оценка основных бизнес-процессов реализации кадровой политики в ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» и их влияние на эффективность организации..	28
3 Меры повышения эффективности кадровой политики ООО «ЛАНИТ- ТЕРКОМ» с помощью управления бизнес-процессов	38
3.1 Основные мероприятия по повышению эффективности бизнес- процессов направлений кадровой политики в ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ».	38
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	43
Заключение	46
Список используемой литературы	48
Приложение А Организационная структура ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ».....	52
Приложение Б Бизнес-процессы, реализуемые в рамках направлений кадровой политики, ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ».....	53
Приложение В Модель бизнес-процесса «Аттестация персонала».....	58
Приложение Г Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	61

Введение

Развитие и улучшение кадровой политики играют решающую роль в обеспечении эффективной работы организации. Эффективная кадровая политика способствует повышению отдачи от сотрудников и решению задач, стоящих перед организацией. Эффективные кадровые бизнес-процессы обеспечивают реализацию стратегических целей компании в условиях меняющейся экономики, неопределенности и рисков. Все это определяет необходимость глубокого изучения теоретических основ формирования кадровых процессов и разработки практических рекомендаций для их совершенствования.

Подбор квалифицированных специалистов, их обучение и развитие, а также оценка и мотивация сотрудников становятся ключевыми аспектами в управлении кадрами. В современных условиях, важно, чтобы кадровая политика не только реагировала на текущие потребности, но и предвосхищала будущие вызовы. Это требует интеграции современных технологий и методов управления, которые позволяют создавать гибкие и эффективные кадровые процессы. Таким образом, внимание к кадровой политике и её постоянное совершенствование становятся стратегически важными для устойчивого развития любой организационной системы.

Таким образом, совершенствование кадровой работы и развитие кадровой политики приобретает особую актуальность.

Цель исследования – разработка мероприятий, направленных на улучшение кадровой политики на основе бизнес-анализа в организации.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» (ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ»).

Предмет исследования – совершенствование процессов кадровой политики.

В процессе выполнения бакалаврской работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы бизнес-анализа и кадровой политики организации;
- провести анализ деятельности и кадровой политики организации;
- разработать мероприятия улучшения кадровой политики на основе бизнес-анализа.

Методами исследования являются наблюдение, анализ, сравнение, метод аналогий, моделирование, экспертные методы, вертикальный и горизонтальный анализ.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников, таблиц, рисунков и приложений.

Введение содержит обоснование актуальности, цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы кадровой политики.

Во втором разделе проведен анализ финансово-экономической деятельности ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» и исследованы процессы кадровой работы объекта исследования.

В третьем разделе разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики, а также произведена оценка эффективности предлагаемых мер.

В заключении сформированы выводы о проделанной работе.

Практическая значимость работы заключается в том, что руководство ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» может использовать данный анализ и рекомендации для повышения эффективности процессов кадровой работы в организации.

В заключение необходимо подчеркнуть, что данная работа актуальна не только для решения задач по повышению эффективности кадровой политики ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ», но и при решении аналогичных задач в других организациях со схожей основной деятельностью.

1 Теоретические основы бизнес-анализа и кадровой политики организации

1.1 Понятие и сущность кадровой политики

Кадры являются одним из ключевых ресурсов любой компании, оказывающим непосредственное влияние на ее развитие и достижение стратегических целей. Эффективное управление человеческим капиталом обеспечивает повышение производительности, инновационности и конкурентоспособности организации [6]. В современных условиях, когда рынок труда становится все более динамичным и глобализированным, важность кадровой политики возрастает многократно. Компании, способные привлечь, удержать и развивать талантливых сотрудников, получают значительное преимущество в условиях жесткой конкуренции.

Кадровая политика занимает центральное место в системе управления предприятием, поскольку она определяет подходы к набору, обучению, мотивации и развитию персонала. Грамотно выстроенные бизнес-процессы кадровой политики способствуют созданию благоприятного рабочего климата, повышению удовлетворенности сотрудников и снижению текучести кадров. В свою очередь, это положительно сказывается на общей эффективности работы предприятия, способствуя достижению его долгосрочных целей.

Правильно организованные бизнес-процессы кадровой политики обеспечивают системность и последовательность действий в управлении персоналом. Они позволяют четко определить роли и обязанности сотрудников, стандарты их работы и критерии оценки их деятельности.

Кадровая политика и система управления кадрами являются ключевыми аспектами организационного управления. Кадровая политика представляет собой совокупность принципов и методов, направленных на эффективное использование человеческого капитала организации. Различные авторы

подчеркивают уникальные аспекты этого понятия. Например, В.М. Иванов в своих трудах отмечает, что кадровая политика формируется на основе стратегических целей компании и направлена на создание оптимальных условий для профессионального роста сотрудников [8]. В то же время, А.И. Кузнецов считает, что кадровая политика должна учитывать не только внутренние, но и внешние факторы, такие как изменения на рынке труда и законодательные нормы [5].

Система управления кадрами включает в себя широкий спектр мероприятий, связанных с подбором, обучением, мотивацией и развитием сотрудников. С.И. Карпов определяет эту систему как комплекс организационных, экономических и социально-психологических методов, направленных на обеспечение предприятия квалифицированными кадрами. В свою очередь, Е.В. Смирнова подчеркивает важность интеграции современных технологий в систему управления кадрами для повышения ее эффективности и адаптивности [2], [10].

В кадровой политике можно выделить ряд основных направлений (рисунок 1).

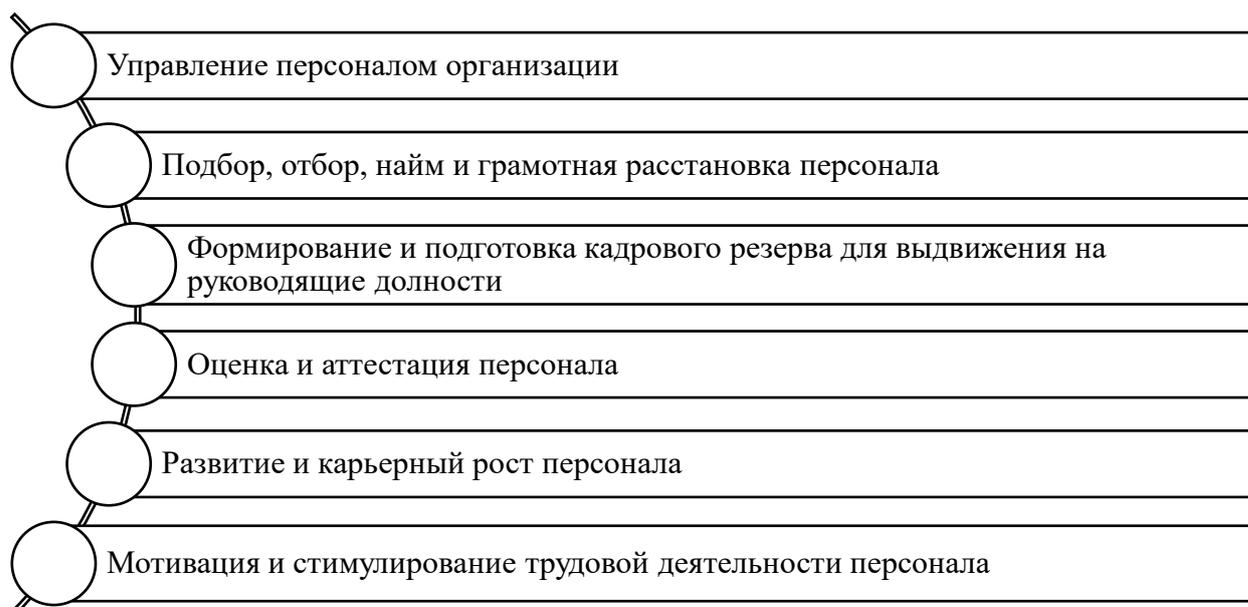


Рисунок 1 – Основные направления кадровой политики организации

Практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики является содержанием кадровой работы, которая заключается в том, чтобы обеспечить организацию квалифицированными и мотивированными сотрудниками, которые способны эффективно выполнять свои задачи и достигать поставленных целей. Кадровая работа также направлена на создание благоприятной рабочей среды, развитие корпоративной культуры и повышение уровня удовлетворенности сотрудников [11]. В итоге, кадровая работа помогает организации достигать высоких результатов и быть конкурентоспособной на рынке труда.

Кадровая работа включает в себя ряд элементов, которые помогают управлять персоналом в организации [3]. Основные элементы кадровой работы с описанием показаны на рисунке 2. Каждый из этих элементов является важным для эффективной кадровой работы и помогает организации управлять персоналом, повышать его производительность и достигать поставленных целей.

Формирование кадровой политики зависит от целого ряда факторов, как внутренних, так и внешних, и затрагивает внутренние установки организации относительно развития сотрудников и их взаимодействия с менеджментом компании.

Кадровая работа имеет огромное значение для любой организации, так как именно от нее зависит эффективность работы персонала, достижение поставленных целей и задач, а также уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников.

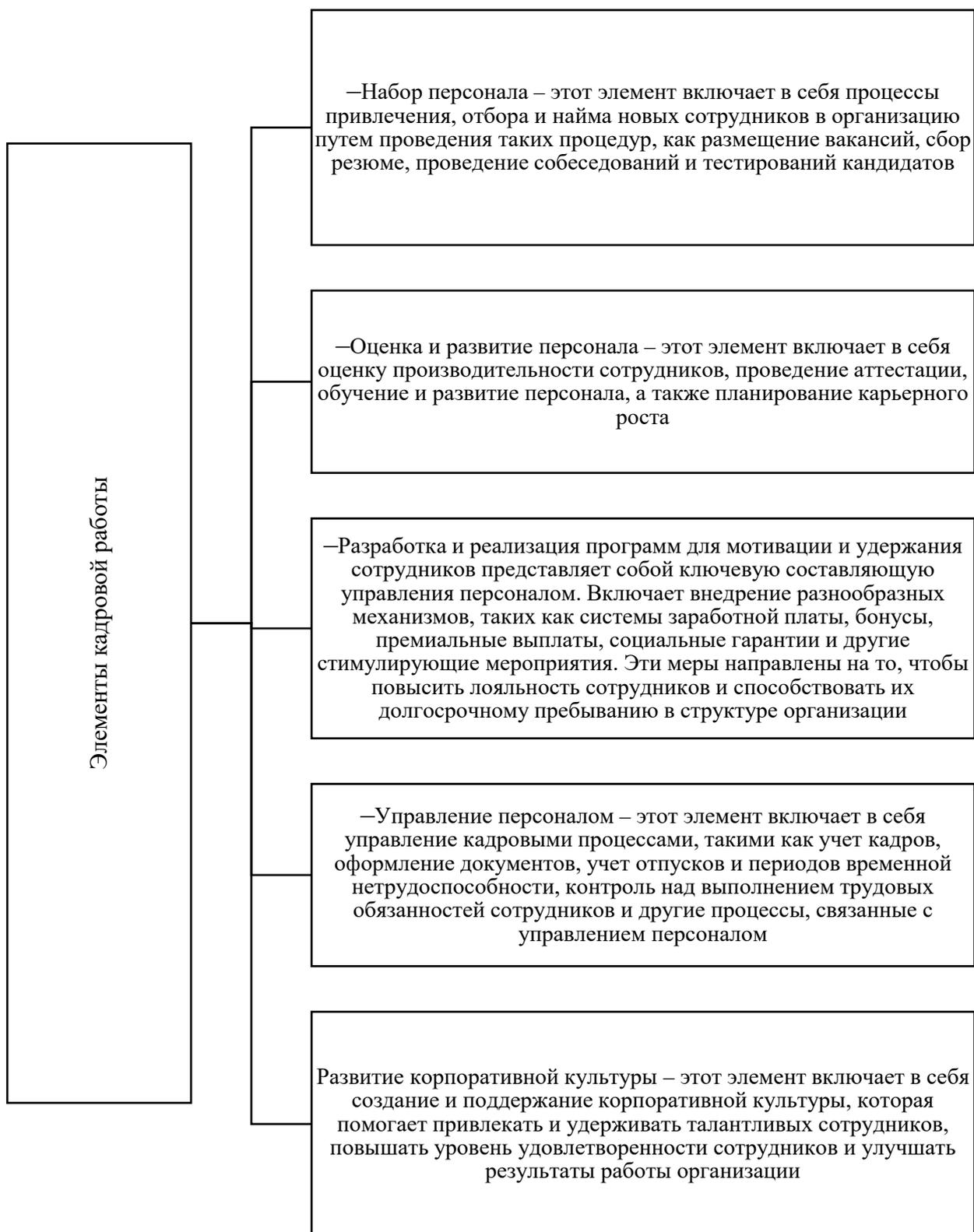


Рисунок 2 – Основные элементы кадровой работы [14]

Кадровая политика позволяет формировать условия найма персонала, степень заинтересованности организации во вложении финансовых средств в повышение квалификации персонала, уровень текучести кадров и т.д.

Управленческие решения в области кадровой политики влияют на кадровую ситуацию и на кадровый потенциал компании. В зависимости от влияния управленческих решений на кадровую работу выделяют четыре вида кадровой политики [7]. Их характеристики представлены на рисунке 3.

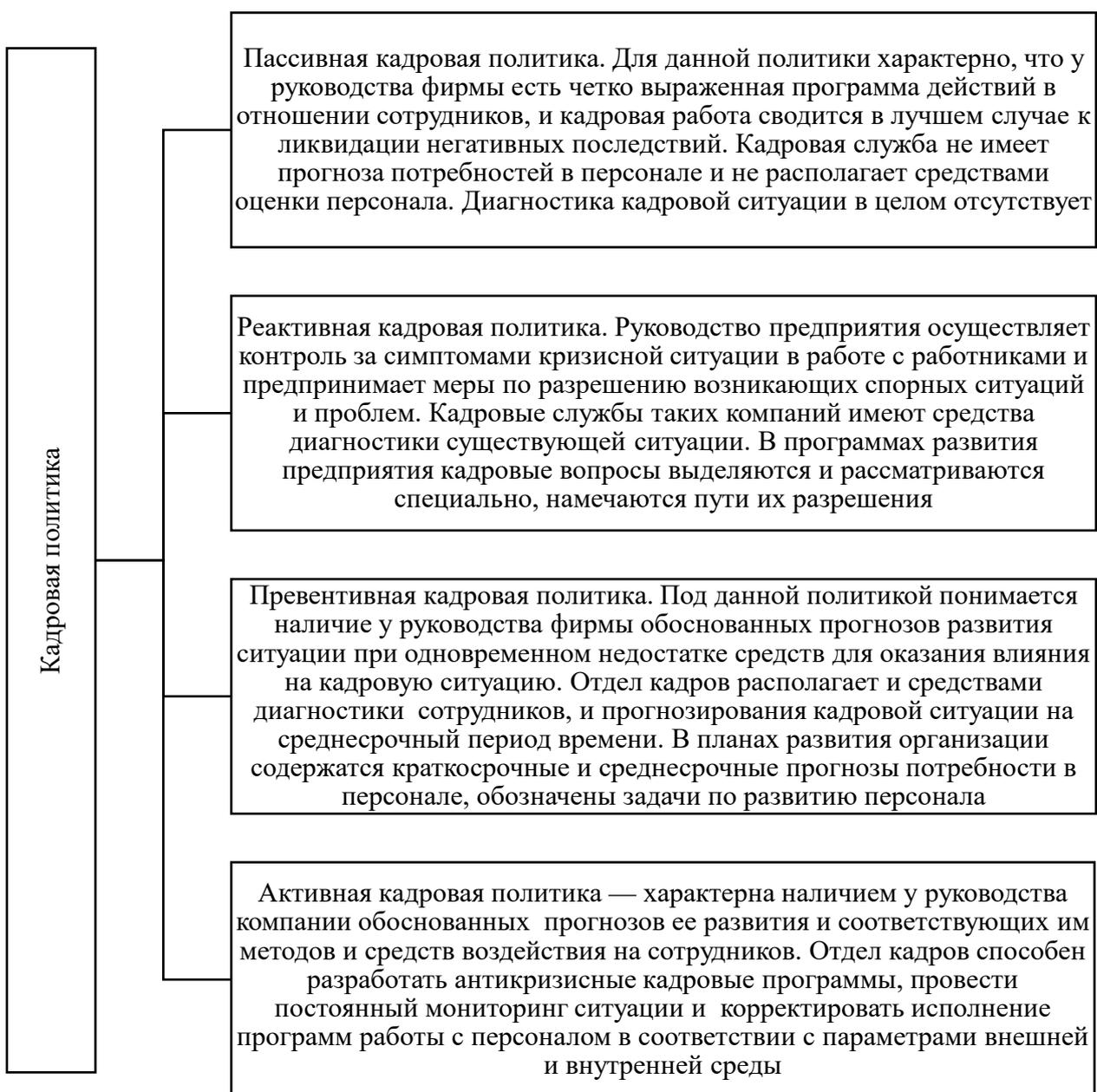


Рисунок 3 – Классификация видов кадровой политики

Совершенствование кадровой политики является важным элементом стратегического управления любой организацией, так как эффективно организованная кадровая работа способствует достижению целей предприятия и повышению его конкурентоспособности. Основные направления совершенствования кадровой политики включают разработку и внедрение систем аттестации персонала, обучение и повышение квалификации сотрудников, введение систем стимулирования труда и планирование карьеры работников. Особое внимание уделяется созданию благоприятного психологического климата в коллективе, что способствует улучшению межличностной совместимости и повышению продуктивности сотрудников.

