

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий, направленных на совершенствование кадровых
бизнес-процессов

Обучающийся

Максимов М.А.

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2024

Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнил: М.А. Максимов

Тема работы: Разработка мероприятий, направленных на совершенствование кадровых бизнес-процессов.

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа.

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий, направленных на совершенствование кадровых процессов с применением модели бизнес-процессов.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Промстройпроект», расположенное в городе Тольятти. С 2010 года функционирует как организация, реализующая строительство объектов различного назначения: жилые объекты, промышленные предприятия, строительство автомобильных дорог и объектов инфраструктуры автомобильного транспорта.

Предметом исследования бакалаврской работы является кадровые процессы в организации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: В первой главе проведен теоретический анализ применения и особенностей бизнес-процессов, преимущества процессного подхода в кадровом менеджменте. Второй раздел посвящен оценке динамики основных экономических и трудовых показателей предприятия за период 2021 – 2023 годы. Динамика положительная, работа с персоналом проводится вполне успешно. Существует потребность перехода на более технологичные методики кадровой работы в процессе массового развития технологий и потребительского спроса. Предложена модель построения кадрового бизнес-процесса на примере процесса обучения работников.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы в количестве 30 изданий и 3-х приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты кадровых бизнес-процессов.....	8
1.1 Бизнес-процессы в организации: потребность для организации, уровни, классификация.....	8
1.2 Кадровые процессы в организациях: понятие и виды	17
2 Характеристика компании «Промстройпроект» и оценка кадровых процессов	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	25
2.2 Анализ кадровых процессов в ООО «Промстройпроект».....	32
3 Обоснование и оценка мероприятий по совершенствованию кадровых бизнес-процессов в ООО «Промстройпроект»	39
3.1 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование кадровых процессов.....	39
3.2 Социально-экономическая оценка предлагаемых мероприятий	44
Заключение	47
Список используемой литературы	49
Приложение А Схемы кадровых бизнес-процессов	54
Приложение Б Бухгалтерская отчетность ООО «Промстройпроект» за 2021 г.	58
Приложение В Бухгалтерская отчетность ООО «Промстройпроект» за 2022 г.	62

Введение

Руководству предприятий приходится регулярно оценивать организационные процессы с целью их улучшения и оптимизации ресурсов, направленных на их исполнение.

Все больше появляется новых технологий, показывающих, что бизнес-процесс на том уровне, на котором он реализуется «здесь и сейчас», недостаточно производителен и затратен. Детально взглянуть на процесс и увидеть пути для оптимизации поможет анализ бизнес-процессов.

По мнению Алексея Трефилова, директора компании ELMA, «анализ бизнес-процессов – это набор методов и процедур для получения информации о текущем состоянии процесса, выявления его сильных и слабых сторон, неэффективности и узких мест. Анализ процессов помогает определить, как работает бизнес-процесс, достигает ли конечной цели, что нужно улучшить и каким образом внести необходимые изменения. В конечном итоге основная цель анализа процессов - повысить эффективность и результативность процесса» [19].

Известно, что «кадры решают все!». Однако на практике кадровые вопросы, напрямую не связанные с соблюдением трудового законодательства, решаются в самую последнюю очередь. Поэтому зачастую компании лишаются преимуществ, не видя возможностей перехода на более совершенные технологии и методики управления персоналом.

Сегодня эта ситуация начала меняться, спрос на улучшение HR-процессов увеличился и продолжает расти.

Актуальность бакалаврской работы обусловлена необходимостью улучшения кадровых процессов с применением процессного подхода и изыскать возможность перевода кадровых процессов в русло бизнес-процессов.

Объект исследования выпускной квалификационной работы – общество с ограниченной ответственностью «Промстройпроект», расположенное в

городе Тольятти. С 2010 года функционирует как организация, реализующая строительство объектов различного назначения: жилые объекты, промышленные предприятия, строительство автомобильных дорог и объектов инфраструктуры автомобильного транспорта.

Предмет исследования – кадровые процессы, осуществляемые на предприятии.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий, направленных на совершенствование кадровых процессов с применением модели бизнес-процессов.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- провести теоретическое исследование развития кадровых процессов и определения возможности перехода к модели бизнес-процессов;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия и провести анализ состояния кадровых процессов;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование кадровых процессов в ООО «Промстройпроект»;
- оценить социально-экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Для изучения кадровых процессов были изучены труды А.П. Андруник, В.Г. Тотоева, Г.М. Михайлиной, И.Б. Дураковой, О.Л. Чулановой, В.Н. Дорошко и др. авторов.