1.2 Кадровые процессы и бизнес-анализ эффективности бизнес-процессов в деятельности организации

По мнению Р. Л. Дауни и П. Д. Коэн, правильная организация бизнес-процессов позволяет значительно повысить эффективность управления кадрами и обеспечить достижение стратегических целей организации [16].

Выстраивание бизнес-процессов кадровой политики правильно имеет огромное значение для успеха организации. Важность заключается в том, что эффективные бизнес-процессы позволяют сократить время и ресурсы, необходимые для выполнения задач, снизить риск ошибок и повысить общую производительность. По мнению А. Б. Иванова, грамотно организованные процессы управления кадрами способствуют созданию благоприятной рабочей среды, повышению мотивации сотрудников и их приверженности целям компании [1], [17].

Бизнес-анализ играет важную роль в анализе и улучшении бизнес-процессов в системе управления кадрами. Он позволяет не только выявить проблемы, но и предложить конкретные решения для их устранения. По

мнению Г. В. Попова, использование бизнес-анализа в управлении кадрами способствует повышению прозрачности процессов, улучшению коммуникации между подразделениями и ускорению принятия решений [13]. Это особенно важно в условиях быстро меняющейся внешней среды и возрастающей конкуренции.

Правильное выстраивание бизнес-процессов кадровой политики также способствует развитию корпоративной культуры и укреплению корпоративных ценностей. По мнению М. А. Сидорова, корпоративная культура является важным фактором, влияющим на эффективность работы сотрудников и их удовлетворенность работой [4], [18]. Бизнес-процессы, направленные на поддержку и развитие корпоративной культуры, способствуют созданию сильной и сплоченной команды, что в конечном итоге положительно сказывается на результатах деятельности организации.

Кроме того, грамотная организация бизнес-процессов в управлении кадрами помогает улучшить адаптацию новых сотрудников и ускорить их интеграцию в коллектив. По мнению Е. В. Кузнецова, хорошо организованные процессы адаптации позволяют новым сотрудникам быстрее освоиться в компании, понять ее цели и ценности, что способствует их более быстрому включению в работу и повышению производительности [20].

Обратимся к понятию бизнес-процесс. Ю. В. Кириллина, И. А. Семичастнов в своей работе «Моделирование бизнес-процессов» отметили: «Бизнес-процесс – это набор активностей, которые преобразуют несколько видов входных характеристик в выход, который имеет ценность для потребителя» [4, с. 6].

Существуют следующие виды бизнес-процессов [2, с. 11]:

- основные,
- вспомогательные,
- процессы управления.

Проанализируем подробно каждый из них. Первый вид – основные бизнес-процессы. «Основные процессы – это процессы, составляющие суть и

специфику бизнеса, именно через низ происходит создание добавленной стоимости» [2, с. 11]. Данные процессы напрямую связаны с созданием продукта или услуги. Они необходимы для достижения поставленных в компании задач, а также отражают главные функции организации. Например, производственные операции, обслуживание клиентов и другое.

Вспомогательные бизнес-процессы тесно связаны с основными. Они являются не такими важными, как основные, однако без них продукт может получиться не таким конкурентно привлекательным. Вспомогательные процессы также приносят доход и обеспечивают достойное функционирование производства. Такими процессами могут быть: ИТ-поддержка деятельности компании, административные процессы и другие.

«Процессы управления отвечают за управление предприятием как единой системой и связаны с целеопределением, планированием и контролем достижения целей, анализом и выработкой корректирующих воздействий, координацией действий отдельных элементов» [12, с. 16]. Они состоят из контроля всех подразделений для повышения результативности работы каждого сотрудника. Данный процесс помогает направлять компанию в нужное русло и координировать деятельность для получения наибольшей прибыли. Процессами управления являются: стратегическое управление, развитие и обучение персонала и другие.

Бизнес-процессы в организации должны быть взаимосвязаны между собой. Если какой-то из процессов перестает работать, система может полностью дать сбой. Именно поэтому важно иметь руководителей в каждом из подразделений, которые будут координировать деятельность внутри коллектива.

Каждый из таких процессов имеет также подпроцессы. Все они работают для решения глобальных задач, которые определены руководящими должностями. Также важно знать, что грамотно выстроенные процессы в компании приведут ее к эффективным результатам, в противном случае могут

появятся лишние действия, которые будут забирать необходимые ресурсы, находящиеся и так в ограниченном количестве.

Для того, чтобы составить полноценную схему всех бизнес-процессов компании, необходимо знать составляющие их механизмы. При этом нужно знать не только, какое действие будет описано, но и вспомогательные моменты: входные и выходные ресурсы, необходимые способы управления и механизмы. Только тогда можно составить схему процесса.

Изначально составляется простейшая контекстная диаграмма. Ее составление необходимо для рассмотрения общей картины процесса, однако полного видения действия она не дает.

На примере данной схемы прослеживается целый процесс, который происходит благодаря таким инструментам, как вход – сырье и материалы, на которые идет воздействие в бизнес-процессе, ресурсы, с помощью которых проходит данный процесс – оборудование, различные инструменты, управляющие воздействия. Результатом бизнес-процесса является выход – продукт, который получился после окончания процесса.

«В результате анализа научных публикаций и исследований в сфере процессного управления обычно выделяются основные принципы бизнес-процессов, позволяющие идентифицировать их как таковые:

- принцип наличия входа (выхода) и выхода (входа) бизнес-процесса;
- принцип наличия поставщика бизнес-процесса;
- принцип наличия клиента бизнес-процесса;
- принцип наличия границ бизнес-процесса;
- принцип взаимодействия и взаимосвязи бизнес-процессов;
- принцип изменяемости и управляемости бизнес-процесса» [5, с. 15].

Обратимся к подходам бизнес-процессов. Выделяют следующие подходы:

- по виду деятельности – определенный вид деятельности соответствует бизнес-процессу. Например, разделение процессов на маркетинг, производство или сбыт. При этом отделы компании выполняют определенный ряд задач в рамках своей ответственности;
- по результату деятельности – в рамках процесса на выходе получается продукт, на который и нацелен подход. Например, повышение уровня эффективности бизнеса или оптимизация издержек;
- по потребительской ценности – данный подход фокусируется на добавлении ценности продукту или услуге. При этом потребитель обращает внимание в первую очередь на ценность, которую несет продукт, а не на него самого. Данный подход повышает эффективность бизнес-процесса за счет того, что ориентир компании идет на клиента, который точно купит товар.

В зависимости от стратегии компании необходимо выбрать именно тот подход, который решит ее задачи. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки, поэтому важно выбрать подход, наиболее подходящий под запросы компании, особенности рынка и предпочтениям клиентов.

Для того, чтобы определить, какой подход ближе, необходимо рассмотреть и ответить на следующие вопросы:

- какова цель процесса;
- какую ценность компания субъект может привнести продукту;
- какая целевая аудитория проекта.

После того, как ответы на данные вопросы будут точно изложены, можно определить, какие процессы необходимы для создания продукта, сколько ресурсов понадобится и другое.

Использование четко сформулированных и прописанных бизнес-процессов в деятельности компании очень важно, так как работники в таком

случае имеют четкое понимание своей работы. Максимальное разделение большой и сложной задачи на маленькие пошаговые фрагменты работы обеспечивает высокий процент ее выполнения так, как запланировал ее руководитель.

Рассмотрим следующее понятие – сквозные процессы. Это такие действия, которые необходимы для достижения определенной цели. В них также входят информация, документооборот – все, что необходимо иметь сотруднику до начала выполнения той или иной задачи. Такие процессы также важны, как и основные, ведь без них не получится начать само действие, а тем более получить результат.

Отметим преимущества внедрения процессного управления в компании:

- быстрее выполняются задачи;
- подразделения осведомлены о своих задачах заранее, могут обмениваться быстро информацией, в случае неполадок, заменить друг друга;
- выполняется несколько задач одновременно;
- быстро составляются отчеты о работе.

Бизнес-анализ и бизнес-процессы в системе управления кадрами также занимают важное место в научных исследованиях. Бизнес-анализ представляет собой методологию, направленную на изучение и улучшение бизнес-процессов, что способствует достижению стратегических целей компании. По мнению П. Драгоева, бизнес-анализ включает в себя сбор, обработку и интерпретацию данных для принятия обоснованных управленческих решений. В контексте управления кадрами бизнес-анализ помогает выявить узкие места и предложить пути их устранения [11].

Особое внимание следует уделить бизнес-процессам в системе управления кадрами. Эти процессы включают в себя последовательность действий, направленных на эффективное управление человеческими ресурсами. А.Ф. Тарасов отмечает, что правильное выстраивание бизнес-процессов кадровой политики позволяет повысить производительность труда,

снизить текучесть кадров и улучшить общую атмосферу в коллективе [21]. Важно, чтобы бизнес-процессы были четко структурированы и основаны на данных, полученных в результате бизнес-анализа.

Выстраивание бизнес-процессов кадровой политики правильно является критически важным для успеха любой организации. Это позволяет не только оптимизировать текущие операции, но и создать основу для устойчивого развития компании. Бизнес-анализ играет ключевую роль в этом процессе, так как предоставляет необходимые инструменты для анализа и улучшения существующих процессов.

Правильная организация бизнес-процессов в системе управления кадрами способствует созданию прозрачной и справедливой системы оценки и вознаграждения сотрудников. Это, в свою очередь, повышает мотивацию и удовлетворенность работников, что напрямую влияет на их производительность и лояльность к компании. Е.А. Орлова подчеркивает, что системный подход к управлению кадрами позволяет создать условия для постоянного профессионального роста и развития сотрудников [15].

Бизнес-анализ, направленный на изучение бизнес-процессов в кадровой политике, позволяет выявить неэффективные практики и предложить пути их оптимизации. Например, анализ данных может показать, что определенные методы подбора персонала не дают желаемых результатов, и предложить альтернативные подходы. Такой подход позволяет не только снизить затраты, но и повысить качество управления кадрами.

Современные технологии играют важную роль в улучшении бизнес-процессов управления кадрами. Автоматизация процессов, использование аналитических инструментов и внедрение систем управления данными помогают более эффективно организовать работу отдела кадров. Это позволяет сократить время на выполнение рутинных задач и сосредоточиться на стратегических вопросах развития персонала.

Выводы по первому разделу. Кадровая политика занимает центральное место в системе управления предприятием, поскольку она определяет

подходы к набору, обучению, мотивации и развитию персонала. Грамотно выстроенные бизнес-процессы кадровой политики способствуют созданию благоприятного рабочего климата, повышению удовлетворенности сотрудников и снижению текучести кадров. В свою очередь, это положительно сказывается на общей эффективности работы предприятия, способствуя достижению его долгосрочных целей.

Правильно организованные бизнес-процессы кадровой политики обеспечивают системность и последовательность действий в управлении персоналом. Они позволяют четко определить роли и обязанности сотрудников, стандарты их работы и критерии оценки их деятельности.

Кадровая политика и система управления кадрами являются ключевыми аспектами организационного управления. Кадровая политика представляет собой совокупность принципов и методов, направленных на эффективное использование человеческого капитала организации.

Таким образом, правильное выстраивание бизнес-процессов кадровой политики и использование бизнес-анализа являются ключевыми факторами успеха в управлении человеческими ресурсами. Эти инструменты позволяют не только улучшить текущие процессы, но и создать основу для устойчивого развития компании. В условиях современной экономики, где человеческий капитал становится все более важным ресурсом, грамотное управление кадрами приобретает стратегическое значение для любого предприятия.

2 Анализ эффективности бизнес-процессов ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ»

2.1 Характеристика деятельности ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ»

ЛАНИТ – «Лаборатория Новых Информационных Технологий» – российская многопрофильная группа ИТ-компаний, основанная в 1989 году. Сегодня ЛАНИТ является крупнейшим российским системным интегратором и партнером более двухсот основных мировых производителей оборудования и программных решений в области высоких технологий. Компании группы предоставляют полный комплекс ИТ-услуг – от проекта до монтажа, внедрения и обучения персонала. На предприятиях группы компаний работает около 3000 сотрудников. Головное предприятие - ГК ЛАНИТ.

Дочерние фирмы работают в Санкт-Петербурге, Нижнем-Новгороде, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Самаре, Красноярске, Хабаровске, Владивостоке, Челябинске, Петропавловске-Камчатском. «Подразделения ЛАНИТ - это профильные бизнес-единицы, обладающие, в пределах собственной рыночной стратегии и технической политики, значительной самостоятельностью в принятии решений. Такая «подвижная» структура позволяет ЛАНИТ решать как конкретные (частные) задачи, стоящие перед заказчиком, так и последовательно реализовывать масштабные, носящие стратегический характер программы перевооружения предприятий и организаций» [55].

Бизнес-направления группы компаний ЛАНИТ:

- банковские технологии;
- дистрибуция;
- ИТ-аутсорсинг, облачные вычисления;
- интеграция, инженерная инфраструктура;
- консалтинг, системы управления;
- обучение повышение квалификации;

- промышленная автоматизация и управление;
- розничная торговля;
- создание прикладных решений.

ЛАНИТ-ТЕРКОМ - региональная компания группы ЛАНИТ, расположена в городе Санкт-Петербург (г. Петергоф). Основной вид деятельности: Разработка компьютерного программного обеспечения (код по ОКВЭД 62.01).

В рамках основного вида деятельности основным направлением является автоматизация деятельности многофункциональных центров с помощью системы «АИС МФЦ». Многофункциональный центр (МФЦ) является организационной государственной единицей и предоставляет гражданам услуги по принципу «одного окна». Задача МФЦ – обработать запрос граждан и самостоятельно затребовать дополнительные документы и справки в других ведомствах. Для эффективного взаимодействия многофункциональных центров ЛАНИТ по заказу Минэкономразвития разработал типовое решение - автоматизированную информационную систему «АИС МФЦ».

АИС МФЦ:

- реализует взаимодействие с основными элементами инфраструктуры электронного правительства (РИЭП, СИА, СМЭВ) «из коробки»;
- обеспечивает юридическую значимость процесса предоставления услуги;
- позволяет публиковать исчерпывающую информацию в сети Интернет об оказываемых с помощью МФЦ услугах, включая сведения о ходе оказания услуг.

Направления деятельности ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ»:

- «обследование объектов автоматизации и согласование всех вопросов, необходимых для внедрения системы, включая согласование процесса оказания услуг в многофункциональном

центре (МФЦ) и вопросов взаимодействия МФЦ с органами государственной власти» [14];

- адаптация системы по результатам обследования;
- разработка регламентов на оказание услуг и настройка их в АИС МФЦ;
- обеспечение специализированной функциональности процесса обработки, хранения и логистики дел с учетом особенностей работы МФЦ, а также его распределенной сети;
- подготовка и ввод системы в эксплуатацию, включая установку и настройку системного и прикладного программного обеспечения;
- гарантийное обслуживание;
- доработка компонент системы АИС МФЦ;
- доработка и развитие Портала поддержки решения АИС МФЦ;
- обеспечение общей технической поддержки использования системы субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями [15].

Рассмотрим организационную структуру ООО «ЛАНИТ- ТЕРКОМ», которая представлена в Приложении А (рисунок А.1).

На рисунке видно, что все основные отделы компании находятся в подчинении директора по производству, обеспечивающего планирование ресурсов и координацию работ, который, в свою очередь, подчиняется генеральному директору. Руководитель по продукту отвечает за выбор направлений для развития, то есть на основе анализа учреждений, предоставляющих государственные услуги, формирует перечень того, что и как нужно развивать.

Отдел бизнес-анализа и управленческого консалтинга отвечает за процесс внедрения, то есть охватывает работы по проектам, начиная с обследования объектов автоматизации и заканчивая вводом системы в эксплуатацию. Направлением деятельности отдела разработок является доработка и совершенствование автоматизированной информационной

системы «АИС МФЦ». Отдел контроля качества обеспечивает тестирование (внутреннее и приемочное) и выпуск обновлений. К функциям отдела технической поддержки относятся гарантийное обслуживание и консультирование пользователей заказчика по вопросам работы с системой. Сотрудники отдела системы администрирования участвуют в развертывании системы у заказчика и поддерживают функционирование серверов самой компании. Всего в ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» в 2023 году среднесписочная численность персонала составила 78 сотрудников.

К недостаткам данной структуры управления стоит отнести следующие пункты:

- при необходимости принять общее управленческое решение для всего предприятия, включая все его подразделения, появляются сложности коммуникации;
- в структуре организации не выделен проектный офис и отдел качества программных разработок, следовательно, данные функции лежат на специалистах отделов, в связи с чем необходимо корректировать модель проектного управления и разработки программных продуктов для встраивания процессов управления качеством.

Несмотря на то, что в последние годы организация выполняла достаточно большое количество одновременно выполняемых проектов, а также обеспечивала поддержку клиентов и их пользователей, некоторые показатели финансово-хозяйственной деятельности показывают отрицательную динамику. В таблице 1 приведены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности объекта исследования (компания ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ»). Показатели, представленные в таблице, а также дальнейшие расчеты в рамках анализа финансово-экономической деятельности проводились на основе данных официальной отчетности организации за период 2021-2023 гг. [24].

Таблица 1 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности компании за 2021-2023 гг. (тыс. руб.)

Показатель	Ед. изм.	Год			Абс. изм.	
		2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022 г. – 2021 г.	2023 г. – 2022 г.
Выручка	Тыс. руб.	745375	669660	355085	-75715	-314575
Валовая прибыль	Тыс. руб.	368341	249103	104752	-119238	-144351
Прибыль от продаж	Тыс. руб.	286336	159524	6134	-126812	-153390
Чистая прибыль	Тыс. руб.	268778	135862	19664	-132916	-116198
Внеоборотные активы	Тыс. руб.	9 797	14 945	29 951	5148	15006
Оборотные активы	Тыс. руб.	403 045	410 967	334 921	7922	-76046
Собственный капитал	Тыс. руб.	325 221	351 084	330 748	25863	-20336
Основные средства	Тыс. руб.	8079	3882	2184	-4197	-1698
Налог на прибыль	Тыс. руб.	8512	-	-	-	-

Как видно из таблицы 1 основные финансовые показатели компании, такие как выручка, валовая прибыль, прибыль от продаж, чистая прибыль имеют отрицательную динамику.

Активы «на последний день анализируемого периода (31.12.2023) характеризуются большой долей (91,8%) текущих активов и малым процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь анализируемый период существенно увеличились (на 172,4%). Отмечая значительный рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – в 13,1 раза» [54]. Опережающее увеличение собственного капитала

относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор».

На рисунке 4 ниже представлена структура активов организации в разрезе основных групп:

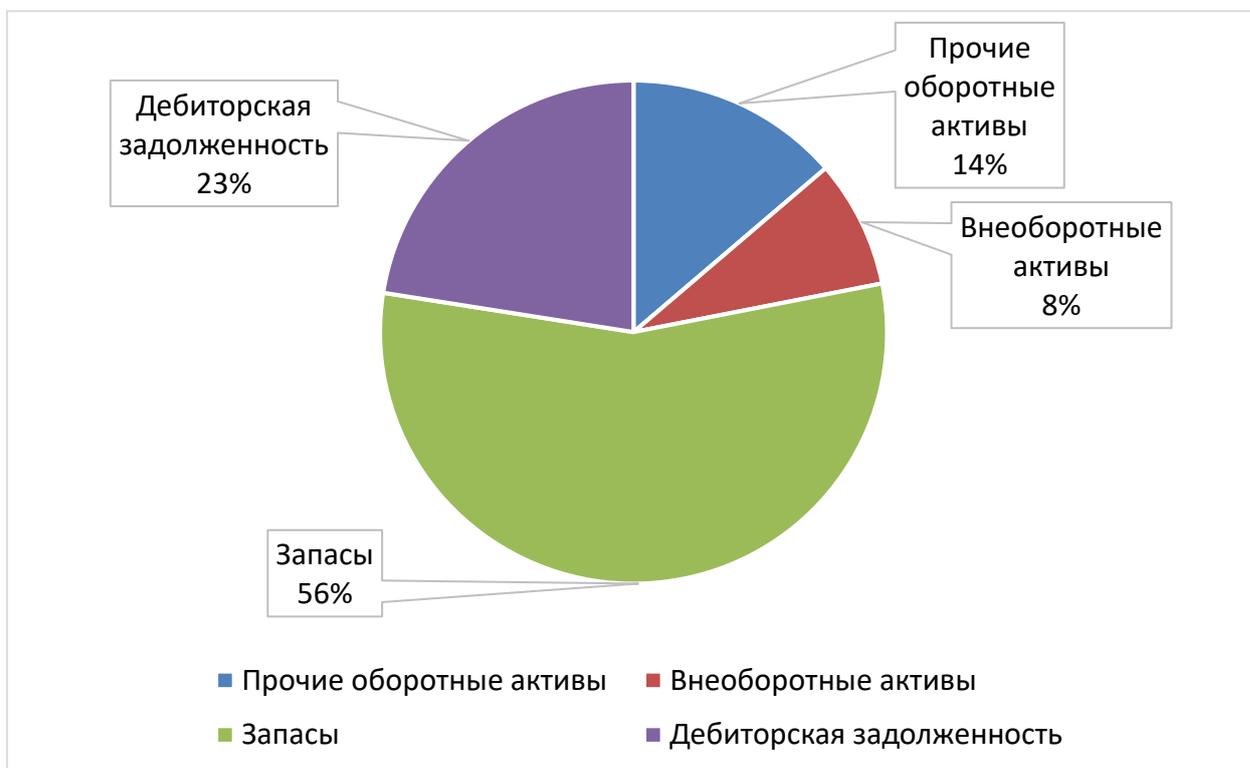


Рисунок 4 – Структура активов организации в разрезе основных групп

Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом таких позиций актива бухгалтерского баланса, как:

- запасы – 191 114 т.р. (69,3%)
- краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) – 30 586 т.р. (11,1%)
- нематериальные активы – 27 175 т.р. (9,9%)
- денежные средства и денежные эквиваленты – 17 170 т.р. (6,2%).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить "прочие оборотные активы" в активе и "краткосрочные заемные средства" в пассиве (-41 246 т.р. и -80 363 т.р. соответственно).

Далее рассмотрим финансовые результаты ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ». Динамика выручки компании за период 2021-2023 показана на рисунке 5.

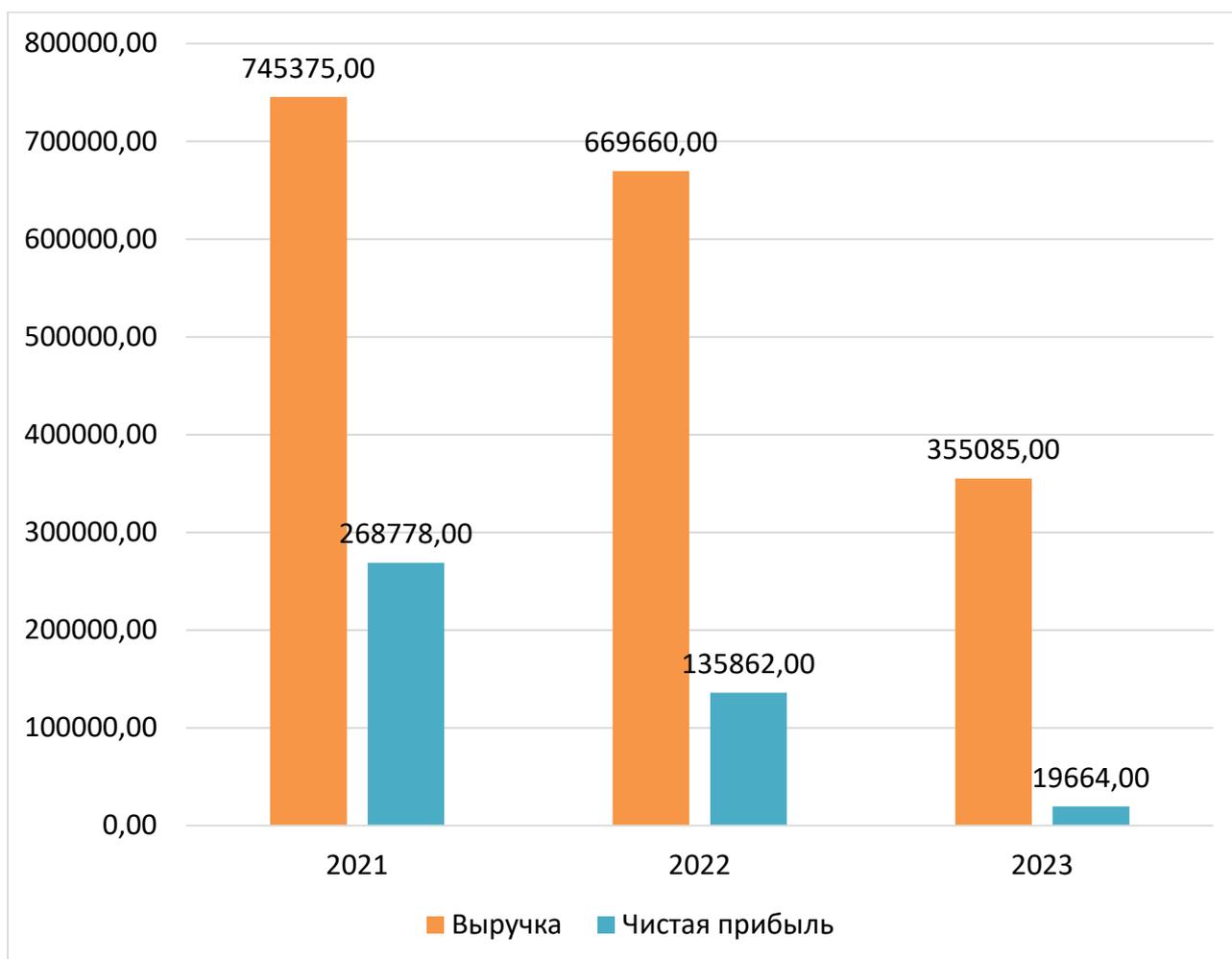


Рисунок 5 – Динамика выручки компании за 2021-2023 гг., т. р.

Как показывают данные, у компании ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» снизилась годовая выручка за анализируемый период с 745 375 т.р. до 355 085 т. р.

Далее проведем анализ рентабельности компании ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» за период 2021-2023 гг. Результаты анализа по показателям: рентабельность продаж, рентабельность продаж по ЕВІТ и рентабельность продаж по чистой прибыли приведены на рисунке 6.

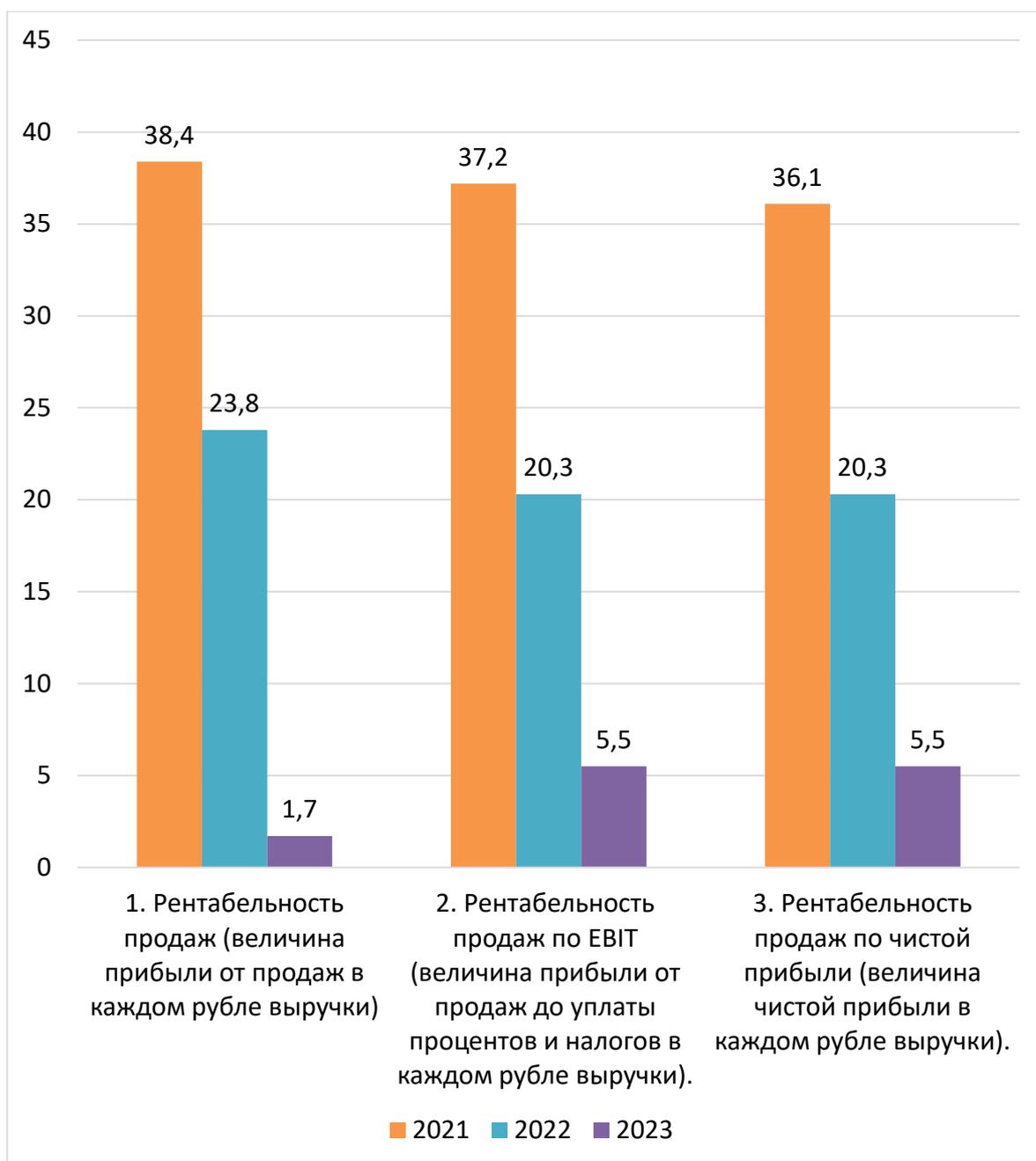


Рисунок 6 – Динамика показателей рентабельности ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» за 2021-2023 гг., %

Как видно из рисунка 6 исследуемая компания во всех анализируемых периодах получала прибыль от финансово-хозяйственной деятельности, что доказывают положительные значения 3-х показателей рентабельности. Рентабельность продаж за 2023 год составила всего 1,7%, что ниже нормативного значения для ИТ-отрасли (8% и более), также видим, что имеет место падение рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за

начальный период исследуемого диапазона - 2021 год (-36,7%). Рентабельность продаж по чистой прибыли в 2023 году составила 5,5% при нормальном значении для ИТ-отрасли составляет 6% и более. Здесь также имеет место быть падение рентабельности по сравнению с 2021 годом на 30,6%.