Также изучены публикации, посвященные HR-процессам. Это в основном, материалы сайтов и порталов. Таких, как например, HR-portal, практикум Яндекс, сайт компании КОНФО, материалы экспертов электронного журнала «HR-директор».

В настоящем исследовании применены разные виды исследования:

- методы теоретического исследования: библиографический анализ литературы и материалов сети Internet системный анализ, логическое моделирование социальных процессов на основе чего определены

исходные теоретические положения исследования, его основные понятия, направления;

- эмпирические методы: наблюдение, опрос и анкетирование, изучение документации, анализ полученных данных, сравнительный анализ;
- статистические методы оценки.

Теоретическая основа исследования заключается в систематизации собранной информации как основополагающей базы для изучения кадровых процессов на предприятии.

Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке конкретных мероприятий по улучшению кадровых бизнес-процессов в ООО «Промстройпроект», которые могут быть использованы подобными предприятиями для решения своих проблем.

Структура работы: работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и литературы в количестве 30-ти изданий, 3-х приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, сформулирована цель и задачи для ее достижения, обозначены предмет и объект исследования, перечислены примененные методы.

В первом разделе «Теоретические аспекты кадровых бизнес-процессов» рассмотрены сущность и виды бизнес-процессов, преимущества и риски, получаемые организацией, их применяющей. Также проведено исследование кадровых процессов, реализуемых в организациях в современных условиях и с какими угрозами они сталкиваются.

Во втором разделе «Характеристика компании «Промстройпроект» и оценка кадровых процессов» проведен анализ кадровых процессов и динамики основных организационно-экономических показателей предприятия за период 2021 – 2023 гг. Рассмотрены в динамике за исследуемый период трудовые показатели, организационная структура. Дана характеристика кадровых процессов, применяемых на исследуемом предприятии, особое внимание

уделено процессам подбора и найма, обучения сотрудников.

В третьем разделе «Обоснование и оценка мероприятий по совершенствованию кадровых бизнес-процессов в ООО «Промстройпроект»» разработаны мероприятия по совершенствованию кадровых бизнес-процессов, намечены социальные положительные аспекты, обоснована экономическая целесообразность применения модели бизнес-процессов в кадровом менеджменте.

В заключении сформулированы основные выводы, полученные результаты анализа и предлагаемые мероприятия по совершенствованию кадровых процессов.

Общий объем выпускной квалификационной работы составляет 54 страницы машинописного текста без приложений.

1 Теоретические аспекты кадровых бизнес-процессов

1.1 Бизнес-процессы в организации: потребность для организации, уровни, классификация

В процессе своей деятельности, организации выполняют плановые задания. Ежедневно, осознанно или нет, каждый работник выполняет трудовые функции, которые являются, по сути, элементом, шагом в направлении достижения стратегических организационных целей.

Применяя процессный подход к управлению на предприятии, руководство управляет множеством бизнес-процессов. Качество управления зависит от того, насколько структурированы эти процессы, каковы задачи контроля и своевременного воздействия во избежание нежелательных явлений. Десятки бизнес-процессов сопровождают деятельность предприятия.

Бизнес-процесс, по мнению Ефремова А., представляет собой «последовательность действий с использованием ресурсов, технических средств, материалов, управляющих методик, которая постоянно повторяется с целью создания продукта для потребителя» [7].

Функционирование предприятий на протяжении всей истории, подвергаются воздействию изменений извне. В последние десятилетия внедряются системы СМК в соответствии с международными стандартами. Построение бизнес-процессов в организации позволяет успешно решать многие задачи. Например, повышать качество выпускаемой продукции, автоматизировать процессы, добиваться прозрачности на каждом этапе реализации процессов и многие другие задания. Благодаря процессному подходу, каждый этап оказывается более понятным и очевидными - проблемные места, и появляется возможность своевременного устранения недостатков. Успешность организации становится привлекательнее для работников, что повышает их мотивацию и стремление к профессиональному росту и саморазвитию.

Рассмотрим ключевые понятия бизнес-процесса (рисунок 1).