Среди показателей, положительно характеризующих финансовое положение и результаты деятельности организации, можно выделить такие:

- коэффициент автономии (0,91);
- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за 2023 год составила 19 664 т. р.

С негативной стороны результаты деятельности организации характеризуют следующие показатели:

- недостаточная рентабельность активов;
- значительное падение прибыльности продаж.

Таким образом, по сравнению с началом анализируемого периода по основным финансовым показателям произошло падение, при этом получение прибыли положительно характеризует деятельность исследуемой компании ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ». Для повышения показателей деятельности компании необходимо развитие кадровой политики и повышение эффективности кадрового потенциала, как части общей системы управления. Далее проведем анализ бизнес-процессов реализации кадровой политики компании – объекта исследования.

2.2 Оценка основных бизнес-процессов реализации кадровой политики в ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» и их влияние на эффективность организации

В ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» основными бизнес-процессами, реализующими кадровую политику, являются следующие:

- учет кадров отдела по работе с персоналом;

- учет кадровых документов;
- оформление приема на работу;
- оформление кадровых перемещений;
- оформление увольнения из организации;
- учет личных данных сотрудников;
- учет отпусков.

Отдел по работе с персоналом выполняет задачи по подбору, расстановке и воспитанию кадров; созданию резерва кадров для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности; организации и проведению всех видов подготовки и повышения квалификации кадров; учету кадров; обеспечению прав, льгот и гарантий работников предприятия. Отдел по работе с персоналом выделен в структуре ГК ЛАНИТ и реализует кадровую политику для большинства компаний, входящих в группу, в том числе и в ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ». Отдел по работе с персоналом состоит из двух структурных единиц: бюро кадров и бюро по работе с персоналом. Бюро кадров отвечает за подбор персонала; оформление первичных документов: приемы, перемещения, увольнения; составление отчетов о текучести, перестановках, штатной перестановке и другие.

Бюро по работе с персоналом отвечает за учет личных данных сотрудников, учет стажа, оформление трудовых книжек, страховых свидетельств, военный учет и формирование справок по требованию сотрудника и соответствующих отчетов.

Основная должность каждого бюро – это инженер по работе с персоналом различных категорий, они занимаются вводом первичной информации. Начальники бюро контролируют работу и формируют отчеты.

Успешность и быстрота работы отдела зависят от слаженности работы всех сотрудников, и в то же время знание своих обязанностей каждого из подчиненных. Чтобы увидеть последовательность работ и всю необходимую

информацию для их выполнения, рассмотрим бизнес-процесс учета кадров отдела по работе с персоналом.

Далее будет описана функциональная диаграмма процесса учета кадров отдела по работе с персоналом, разработанная с помощью CASE-средства AllFusion Process Modeler на удобном языке моделирования бизнес-процессов IDEF0. Рассмотрим диаграмму декомпозиции процесса.

Диаграмма декомпозиции содержит родственные работы, т. е. дочерние работы, имеющие общую родительскую работу. Работы на диаграммах декомпозиции обычно располагаются по диагонали от левого верхнего угла к правому нижнему.

Диаграмма декомпозиции процесса «Учет кадров отдела по работе с персоналом» состоит из четырех взаимосвязанных блоков работ: учет кадровых документов, учет отпусков, учет личных данных сотрудников и формирование отчетности; также на ней представлены все входящие и исходящие потоки данных, управляющие работой и выполняющие работу механизмы. Диаграмма представлена на рисунке Б.1 Приложение Б.

К основным нормативным актам, которые управляют процессом, относятся [30]:

- Трудовой кодекс РФ – главный документ;
- Федеральный закон от 27.07 2006 №152-ФЗ «О персональных данных»;
- Федеральный закон от 29.07 2004 №98-ФЗ «О коммерческой тайне»;
- Правила ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей, утвержденные Постановлением Минтруда РФ от 16 апреля 2003 г. N 225;
- Инструкция по заполнению трудовых книжек от 11 ноября 2003г., утвержденная Постановлением Минтруда РФ от 10 октября 2003 г. N 69;

- ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов;
- Постановление Госкомстата РФ от 5 января 2004г. №1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты»;
- Постановления «О переносе выходных дней» за каждый год;
- единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел "Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования". Приложение к Приказу Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 30 октября и другие.

Третий уровень рассматриваемого процесса – диаграмма декомпозиции процесса «Учет кадровых документов», изображен на рисунке Б.2 Приложения Б. Учет кадровых документов можно условно разбить на три этапа: оформление приема на работу, оформление кадрового перемещения, оформление увольнения из организации. В ходе оформления документов в кадровые журналы вносятся соответствующие записи о приеме перемещениях и увольнениях, обобщим их на выходе как записи кадровых журналов. Все этапы исполняет инженер по работе с персоналом из кадрового бюро, а создающиеся в ходе работ документы подписывает заместитель генерального директора по экономике, финансам и персоналу. Работы регулируются нормативными актами, Трудовым кодексом Российской Федерации, штатным расписанием предприятия и его уставом.

Диаграмма декомпозиции процесса «Оформление приема на работу» изображена на рисунке Б.3 Приложения Б. Перед оформлением необходимых документов на прием с соискателем проводится собеседование на основании предоставленного резюме и документов об образовании. Регулируется

собеседование уставом предприятия и штатным расписанием. В зависимости от наличия вакантных мест, предусмотренных штатным расписанием, и компетентности кандидата после собеседования принимается решение о приеме. Если оно положительно, то процесс переходит на следующий этап – оформление трудового договора, в противном случае кандидат получает отказ и прием на работу не оформляется. Для заключения трудового договора будущий сотрудник предоставляет паспортные данные, страховое свидетельство, данные медицинского осмотра, трудовую книжку (если она имеется). На основании трудового договора и заявления сотрудника о приеме оформляется приказ о приеме унифицированной формы Т1 и вносится запись в журнал приема. Все этапы процесса выполняет инженер по работе с персоналом из кадрового бюро, а формируемые документы (трудовой договор и приказ о приеме) подписывает заместитель генерального директора по экономике, финансам и персоналу. Трудовой кодекс и нормативные акты регулируют заключение трудового договора и оформление приказа о приеме.

Диаграмма декомпозиции процесса «Оформление кадровых перемещений» изображена на рисунке Б.4 Приложения Б. В случае любого существенного изменения трудового договора (изменение должности, подразделения, оклада и т.д.) предприятие с сотрудником заключают дополнительное соглашение к трудовому договору. Этим подтверждается согласие сотрудника на произведенные изменения. После подписания дополнительного соглашения оформляется приказ о переводе унифицированной формы Т5 и заносится запись в журнал кадровых перемещений. Все данные о сотруднике для заполнения приказа берутся из личной карточки. Каждый этап регулируется Трудовым кодексом и федеральными законами. Инженер по работе с персоналом выполняет все работы, а заместитель генерального директора по экономике, финансам и персоналу подписывает формируемые в процессе документы.

Диаграмма декомпозиции процесса «Оформление увольнения из организации» изображена на рисунке Б.5 Приложения Б. Перед оформлением

приказа об увольнении устанавливается основание для увольнения. Все основания указаны в трудовом кодексе.

Для оформления приказа об увольнении используются данные из личной карточки сотрудника и статья трудового кодекса, указывающая основание. На выходе получаем приказ об увольнении унифицированной формы Т8 и запись в журнале увольнений. Все работы выполняет инженер по работе с персоналом из бюро кадров, а документы подписывает заместитель генерального директора по экономике, финансам и персоналу.

После любого кадрового события запускается процесс учета личных данных сотрудников. Диаграмма декомпозиции процесса «Учет личных данных сотрудников» изображена на рисунке Б.6 Приложения Б. Процесс состоит из четырех последовательных процессов: создание личной карточки сотрудника, внесение изменений в личную карточку, внесение изменений в трудовую книжку и формирование справок для сотрудников. После оформления приказа о приеме инициализируется процесс создания личной карточки сотрудника. Она заполняется данными из паспорта, документов воинского учета, документов об образовании, данными стажа из трудовой книжки, данными из приказа о приеме (дата приема, должность и подразделение приема) и другими данными (сведения о составе семьи, наличие ученой степени и др.). В течение работы сотрудника, его личные данные могут изменяться: смена фамилии, получение образования, кадровый перевод, отпуск, увольнение. Все эти изменения регистрируются на этапе «Внесение изменений в личную карточку».

Кадровые события приема, кадрового перемещения и увольнения также регистрируются в трудовой книжке на этапе «Внесения изменений в трудовую книжку». Заключительный этап «Формирование справок для сотрудников» берет данные из личной карточки сотрудника, в его процессе формируются любые справки, не касающиеся налогов и сумм заработка, это справки о стаже, с места работы как уволенным, так и работающим сотрудникам. Все работы описываемого процесса выполняет инженер по работе с персоналом из бюро

по работе с персоналом. Контролируют работы трудовой кодекс и нормативные акты.

Диаграмма декомпозиции процесса «Учет отпусков» представлена на рисунке Б.7 Приложения Б. Она состоит из трех работ: формирование графика отпусков, утверждение графика отпусков и оформление приказа об отпуске. До пятнадцатого декабря должен быть сформирован график отпусков на следующий год, для этого собираются заявления на отпуск от сотрудников, в случае наложения периодов обсуждаются возможности переноса или в случае несогласия одного из сотрудников устанавливается очередность в порядке подачи заявления. Затем график утверждается заместителем генерального директора по экономике, финансам и персоналу, а исходя из утвержденного графика оформляются приказы на отпуск унифицированной формы Т6. Каждый этап выполняет инженер по работе с персоналом (бюро кадров). Регулируют работы трудовой кодекс и нормативные акты.

После рассмотрения текущего порядка работы с помощью моделирования бизнес-процесса, получена модель, отображающая реальное положение вещей, в которой четко видны все входящие, внутренние и выходящие потоки информации, ответственных лиц за выполнение конкретных работ.

Все бизнес-процессы направлений кадровой политики организации сопровождаются информационными потоками. Рассмотрим их подробнее. Учет кадров начинается с приема на работу сотрудников. Соискатель обращается в бюро кадров к инженеру по работе с персоналом, проходит собеседование, предоставляет резюме и документы об образовании, в ответ он получает положительное или отрицательное решение о приеме. Если решение отрицательно, то на этом процесс заканчивается и рассматривается новый соискатель. В случае положительного решения соискатель переходит в статус сотрудника.

Следующий этап – оформление трудового договора и приказа о приеме. Сотрудник подает заявление о приеме, паспортные данные, страховое

свидетельство, данные медицинского осмотра и трудовую книжку бюро кадров. Оформляется трудовой договор в двух экземплярах, один для работодателя, другой для сотрудника. На его основании создают приказ о приеме, который доводится до сведения сотрудника под роспись, и вносится запись в кадровый журнал.

Затем в работу включается бюро по работе с персоналом: инженер по работе с персоналом создает личную карточку сотрудника, на основании паспортных данных, страхового свидетельства, документов об образовании и воинского учета и других сведений о сотруднике (состав семьи, научные степени). Трудовая книжка передается на предприятие и остается до момента увольнения сотрудника.

В процессе работы условия, указанные в трудовом договоре сотрудника, могут измениться, например повышение в должности, смена подразделения, увеличение оклада. В таком случае в бюро кадров составляется дополнительно соглашение к трудовому договору, также в двух экземплярах, один из которых передается сотруднику. На его основании формируется приказ о переводе, который доводится до сведения сотрудника под роспись, и вносится запись в кадровый журнал.

Кадровые перемещения регистрируются в личной карточке сотрудника, поэтому приказ о переводе из бюро кадров направляется в бюро по работе с персоналом.

Один из важных этапов – это регистрация отпусков. Сотрудник подает заявление на отпуск в бюро кадров, исходя из всех заявлений, инженер по работе с персоналом составляет график отпусков и подает его на утверждение заместителю генерального директора по экономике, финансам и персоналу. Утвержденный график содержит точные даты начала и окончания ежегодных отпусков сотрудников. По наступлению даты отпуска формируется приказ, с которым знакомят сотрудника под роспись. Все виды отпусков регистрируются в личной карточке, поэтому приказ из бюро кадров направляется в бюро по работе с персоналом.

Увольнение сотрудника завершает цикл регистрации кадровых документов. Для этого устанавливается статья увольнения ТК РФ, сообщается сотруднику и вносится в приказ об увольнении. Из бюро кадров приказ об увольнении поступает в бюро по работе с персоналом. Сотруднику возвращается трудовая книжка со всеми внесенными сведениями о работе на данном предприятии.

Заключительный этап – формирование отчетности. Начальники бюро получают данные от инженеров по работе с персоналом из кадровых журналов и личных карточек сотрудников и направляют подготовленные отчеты начальнику отдела кадров, от него проверенные отчеты передаются в отдел бухгалтерского учета, военкомат и заместителю генерального директора по персоналу.

Проведем анализ динамики движения кадров, представленный в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика движения кадров, человек

Показатель		Основные работники	Менеджмент	Обслуживающий персонал
2021	Поступило, чел.	2	–	3
	Уволилось, чел.	4	1	3
	Всего должностей, чел.	45	11	19
2022	Поступило, чел.	3	–	–
	Уволилось, чел.	2	2	1
	Всего должностей, чел.	48	11	19
2023	Поступило, чел.	4	1	–
	Уволилось, чел.	5	–	2
	Всего должностей, чел.	48	11	19

На основе приведенных данных наблюдается тенденция оттока кадров: число выбывших сотрудников превышает число поступивших сотрудников, что негативным образом характеризует кадровую политику организации.

Первопричинами оттока персонала выступают поиск новых возможностей трудоустройства, неудовлетворенность уровнем заработной

платы, а также кадровой политикой, не обеспечивающей повышение квалификации.

Такая ситуация становится серьезным препятствием для развития процессов кадровой политики. Высокая степень сменяемости и текучести кадров влечет за собой утрату накопленного профессионального опыта сотрудниками, что, в свою очередь, затрудняет процесс их адаптации и в целом снижает эффективность функционирования организации.

Выводы по второму разделу. Анализ деятельности компании и бизнес-процессов направлений кадровой политики позволил сделать выводы по работе ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ».

По финансовому анализу можно сказать, что компания работает достаточно эффективно. Несмотря на то, что по сравнению с началом анализируемого периода по основным финансовым показателям произошло падение, при этом получение прибыли положительно характеризует деятельность исследуемой компании ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ». Анализ бизнес-процессов направлений кадровой политики показал их трудоемкость, процессы выстроены в соответствии с требованиями нормативно-правовой базы и являются достаточно гибкими для компании, которая занимается разработкой программного обеспечения, что не позволяет обеспечить высокий трудовой потенциал для реализации проектов. Для повышения показателей деятельности компании необходимо развитие кадровой политики и повышение эффективности кадрового потенциала, как части общей системы управления.

3 Меры повышения эффективности кадровой политики ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» с помощью управления бизнес-процессов

3.1 Основные мероприятия по повышению эффективности бизнес-процессов направлений кадровой политики в ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ»

Анализ деятельности ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» позволил выявить проблемные места в управлении бизнес-процессами направлений кадровой политики организации:

- отсутствие системы повышения квалификации и работы с кадровым потенциалом компании;
- текучесть кадров;
- большой объем информационных потоков, сопровождающих направления кадровой политики.

На рисунке 7 отражены слабые стороны кадровой политики ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ», которые нуждаются в мероприятиях по повышению эффективности.

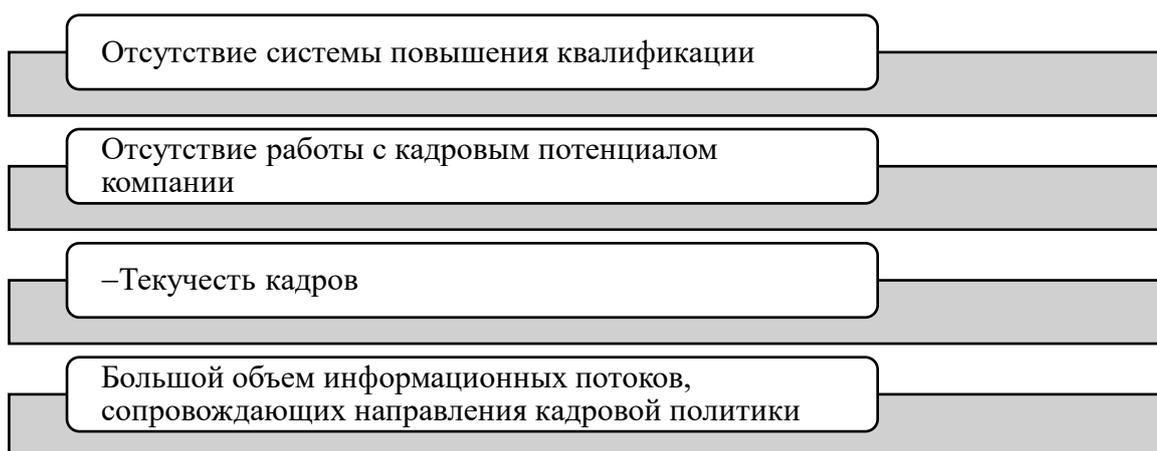


Рисунок 7 – Направления кадровой политики ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ», которые требуют совершенствования

Совершенствование кадровой политики является важным элементом стратегического управления любой организацией, так как эффективно организованная кадровая работа способствует достижению целей предприятия и повышению его конкурентоспособности. Основные направления совершенствования кадровой политики включают разработку и внедрение систем аттестации персонала, обучение и повышение квалификации сотрудников, введение систем стимулирования труда и планирование карьеры работников. Особое внимание уделяется созданию благоприятного психологического климата в коллективе, что способствует улучшению межличностной совместимости и повышению продуктивности сотрудников.

Мероприятия по совершенствованию кадровой политики, которые предлагается использовать на предприятии, включают аттестацию персонала для повышения их компетентности, создание системы повышения квалификации через обучение, введение систем для укрепления мотивации, а также нематериальное стимулирование работников и планирование их карьерного роста. Введение новой методики оценки эффективности кадровой политики и проведение ротации коллектива также играют важную роль в повышении эффективности управления персоналом.

Систематизируем практические мероприятия, направленные на повышение эффективности кадровой политики:

- аттестация персонала: Оценка уровня труда, качеств и потенциала сотрудников через регулярные аттестации;
- повышение квалификации: Организация обучения и профессиональной подготовки для развития навыков и компетенций сотрудников;
- стимулирование труда: Введение систем премирования для повышения мотивации;

- планирование карьеры: Разработка планов карьерного роста для сотрудников, что способствует их мотивации к продуктивности и повышению квалификации;
- нематериальное стимулирование: Признание достижений сотрудников и создание благоприятного рабочего климата;
- методика оценки эффективности: Введение новых методов оценки состояния дел в области управления персоналом;
- ротация участников команд проектов: Формирование комфортных условий работы в проектной команде путем подбора персонала с высокой межличностной совместимостью.

Направления, рассмотренные на рисунке 7, нуждаются в мероприятиях для улучшения деятельности в целом. Повышение эффективности кадровой политики и ее процессов могут повлиять на все ключевые сферы деятельности ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ», повысить качество проектов и финансовые показатели деятельности.

Система мероприятия по повышению эффективности кадровой политики представлены в таблице 3.

Эти мероприятия и их достоинства демонстрируют, как можно структурно и эффективно подходить к совершенствованию кадровой политики, что приводит к положительным экономическим и социальным эффектам для предприятия.

В рамках первого мероприятия необходимо организовать бизнес-процессы аттестации персонала. Процесс аттестации персонала делится на четыре подпроцесса (смотрите рисунок В.1 Приложения В):

- подготовка сотрудников к аттестации (рисунок В.2 Приложения В);
- тестирование сотрудников (рисунок В.3 Приложения В);
- характеристика сотрудников (рисунок В.4 Приложения В);
- анализ результатов (рисунок В.5 Приложения В).

Таблица 3 – Система мероприятий по улучшению направлений кадровой политики и эффективности ее бизнес-процессов в ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ»

Мероприятие по совершенствованию кадровой политики	Результат
Аттестация персонала	Повышение компетентности сотрудников, выявление потенциальных лидеров
Повышение квалификации	Развитие профессиональных навыков, улучшение качества работы
Система премирования	Повышение мотивации
Нематериальное стимулирование	Признание достижений, улучшение морального климата
Планирование карьеры	Повышение мотивации и продуктивности, снижение текучести кадров
Методика оценки эффективности	Объективная оценка состояния дел, выявление проблемных областей
Ротация персонала	Улучшение межличностной совместимости, повышение производительности

Этап подготовки персонала к аттестации (рисунок В.2 Приложения В) заключается в обеспечении своевременного доступа всех сотрудников к теоретическим материалам, оповещения и ознакомления аттестуемых сотрудников со сроками и механизмами предстоящей аттестации.

При выполнении условия своевременной доступности теоретических материалов директор издает приказ о проведении аттестации, который в свою очередь доносит до сотрудников и начальников подразделений.

После оповещения сотрудников в соответствии с методическими и распорядительными документами формируется список аттестуемых сотрудников и разрабатывается расписание тестирования и сроки предоставления характеристик начальниками подразделений.

Этап тестирования сотрудников (рисунок В.3 Приложения В) заключается в непосредственном тестировании всех сотрудников, вошедших в список аттестуемых. Тестирование производится в соответствии с методическими документами и обеспечивает оценку компетенций

сотрудников, что позволит далее выстроить для него системы повышения квалификации и планирования карьеры в компании.

По окончании тестирования проводится анализ результатов каждого сотрудника и выводится итоговый коэффициент тестирования, который рассчитывается по установленной заранее методологии, отраженной в «Положении о проведении аттестационного тестирования персонала».

На этапе характеристики сотрудников (рисунок В.4 Приложения В) производится оценка выполнения сотрудником должностных обязанностей руководителем соответствующего подразделения. Итогом характеристики является единая оценка сотрудника, выраженная в определенном количестве баллов, рассчитанная в соответствии с методическими рекомендациями.

Характеристики сотрудников систематизируются и переводятся в числовой коэффициент при помощи специально разработанной системы шкал оценки сотрудников. Необходимость систематизации состоит в том, чтобы упростить дальнейшую работу аттестационной комиссии по анализу результатов.

Этап анализа результатов (рисунок В.5 Приложения В) заключается в единой оценке сотрудника и составлении необходимых документов по итогам аттестации. На основе полученных результатов тестирования и оценки сотрудника сводится единая оценка сотрудника в соответствии с методическими указаниями. Аттестационная комиссия выносит решение, производит оценку компетенций и соответствия занимаемой должности, а также заполняет «Аттестационный лист сотрудника», который прикладывается к личному делу сотрудника. Далее, совместно с директором по персоналу, составляются рекомендация о присвоении квалификационной категории и приказ о результатах аттестации, также формируется карта карьерного и компетентностного развития сотрудника. Приказ о результатах аттестации является итоговым документом, полностью отражающим и подтверждающим результаты проведенной аттестации.

Необходимо также сформировать информационный сервис поддержки процесса аттестации сотрудников и формирования для них на основе полученных данных информационной карты развития компетенций и карьерного роста внутри компании. Данные мероприятия позволят улучшить бизнес-процессы кадровой политики.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Разработанная система мероприятий по повышению эффективности кадровой политики предприятия представляет собой проект и для оценки эффективности его внедрения будет использована методика общей стоимости владения (ОСВ). В Приложении Г (рисунок Г.1) приведен полный расчет эффективности системы мероприятий.

Применение методики ОСВ в оценке экономической эффективности обеспечивает объективность и точность расчетов. Это позволяет менеджерам и руководителям компаний принимать обоснованные решения на основе конкретных данных. Например, подробные расчеты могут показать, какие именно аспекты кадровой политики требуют наибольших инвестиций и какие из них обеспечат наибольшую отдачу. Это, в свою очередь, помогает приоритизировать проекты и ресурсы, направляя их туда, где они принесут максимальную пользу.

Данные, полученные по методике ОСВ, позволяют наглядно продемонстрировать, как система мероприятий, направленная на развитие кадровой политики, может сократить затраты и повысить общую эффективность работы компании.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию кадровой политики очевидна и многообразна. Во-первых, внедряемые мероприятия влияют на снижение текучести кадров. Снижение текучести кадров напрямую влияет на экономические показатели, так как затраты на подбор, обучение и адаптацию новых сотрудников существенно

сокращаются. Постоянный состав квалифицированного персонала способствует стабильности и накоплению корпоративного опыта, что, в свою очередь, улучшает качество выполнения рабочих задач. В результате, повышается общая производительность предприятия, так как сотрудники, обладая необходимыми навыками и мотивацией, могут более эффективно выполнять свои обязанности.

Улучшение кадровой политики также ведет к созданию благоприятного психологического климата в коллективе. Позитивная рабочая среда стимулирует командную работу и инновационную активность сотрудников, что особенно важно в условиях динамично развивающейся экономики. Сотрудники, работающие в комфортной обстановке, чувствуют себя более уверенно и готовы к воплощению новых идей и решений. Это, в свою очередь, повышает ценность бизнеса, делая компанию привлекательной как для высококвалифицированных специалистов, так и для инвесторов, заинтересованных в стабильном и перспективном развитии.

Социальный эффект от совершенствования кадровой политики выражается в удовлетворенности работников условиями труда и их вовлеченности в процессы управления и развития организации. Это способствует формированию позитивного имиджа компании на рынке труда и укреплению устойчивого корпоративного духа. Удовлетворенные условиями труда сотрудники склонны проявлять большую лояльность к работодателю, что снижает риск конфликтов и повышает уровень корпоративной этики. Важно также, что правильно выстроенные бизнес-процессы кадровой политики, основанные на регулярном бизнес-анализе, позволяют эффективно реагировать на изменения внешней среды и внутренние вызовы, поддерживая тем самым устойчивость и гибкость организации.

Перестройка бизнес-процессов кадровой политики должна включать внедрение современных информационных систем для автоматизации кадровых процедур. Это повышает оперативность и точность обработки данных, облегчает доступ к необходимой информации и позволяет более

эффективно управлять персоналом. Использование аналитических инструментов для мониторинга и оценки эффективности кадровой работы дает возможность своевременно корректировать стратегию управления персоналом в соответствии с текущими потребностями бизнеса. Таким образом, интеграция новых технологий и методов управления не только оптимизирует внутренние процессы, но и способствует развитию системы управления кадрами в целом, повышая ее адаптивность и результативность.

Выводы по третьему разделу. Перестройка бизнес-процессов кадровой политики на основе практических предложений позволит оптимизировать затраты на управление персоналом и повысить эффективность принимаемых управленческих решений, позволит своевременно выявлять и устранять возможные проблемы, что повысит гибкость и адаптивность организации в условиях меняющейся внешней среды.

В целом, совершенствование кадровой политики через внедрение указанных мероприятий и перестройку бизнес-процессов позволит не только улучшить управляемость персоналом, но и повысить общую эффективность работы организации. Это будет способствовать росту ее экономической устойчивости и конкурентоспособности, а также укреплению позиций на рынке.

Заключение

Кадровая политика занимает центральное место в системе управления предприятием, поскольку она определяет подходы к набору, обучению, мотивации и развитию персонала. Грамотно выстроенные бизнес-процессы кадровой политики способствуют созданию благоприятного рабочего климата, повышению удовлетворенности сотрудников и снижению текучести кадров. В свою очередь, это положительно сказывается на общей эффективности работы предприятия, способствуя достижению его долгосрочных целей.

Правильно организованные бизнес-процессы кадровой политики обеспечивают системность и последовательность действий в управлении персоналом. Они позволяют четко определить роли и обязанности сотрудников, стандарты их работы и критерии оценки их деятельности.

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики. Рассмотрены основные понятия кадровой политики, ее классификация, а также сделан вывод о том, что кадровая политика позволяет формировать условия найма персонала, степень заинтересованности организации во вложении финансовых средств в повышение квалификации персонала, уровень текучести кадров и другое. Управленческие решения в области кадровой политики влияют на кадровую ситуацию и на кадровый потенциал компании.

Во втором разделе проведен анализ финансово-экономической деятельности ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ» и исследованы процессы кадровой работы объекта исследования. Анализ деятельности компании и бизнес-процессов направлений кадровой политики позволил сделать выводы по работе ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ».

По финансовому анализу можно сказать, что компания работает достаточно эффективно. Несмотря на то, что по сравнению с началом анализируемого периода по основным финансовым показателям произошло

падение, при этом получение прибыли положительно характеризует деятельность исследуемой компании ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ». Анализ бизнес-процессов направлений кадровой политики показал их трудоемкость, процессы выстроены в соответствие с требованиями нормативно-правовой базы и являются достаточно негибкими для компании, которая занимается разработкой программного обеспечения, что не позволяет обеспечить высокий трудовой потенциал для реализации проектов. Для повышения показателей деятельности компании необходимо развитие кадровой политики и повышение эффективности кадрового потенциала, как части общей системы управления.