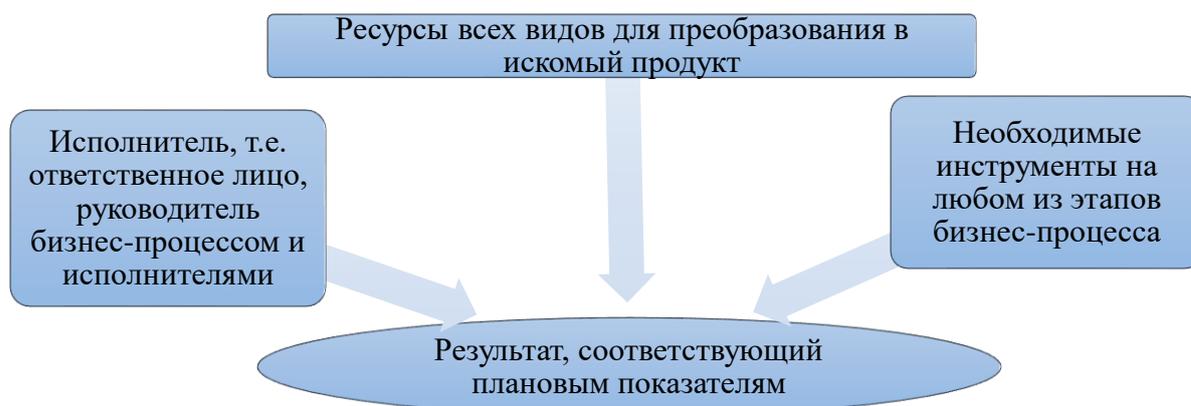


Рисунок 1 – Структурные элементы бизнес-процесса

Таким образом, как показано на рисунке 1, процессный подход предполагает точность в названии и цели бизнес-процесса, понятные каждому исполнителю и заказчику. К ресурсам, востребованным на любом этапе создания продукта, можно отнести оборудование и станки, например, участвующие в производстве. Важно в процессном подходе четко определить точку входа и выхода, какими параметрам должен отвечать исполненный продукт (таблица 1).

Таблица 1 – Уровни бизнес-процессов

Описание	Пример
внешние процессы, учитываемые при решении стратегических задач организации	распределение сырья и материалов между производственными подразделениями
внутренние процессы, нацеленные на достижение тактических целей	организация реализации товара
внутриструктурные процессы	формирование проектных групп для решения конкретных задач
сопровождение для решения задач конкретного подразделения	обоснование условий послепродажного обслуживания

Очевидно, бизнес-процессы реализуются на различных организационных уровнях (таблица 1).

Видов организаций, сфер и масштабов деятельности достаточно много. Все они расположены на территориях с различным потенциалом социально-экономического развития. Это обуславливает существование множества бизнес-процессов, которые классифицируются по различным признакам.

Многообразие видов бизнес-процессов, отраженных в таблице 2, позволяет разделить их на три категории: ключевые, управляющие и поддерживающие [1], [3], [7], [10], [28].

Структурно бизнес-процессы отображены на рисунке 2.

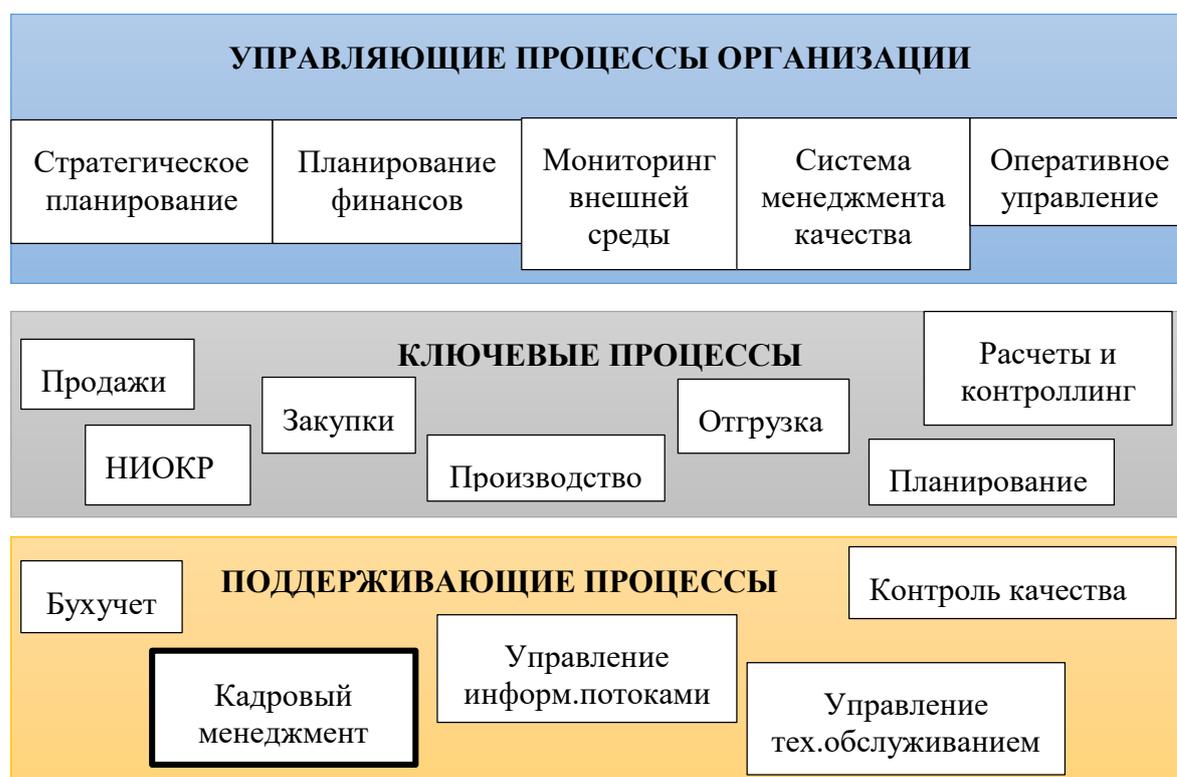


Рисунок 2 – Структура бизнес-процессов организации

Как показано на рисунке 2, ключевые процессы – это те, при выполнении которых создается продукт, или оказывается услуга для заказчика (клиента, потребителя). Традиционно ключевыми процессами признаны семь: продажи,

конструирование и проектирование, закупки, производство, отгрузки готового продукта, планирование последующих действий (процессов), подведение итогов на основе расчетов [24].

Главная задача управляющих процессов - контроль исполнения поддерживающих процессов в соответствии с целями организации, обеспечение возможности роста прибыльности предприятия.

Следует отметить, что предметом исследования в данной работе являются кадровые бизнес-процессы, относящиеся к категории поддерживающих, как видно из рисунка 2. Подробнее о них будет описано в п.1.2 настоящего исследования.

Существующие в компаниях бизнес-процессы важно четко описать для понимания их всеми участниками. Отметим, что эксперты в области управления, управления бизнес-процессами в производственном менеджменте, рекомендуют придерживаться нескольких правил при их описании [7], [10], [29], отраженных на рисунке 3.

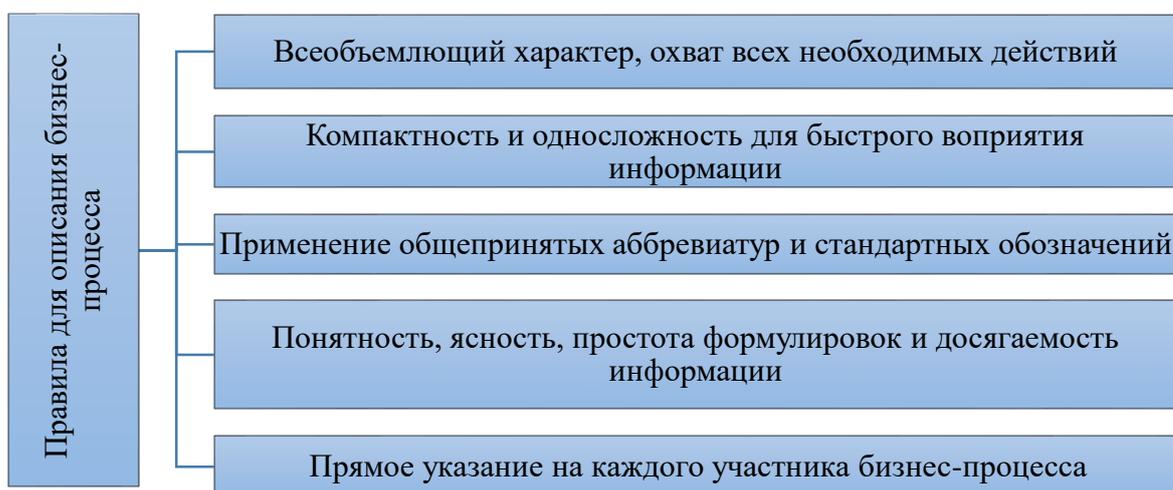


Рисунок 3 – Основные правила описания бизнес-процесса

Очевидно, описание процесса может происходить с разной степенью детализации. Автор описания бизнес-процесса в организации по своему усмотрению и согласно собственному опыту избирает степень детализации. А. Ефремов указывает на 5 уровней описания:

«Операция – мельчайшая единица деятельности, например, переключение тумблера, другой пример – копирование данных.