В третьем разделе разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики, а также произведена оценка эффективности предлагаемых мер. В начале раздела выявлены слабые стороны бизнес-процессов кадровой политики ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ», которые необходимо устранить для повышения эффективности кадровой политики.

Предложена система мероприятий, состоящая из следующих элементов:

- аттестация персонала;
- повышение квалификации;
- стимулирование труда;
- планирование карьеры;
- нематериальное стимулирование;
- методика оценки эффективности;
- ротация участников команд проектов.

Кроме этого, разработана модель бизнес-процесса «Аттестация персонала» и предложено развитие информационных сервисов поддержки данных бизнес-процессов. Внедрение данных мероприятий позволит улучшить эффективность бизнес-процессов кадровой политики и повысить ряд финансовых показателей организации, что доказывает проведенная оценка экономической эффективности.

Список используемой литературы

1. Афанасьева, Л. В. Основы кадровой политики предприятия / Л. В. Афанасьева, Т. Ю. Ширяева // Инновационное развитие региона: интеграция управленческой науки и практики : Сборник трудов Межрегиональной студенческой научно-практической конференции, Новосибирск, 03 апреля 2020 года. – Новосибирск: Издательский центр "Золотой колос" Новосибирского государственного аграрного университета, 2020. – С. 119-123.
2. Базанов, Д. А. Кадровая политика и проблемы формирования и функционирования кадрового состава государственной службы / Д. А. Базанов // Перспективные гуманитарные, социальные и экономические исследования : сборник статей XVIII всероссийской научной конференции, Мурманск, 14 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: Международный институт перспективных исследований имени Ломоносова, 2023. – С. 54-57. – DOI 10.58351/231114.2023.81.98.002.
3. Бондарева, Е. В. Характеристика кадровой политики предприятия / Е. В. Бондарева, Е. В. Бушуева, Ю. В. Гуськов // Актуальные проблемы государственного, муниципального и корпоративного управления : Сборник статей / Под редакцией Ю.В. Гуськова, Р.Т. Валиева. Том 1. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2020. – С. 181-185.
4. Бучковская А.Ю. Нормативно - правовая основа кадровой работы в органах местного самоуправления Российской Федерации // В сборнике: кооперация науки и общества - путь к модернизации и инновационному развитию. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа. 2023. С. 112-114.
5. Галанина Т. В., Баумгартэн М. И. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учебное пособие / составители Кемерово: КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2023. URL: <https://e.lanbook.com/book/399725>.
6. Гарафутдинова, Н. Я. Совершенствование работы с кадровым резервом как элемент кадровых технологий развития персонала / Н. Я.

Гарафутдинова, А. Е. Росляков, В. Е. Степанов // Управление качеством. – 2021. – № 2. – С. 20-29. – DOI 10.33920/pro-1-2102-03. – EDN LJCZWA.

7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 26.10.2021 г.). URL: <http://base.consultant.ru>.

8. Дамберг, Е. С. Анализ и Сравнительная характеристика понятий «кадровая политика» и «политика» / Е. С. Дамберг // Молодежная Неделя Науки Института промышленного менеджмента, экономики и торговли : Сборник трудов всероссийской студенческой научно-учебной конференции, Санкт-Петербург, 29 ноября – 03 2022 года. Том Часть 5. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2022. – С. 103-105. – EDN OSOLMY.

9. Демидова, А. Г. К вопросу о сущности понятия кадровой политики и теоретических аспектах ее реализации на предприятии / А. Г. Демидова, С. О. Потоцкая, Л. В. Ширшова // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики : Материалы IX Международной научно-практической конференции, Тамбов, 13 апреля 2020 года / Отв. редактор А.А. Бурмистрова [и др.]. – Тамбов: Издательский дом "Державинский", 2020. – С. 295-302. – EDN KFXXUU.

10. Илюхина, Л. А. Кадровая безопасность организации: анализ кадровых угроз и оценка кадровых рисков / Л. А. Илюхина // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2022. – № 2-1. – С. 151-156. – DOI 10.46554/ScienceXXI-2022.10-2.1-pp.151. – EDN QZTSXH.

11. Кириллина Ю. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / Ю. В. Кириллина, И. А. Семичастнов. Москва: РТУ МИРЭА, 2022. 140 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/256733>.

12. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 28.02.2024).

13. Костенко А.А. Пути совершенствования кадровой работы в органах государственной власти и местного самоуправления // Молодой ученый. 2023. № 45 (492). С. 160-163.

14. Кравченко А. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А. В. Кравченко, Е. В. Драгунова, Ю. В. Кириллов. Новосибирск: НГТУ, 2020. URL: <https://e.lanbook.com/book/152364>.

15. Положение по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01 (с изм. и доп. от 16.05.2016г.) // ГАРАНТ. URL: www.base.garant.ru/.

16. Рахимова, А. Ш. Кадровая политика организации и порядок ее формирования кадровая политика организации и порядок ее формирования / А. Ш. Рахимова, Р. Ш. Бикметов // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 19. – С. 76-81. – EDN FSIVCG.

17. Смирнова, И. С. Основы содержания понятия «система управления персоналом» и ее компонентов / И. С. Смирнова, А. Н. Бурмистров // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : сборник трудов всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 30 мая – 02 2022 года. Том Часть 5. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2022. – С. 92-96.

18. Тараскина Ю. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / Ю. В. Тараскина. Астрахань: АГТУ, 2021. URL: <https://e.lanbook.com/book/261212>.

19. Тишкина Н.П., Молочаев Я.С., Зуев К.А. Управление кадровым потенциалом органов местного самоуправления как необходимое условие устойчивого социально-экономического развития // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2023. Т. 12. № 2. С. 78-82

20. Цыдыпова, А. В. Практические аспекты кадровой политики в условиях кадрового голода в сфере информационных технологий / А. В. Цыдыпова // Прогрессивная экономика. – 2021. – № 1. – С. 45-68.
21. Устав компании ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ».
22. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 06.12.2011 № 402 (ред. от 01.01.2023). URL: <http://base.consultant.ru>.
23. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 13.06.2023) "Об обществах с ограниченной ответственностью" URL: <http://base.consultant.ru>.
24. Baily M.B., Douglas J.E. The Role of Finance in the Economy: Implications for Structural Reform of the Financial Sector. Washington: Brookings Institution, 2019. 34 p.
25. Legostayeva, A. A. Human Resources Policy of Human Resource Management in Healthcare of Kazakhstan / A. A. Legostayeva, B. K. Jazykbayeva // Actual Issues of the Modern Economy. – 2022. – No. 3. – P. 26-34.
26. Melisa F. Galasso. Governmental Accounting and Auditing Update. Wiley; 1st edition. 2020. 192 p.
27. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach. San Francisco: Jossey Bass, 2019. 457 p.
28. Thompson, Kate. The use of ecosystem services concepts in Canadian municipal plans / Thompson, Kate & Sherren, Kate & Duinker, Peter N // Ecosystem Services, Elsevier,. vol. 38(C) 2019. Pp. 1-1.
29. Tom Free Wheelwright. Quickbooks: The Complete Guide to Master Bookkeeping and Accounting for Small Businesses. Independently published. 2020. 117 p.
30. Travis Katz & Tim Campbell The City Manager Experience in the U.S.: Perspectives on Improving Local Government in LAC / Travis Katz & Tim Campbell // Reports_003, World Bank Latin America and the Caribbean Region Department. – URL: https://ideas.repec.org/p/wop/bawlad/_003.html (дата обращения 05.02.2024г.).

Приложение А
Организационная структура ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ»

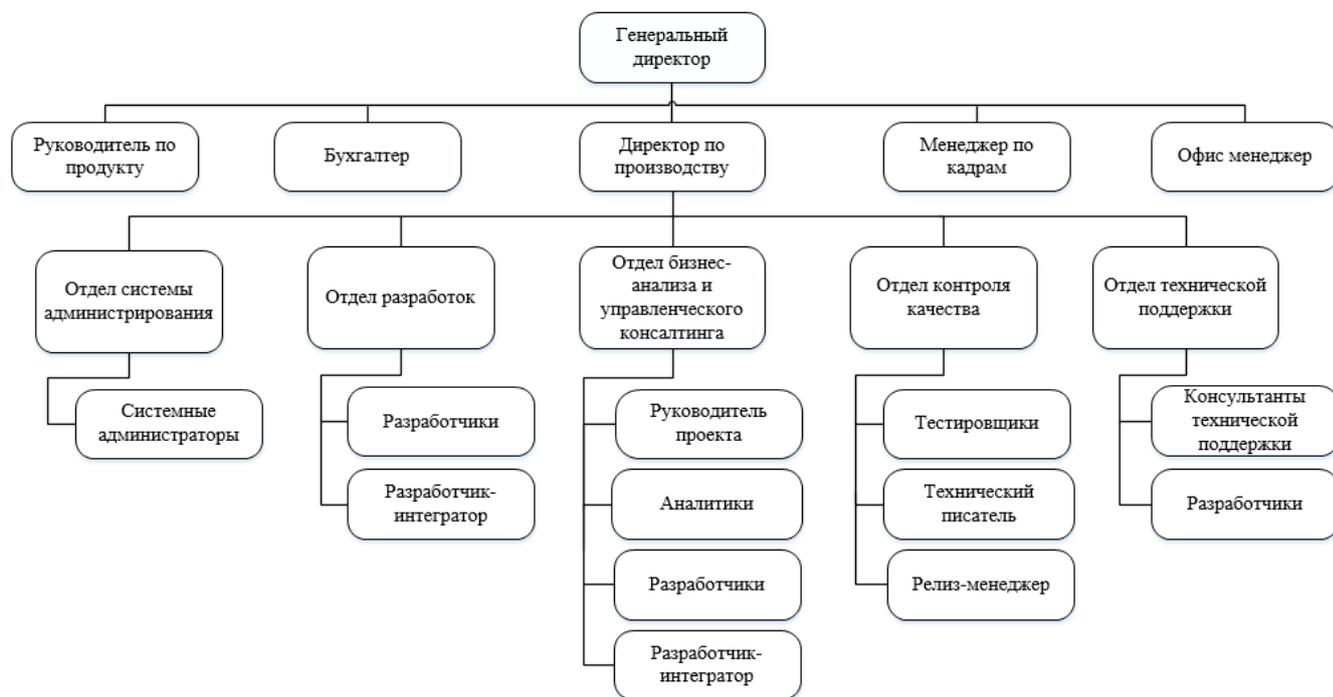


Рисунок А.1-Структура

Приложение Б

Бизнес-процессы, реализуемые в рамках направлений кадровой политики, ООО «ЛАНИТ-ТЕРКОМ»

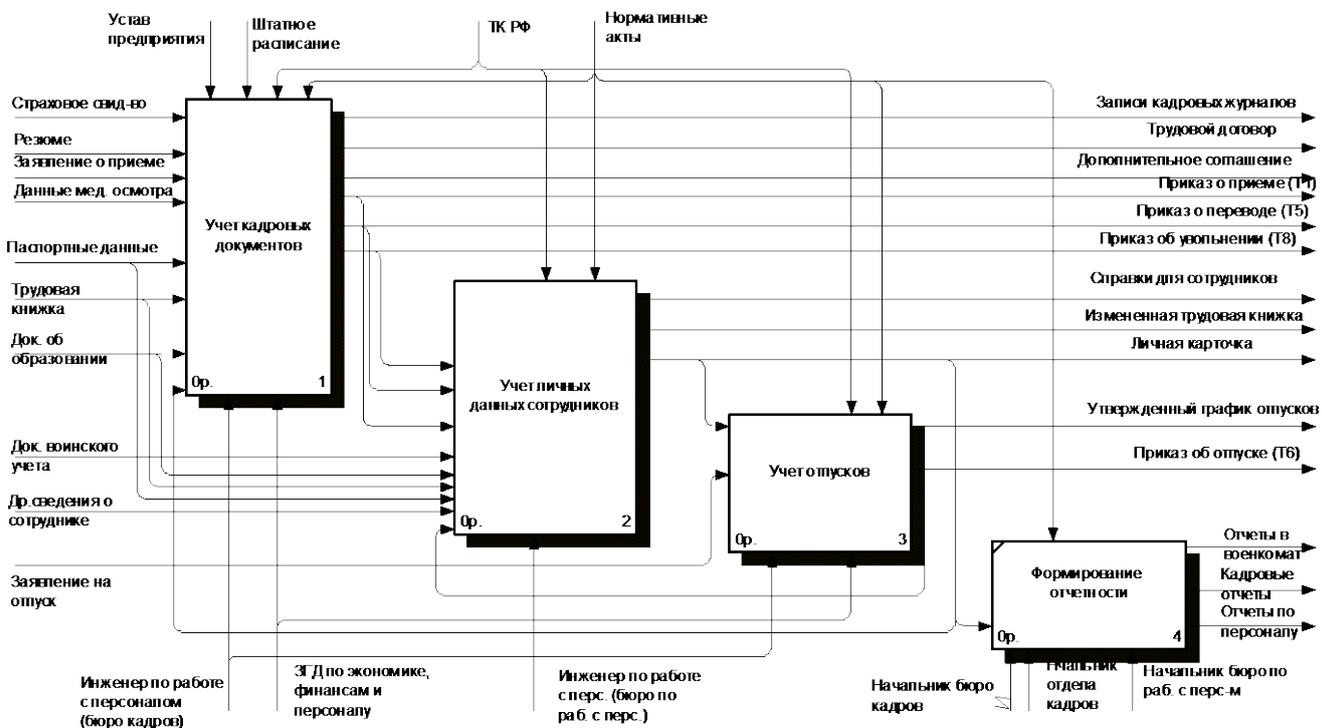


Рисунок Б.1 - Диаграмма декомпозиции процесса «Учет кадров отдела по работе с персоналом»

Продолжение приложения Б

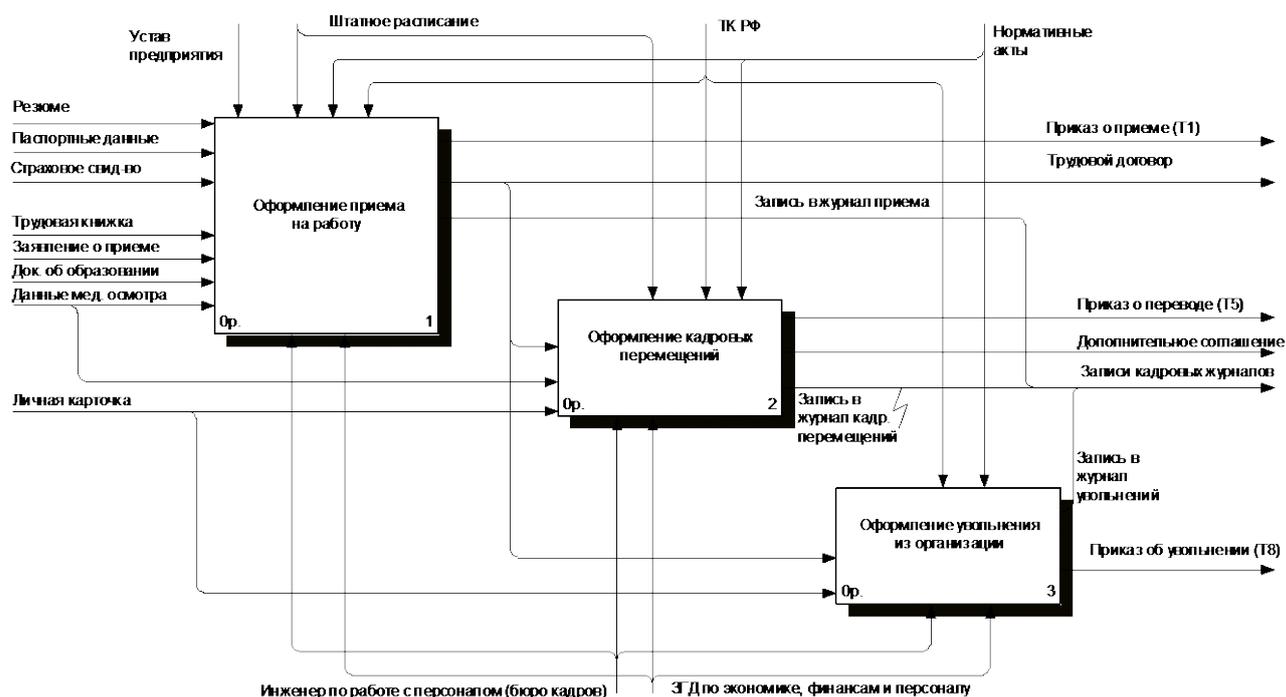


Рисунок Б.2 - Диаграмма декомпозиции процесса «Учет кадровых документов»