Действие – ряд операций, требующих контроля и выполняемых последовательно.

Процедура – ряд действий, выполняемых последовательно, в итоге которых получаем конкретный результат.

Бизнес-процесс базового уровня – цикл процедур, связанных друг с другом, приводящий к существенному для компании результату и имеющий нескольких исполнителей.

Направление деятельности – самая крупная единица деятельности компании, которая включает ряд групп бизнес процессов» [7].

Определив, степень детализации, необходимо описать пошагово предстоящий бизнес-процесс. Как правило, это прерогатива бизнес-аналитика в организации. Но не в каждом штатном расписании найдется такая должность, поэтому владеть навыком описания бизнес-процессов предстоит и другим специалистам, по решению руководства компании.

Подробнее об этом можно прочитать у экспертов [24], [28], здесь же мы покажем алгоритм схематично (рисунок 4).

Выполняя перечисленные на рисунке 4 шаги, сложно пропустить деталь, нюанс при описании процесса. В итоге сформированный пакет документов, включающий текстовое описание с приложенной графической интерпретацией, возможных моделей итогового продукта, планов работы и т.д., подлежит утверждению.

На практике применяется три формы описания бизнес-процессов, каждый из которых имеет достоинства и недочеты: текстовый, табличный и графический.

Текстовая форма наиболее привычна, но сложно подчас структурировать информацию, представить словесно весь бизнес-процесс. Не каждому специалисту это под силу.



Рисунок 4 – Схема описания бизнес-процесса

Графическая форма описания бизнес-процесса наглядно отражает модели, схемы, есть возможность детально изобразить любую часть процесса. Сложность - в наличии умений описывать и изображать графически, а также в потребности большего количества времени. Табличная форма описания бизнес-процесса позволяет структурировать информацию, сравнивать числовые данные и иные. Затруднения вызывают ограниченность информации, вносимой в таблицу, и скомпоновать ее при наличии большого массива данных об описываемых процессах.

Таким образом, нами рассмотрены виды, структура, уровни, категории бизнес-процессов, правила, формы и алгоритм их описания. Но в процессе функционирования организации, под воздействием изменения внешней или

внутренней среды, возникает необходимость создания новых бизнес-процессов или совершенствования уже существующих.

Исходя из темы настоящей бакалаврской работы, цель ее заключается в совершенствовании бизнес-процессов одного из предприятий строительного бизнеса. Рассмотрим, какие действия необходимо выполнить.

Прежде, чем совершенствовать, необходимо разобраться в текущем состоянии объекта. Формирование нового, лучшего бизнес-процесса требует констатации того, что уже имеется и благодаря ему получены достижения в коммерческой деятельности компании. Эксперт Ефремов предлагает такой подход: «Во-первых, проанализировать текущие бизнес-процессы, разработать для каждого из них описание и модель в формате «как есть». Во-вторых, построить модель в формате «как должно быть», разработать обновленный бизнес-процесс. В-третьих, управлять и оптимизировать бизнес-процессы» [3], [6].

Современное управление бизнес-процессами возможно «вручную» или автоматизировано, при этом соблюдать основные этапы данного процесса:

- моделирование, то есть описание бизнес-процесса с указанием исполнителей и их функционалом, зоной ответственности;
- собственно, исполнение, когда ответственные исполнители приступили к выполнению поставленных задач;
- ежедневный контроль выполнения плановых задач, результат выполнения которых является основанием для принятия управленческих решений;
- оптимизация на основе анализа результата исполнения бизнес-процесса с учетом слабых мест, ошибочных действий или решений.

«Грамотное управление бизнес-процессами на предприятии – залог правильно поставленных задач и хороших результатов.

Компании растут и развиваются. У них начинает повышаться потребность в правильной организации взаимодействия специалистов из

разных отделов и отработке механизма передачи компетенций. Размер предприятия при этом практически не имеет значения.

По мере развития прогресса появляются новые технологии, способствующие облегчению рабочих циклов в различных сферах. Каждый новый инструмент в управлении процессами более эффективный и гибкий, по сравнению с предыдущими.