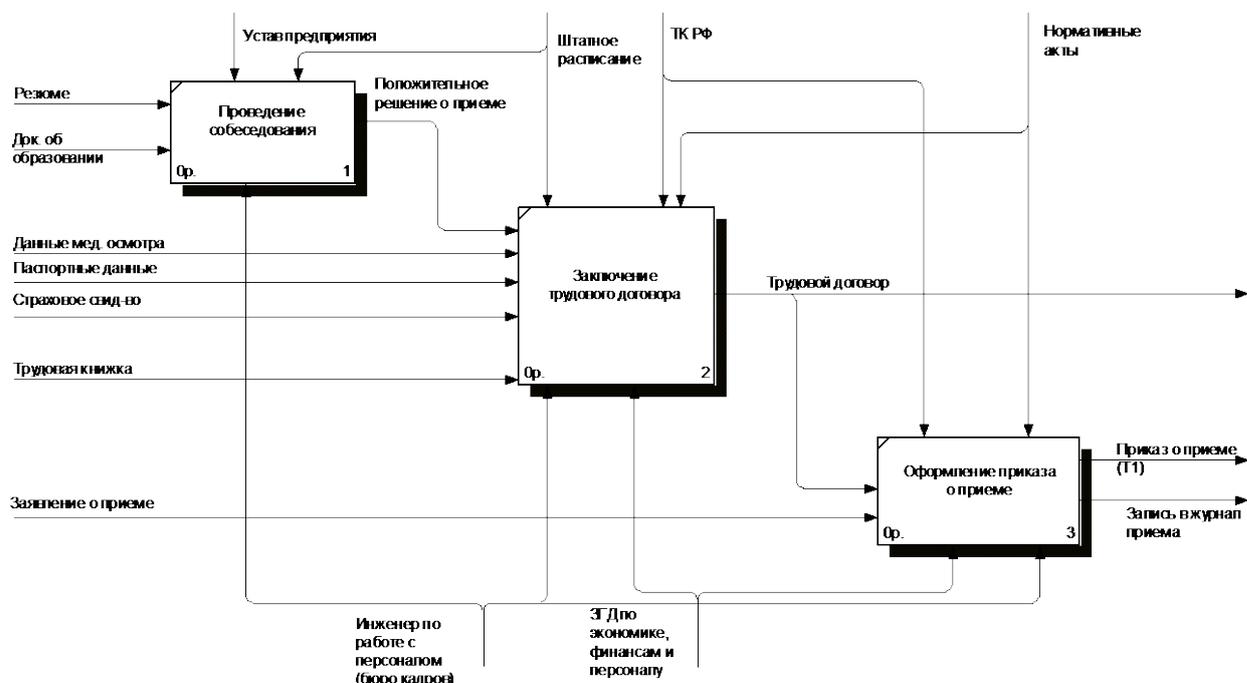


Рисунок Б.3 - Диаграмма декомпозиции процесса «Оформление приема на работу»

Продолжение приложения Б

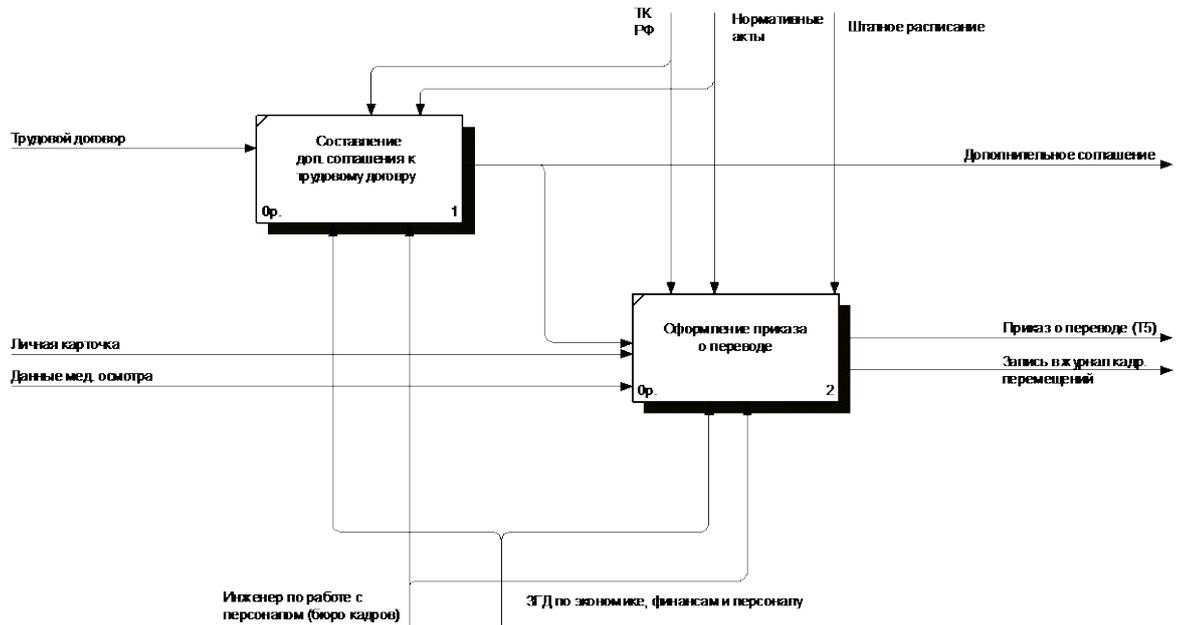


Рисунок Б.4 - Диаграмма декомпозиции процесса «Оформление кадровых перемещений»

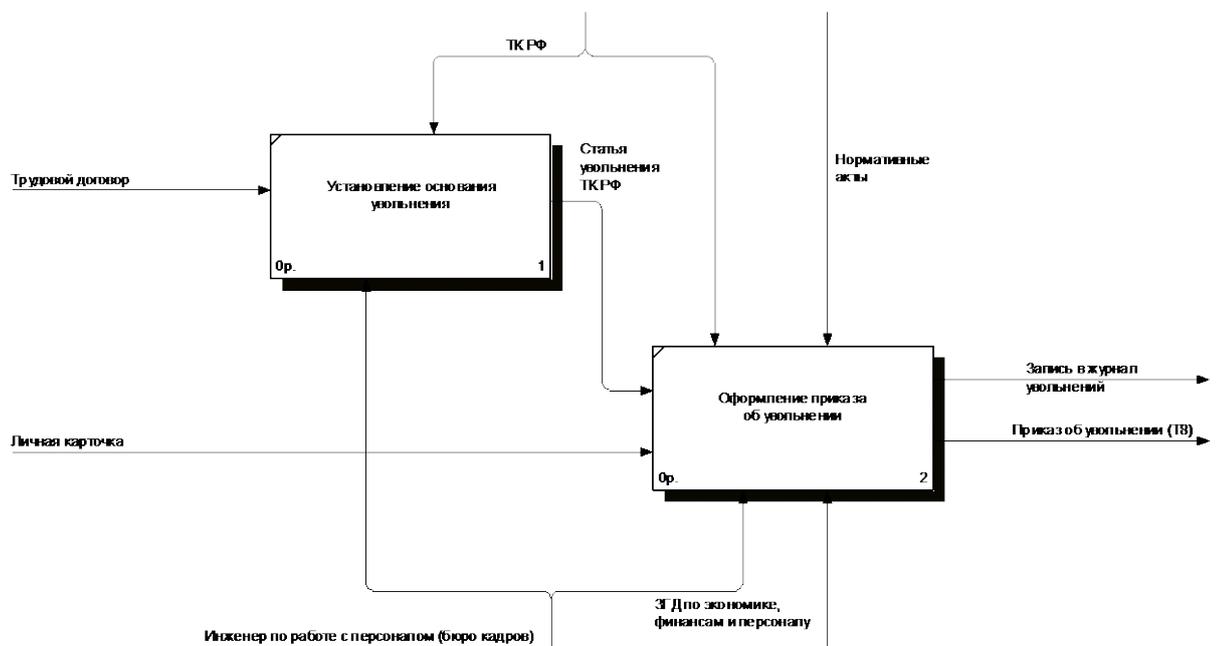


Рисунок Б.5 - Диаграмма декомпозиции процесса «Оформление увольнения из организации»
Продолжение приложения Б

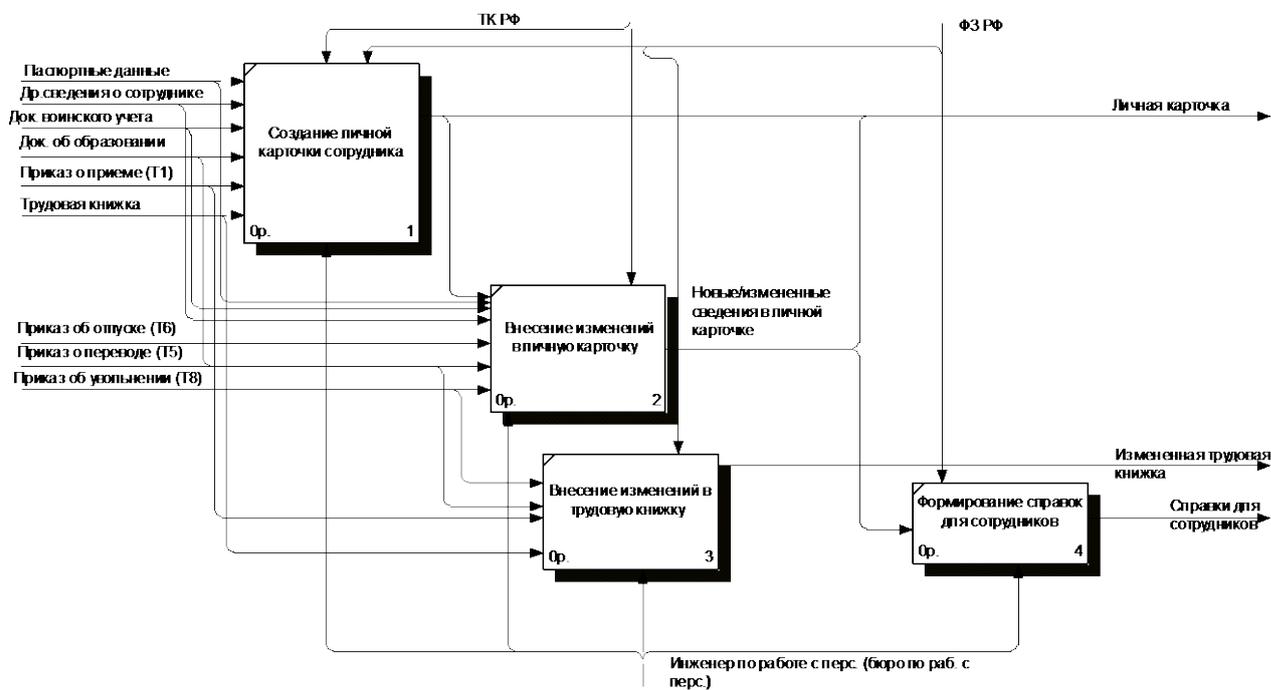


Рисунок Б.6 - Диаграмма декомпозиции процесса «Учет личных данных сотрудников»

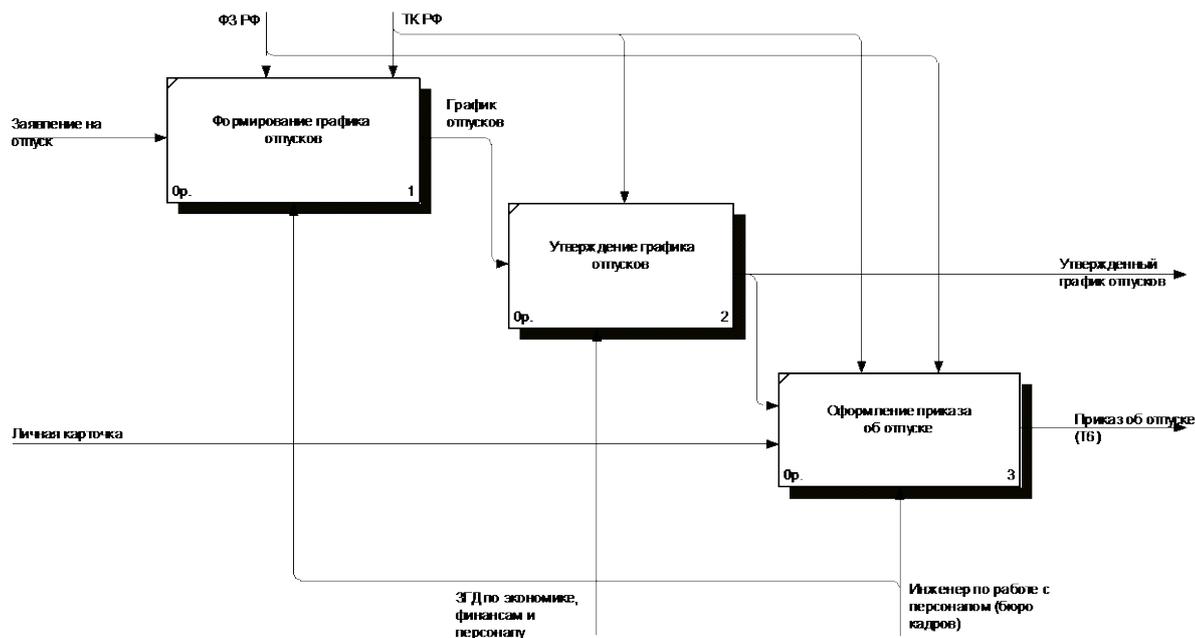


Рисунок Б.7 - Диаграмма декомпозиции процесса «Учет отпусков»

Приложение В

Модель бизнес-процесса «Аттестация персонала»