Автоматизировать управление бизнес-процессами требовалось всегда. Давно, когда таких технологий еще не было, предприниматели внедряли в свой бизнес различные стандарты и концепции, которые быстро устаревали. С распространением информационных технологий они стали применяться и в бизнесе, в том числе помогали создавать первые программы по управлению бизнес-процессами» [7], [10].

Моделирование бизнес-процессов необходимо, чтобы представить его в таком виде, который максимально точно и полно опишет его с учетом поставленной задачи.

На практике применяют различные подходы к моделированию, что позволяет выделить три основных вида.

Структурное моделирование – применяется для исследования текущих и разработки новых систем. Здесь есть три подвида:

- функциональное – бизнес-процесс показан как последовательность действий, использующих конкретные ресурсы, от входа к выходу;
- имитационное – схема строится с учетом временных интервалов, показывает, что происходит под воздействием внутренних и внешних условий;
- информационное – демонстрирует связи между объектами и их свойства.

Объектно-ориентированное моделирование – процессы представлены в виде набора объектов с событиями и условиями, детализация отсутствует. Говоря об объекте, подразумевают любой предмет, преобразуемый по ходу выполнения процесса.

Интегрированное моделирование – включает модели разных видов и позволяет создать схему, которая представит комплексно объект моделирования.

Для моделирования бизнес-процессов применяются специальные программные продукты и сервисы, с помощью которых возможно настроить схему управления и анализа процессов.

Популярными являются программы: Visual Paradigm, ELMA BPM, Fox Manager, Business Studio, CorelFlow, Visio, Proplan и другие.

На предприятии может внедряться как обновленный, улучшенный бизнес-процесс, так и совершенно новый, но каждый несколькими этапами внедрения:

- «ознакомление работников с новой системой, введение их в курс дела;
- вовлечение сотрудников, уведомление о преимуществах и выгодах, предстоящих в результате обновлений. Предполагается, что персонал станет работать эффективнее;
- запуск программы на одном производственном участке, в качестве пилотного проекта;
- обучение сотрудников при положительной адаптации после тестирования новым приемам работы. Необходимым элементом является составление новых должностных обязанностей;
- после обучения всех сотрудников полноценно запускается бизнес-процесс;
- регулярный контроль выполнения персоналом поставленных задач, сроков исполнения. Важно, чтобы сотрудники понимали свою зону ответственности и работали в соответствии с новой схемой» [10, С.176].

В заключение отметим, что внедрение и управление бизнес-процессами является важной частью организационной работы, если руководству очевидны

цели и задачи по их достижению с минимальными затратами. Для роста эффективности организации необходимо четко прописать каждый бизнес-процесс, чтобы понятнее было его внедрять и затем проводить мониторинг. Систематическое наблюдение за осуществлением процессов способствует своевременному выявлению «узких мест» и их устранению.

1.2 Кадровые процессы в организациях: понятие и виды

В первом параграфе данной бакалаврской работы рассматривались различные аспекты бизнес-процессов. В настоящем параграфе в большей степени уделим внимание одному из поддерживающих процессов – кадровому менеджменту (рисунок 2). В данной части выпускной квалификационной работы будут исследованы кадровые бизнес-процессы.

По мнению эксперта Галины Алексеевой «Управление персоналом – это одна из ключевых составляющих успешного развития компании и включает в себя системное взаимодействие нескольких бизнес-процессов. От того, насколько эти процессы выстроены и регламентированы, зависит прибыль. Отлаженные процессы снижают возможность текучки, повышают конкурентоспособность бизнеса» [2].

Отлаженные процессы способствуют выявлению и удержанию работников с высоким потенциалом, организации трудового процесса таким образом, чтобы работники смогли комфортно использовать свой потенциал.

При управлении персоналом, руководство и кадровые службы стремятся объединить работников для достижения организационных целей. В современном бизнесе управление персоналом становится все более сложным и требует особого внимания. Компании сталкиваются с различными вызовами, такими как быстрое развитие технологий, изменение требований рынка и постоянная необходимость адаптации к новым условиям. Все это оказывает влияние на управление персоналом и делает его более сложным. Поэтому схематизация кадровых процессов, подобно бизнес-процессам, все больше

применяется на практике, как совокупность взаимосвязанных видов последовательных действий, повторение которых ведет к определенному результату. Очевидно, процессы зависят от технологических, сырьевых, человеческих ресурсов.

Рассмотрим характеристики кадровых бизнес-процессов.

- стоимость - количественный показатель. Отражает отношение вложенных ресурсов к полученному конечному продукту. Очевидно, чем параметр меньше, тем лучше;
- длительность процесса. Чем он дольше исполняется, тем он дороже. Руководству следует снижать этот показатель;
- конечный продукт на выходе, представляющий ценность и для потребителя, и для сотрудников предприятия-производителя. Это результат преобразованного сырья посредством инструментов управления.

Бизнес-процессы должны быть интегрированы в систему и регламентированы. На практике сложилось, что целесообразно регламентировать вопросы оплаты труда работников, организации и условий труда, обучения и повышения квалификации сотрудников, формирование KPI для регулирования деятельности, а также методики материальной и нематериальной мотивации.

Вместе с тем, возможны конфликты в ситуации неопределенности. Они возникают вследствие отсутствия четкого разделения функционала между специалистами. Иногда смежные области компетенций пересекаются, и в случае отсутствия документной фиксации ответственного лица, могут возникать недоразумения.

Во избежание проблем, конфликтов, эксперты в области кадровых бизнес-процессов, настаивают на регламентации ключевых процессов [1], [5], [17], [19]. Алексеева, как HR-эксперт и коуч называет в качестве основных – следующие пять процессов:

- «организация поиска новых сотрудников. Важно понимать, как

продавать вакансии в тексте, сколько длится поиск на ту или иную позицию, какие источники привлечения кандидатов для этого используются;

- оценка кандидатов. Оценка персонала - это отдельный процесс, необходимый для определения характеристик сотрудников с целью повышения их эффективности. Мероприятие помогает определить, какими навыками и компетенциями обладают сотрудники на данном этапе, что им необходимо развить для достижения лучших показателей;
- построение системы адаптации для новеньких. Адаптацию нужно выстраивать как отдельный процесс для снижения затрат на поиск и подбор персонала. Ведь если соискателей постепенно вводить в должность, сопровождать на пути знакомства с деятельностью, то сокращается текучка. Первое время на новой работе сопряжено с большим количеством стрессов. Люди уходят в первые месяцы, так как они остались один на один со своими вопросами и неразрешенными проблемами. Если человека в начале его шагов поддерживать и вовремя давать обратную связь, то велика вероятность того, что он в скором времени начнет приносить компании пользу;
- формирование системы мотивации. Мотивация предполагает наличие факторов материального и нематериального порядка, влияющих на результаты деятельности. Выбор способа мотивирования зависит от того, какие потребности закрыты и не закрыты у сотрудника;
- формирование КРІ. Ключевые показатели эффективности являются мощным инструментом оценки деятельности компании и отдела по работе с персоналом, в частности» [2].

Таким образом, благодаря проектированию или совершенствованию бизнес-процессов в организации, предоставляется возможность снизить

издержки на найм, адаптацию и удержание, обучение персонала, оптимизировать процессы вознаграждения работников. Это означает – повысить эффективность организации в целом, а значит, получить больше прибыли.

Как известно, в стране реализуется национальный проект «Цифровая экономика РФ». Локдаун 2020 года, вызванный эпидемией COVID-19, послужил неким катализатором для разработки технологий многих процессов, теперь выполняемых автоматизировано (таблица 2).

Не все организации имеют автоматизированные системы при управлении персоналом. Рассмотрим, какими бывают HR-процессы и как их автоматизировать. Специалисты считают, что «жизненный цикл сотрудника компании сопровождается шестью основными процессами:

- подбор и найм персонала;
- оценка и развитие персонала;
- управление продуктивностью;
- вознаграждения и бенефиты;
- удержание;
- оффбординг.

Таблица 2 – Направления работы менеджера по персоналу

Наименование направления работы	Описание направления
Скрининг	короткое взаимодействие с соискателем, необходимое для знакомства и создания первого впечатления
Сорсинг	«холодный» поиск подходящих кандидатов
Рекрутинг	оценка знаний и навыков соискателя с привлечением команды, в которой он будет работать
Пребординг	подготовка кандидата. HR-менеджер поддерживает контакт, обеспечивает дополнительную информацией, помогает подготовиться к самопрезентации в коллективе. Подготовка рабочего места, доступ к нужным сервисам, подбор наставника, план развития сотрудника
Онбординг	адаптация и инструктаж сотрудника, разъяснение задач, правил