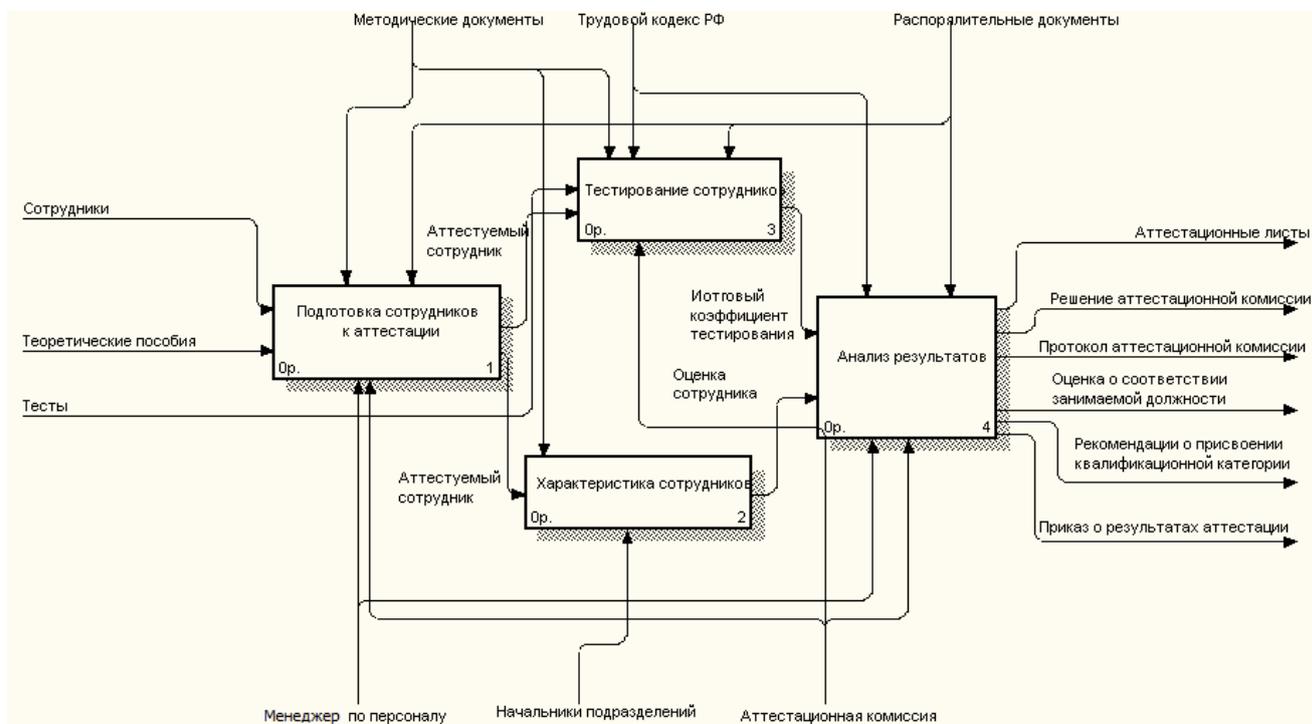


Рисунок В.1 - Декомпозиция бизнес-процесса «Аттестация персонала»

Продолжение приложения В

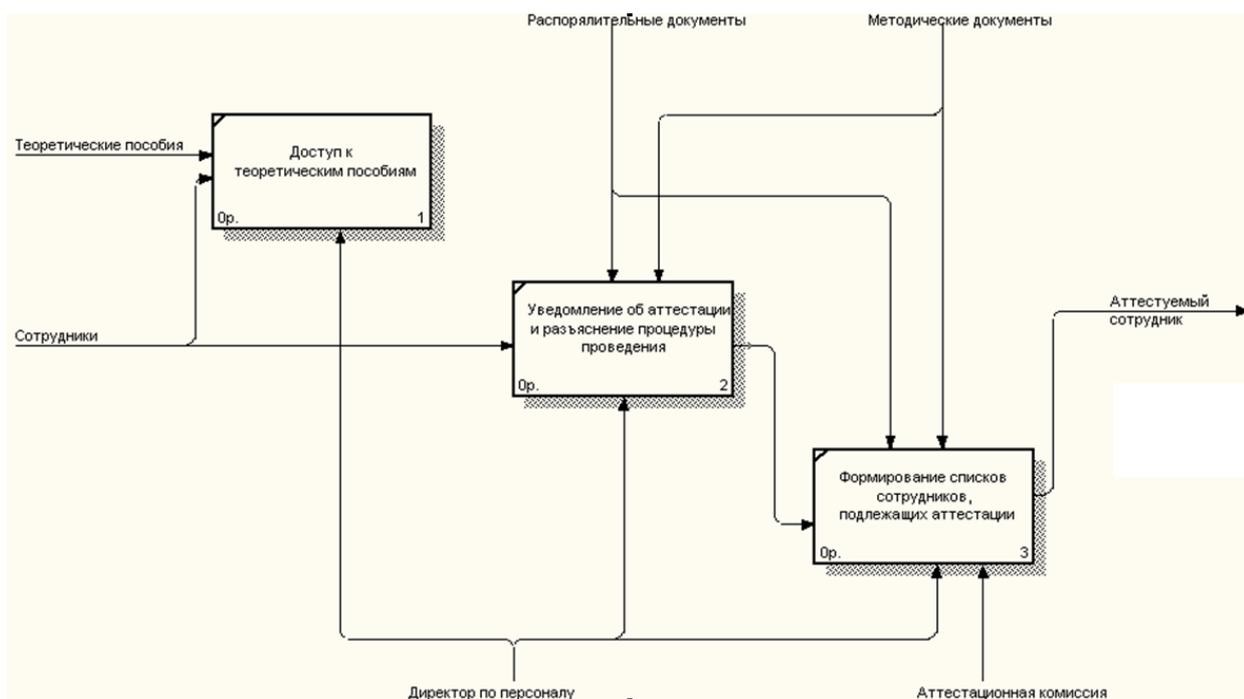


Рисунок В.2 - Декомпозиция диаграммы процесса «Подготовка к аттестации»

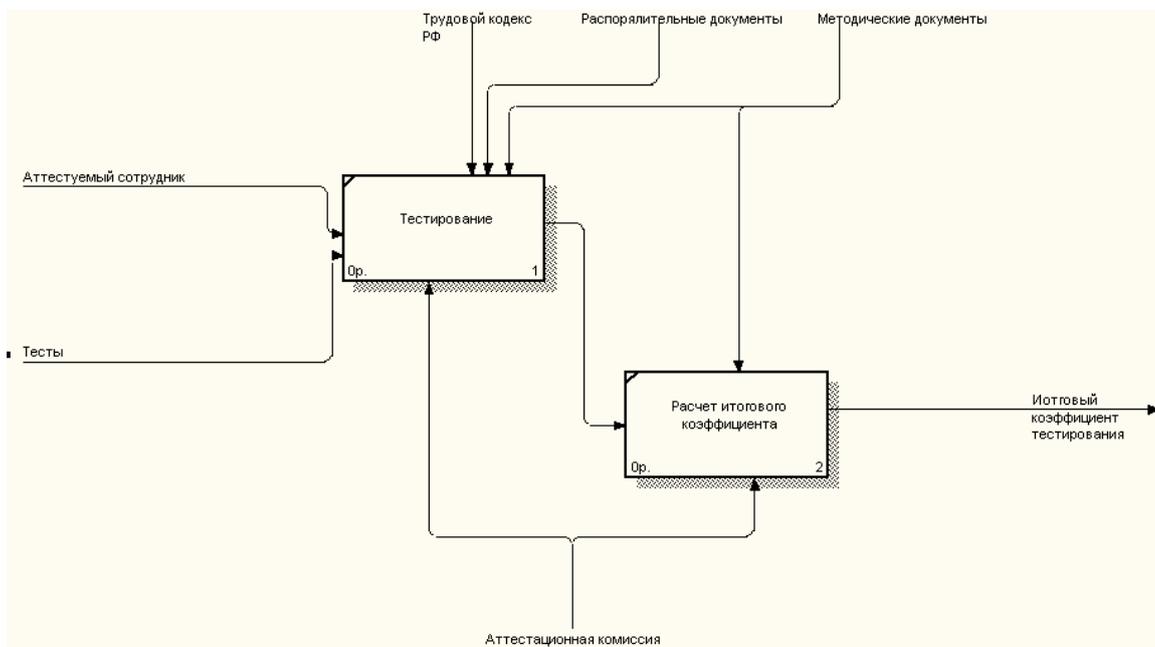


Рисунок В.3 - Декомпозиция диаграммы процесса «Тестирование сотрудников»

Продолжение приложения В

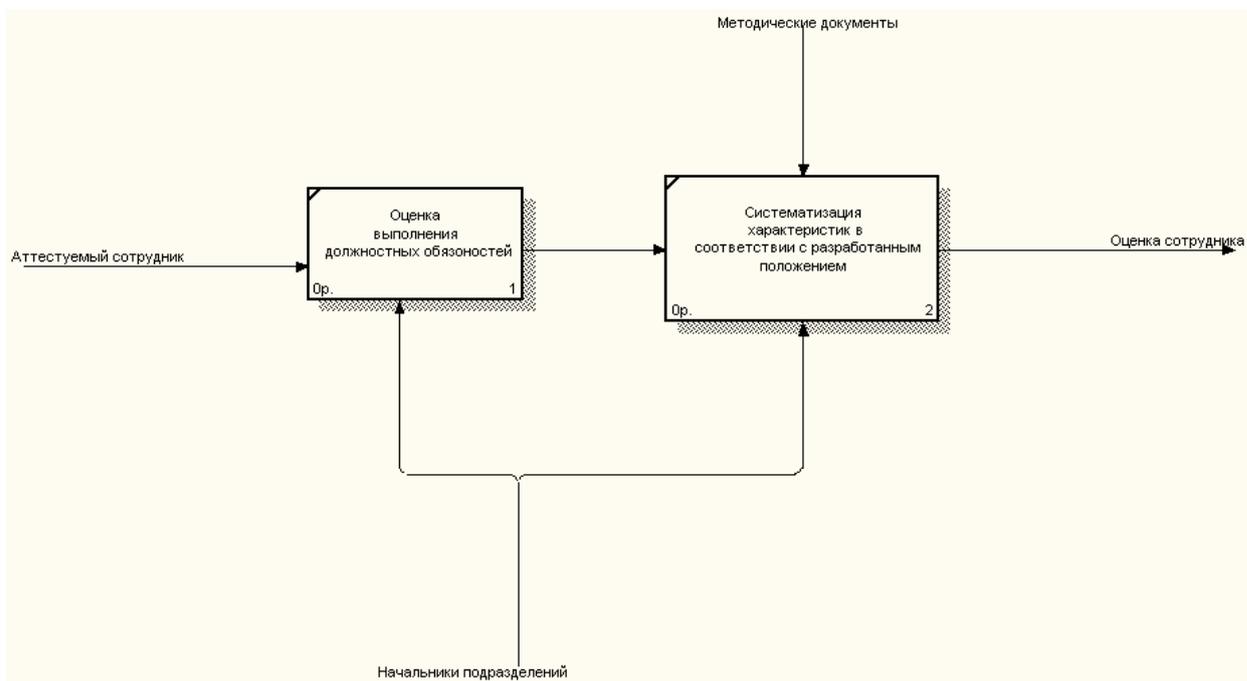


Рисунок В.4 - Декомпозиция диаграммы процесса «Характеристика сотрудников»

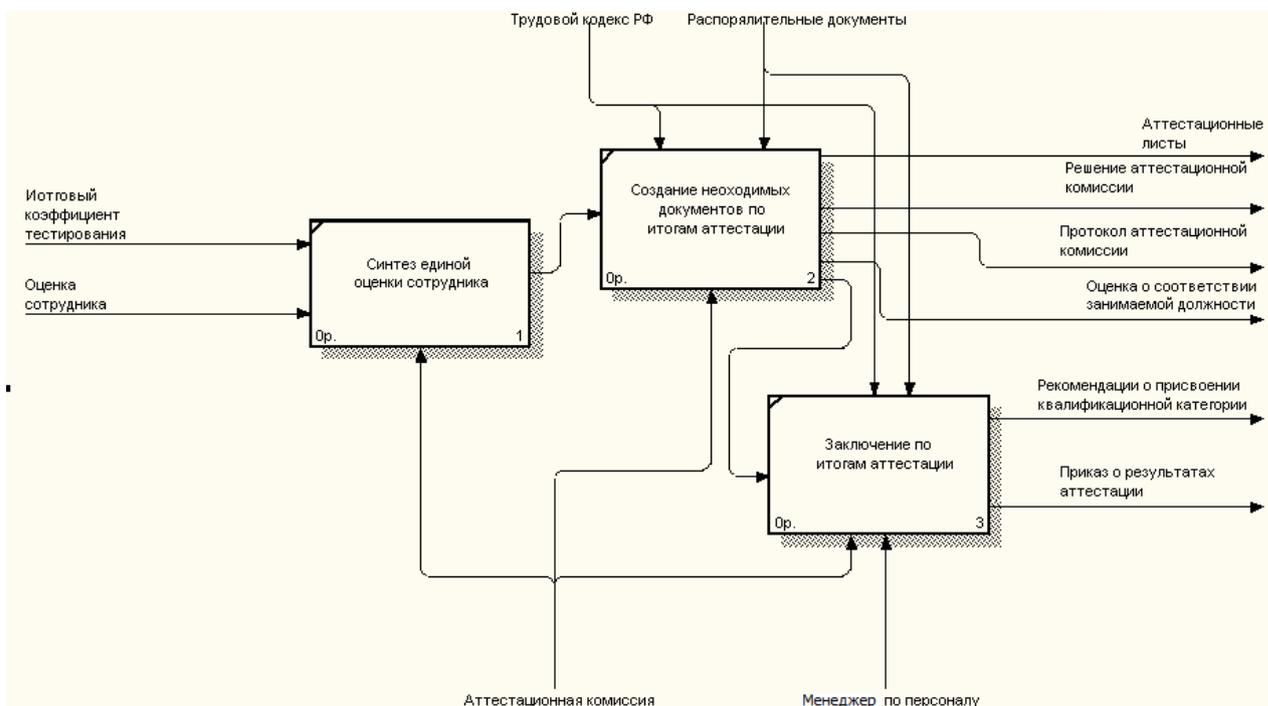


Рисунок В.5 - Декомпозиция диаграммы процесса «Анализ результатов»

Приложение Г

Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Общая стоимость владения системой предлагаемых мероприятий включает сумму стоимости теоретического проекта, технического проекта, стоимости внедрения и стоимости эксплуатации проекта.
 $ОСВ = 153269,1 + 290150,0 + 12150,0 + 0 = 455\ 919,1$ (руб.).

Экономическая эффективность капитальных вложений выражается, прежде всего, в экономическом результате, который достигается от их реализации. Изучение данных анализируемой компании за 2021-2023 годы показало, что в результате снижения качественных характеристик кадрового состава проектных команд, нарушений проектных сроков, выход за бюджет проектов из-за неэффективности кадрового состава организация понесла убытки, связанные с нарушением сроков сдачи проектов и штрафных санкций, существенных ошибок в отчетности проекта, увеличивающий время разработки. Упущенный доход (Sy) составил по выделенным статьям 970 000 руб.

Отношение полученной прибыли (Π) к общей стоимости владения ($ОСВ$) называется рентабельностью: $P = \Pi / ОСВ * 100\%$, где $\Pi = Sy = 970\ 000,0$ руб. $P = 3610000 / 2108268,95 * 100\% = 212,8\%$.

Экономия средств от результатов внедрения системы мероприятия можно подсчитать по истечении года:
 $Эд = Sy - ОСВ$, где Sy - стоимость убытков за прошлый год. $Эд = 970\ 000,0 - 455\ 919,1 = 514\ 080,9$ руб.

Срок окупаемости капитальных вложений: $Сок = ОСВ / Эд$. $Сок = 455\ 919,1 / 514\ 919,1 = 0,89$ года. Учитывая, что срок окупаемости проекта составляет всего около 11 месяцев, можно сделать вывод, что предлагаемые усовершенствования кадровой политики обладает эффективностью с качественной и количественной стороны.

Рисунок Г.1 - Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий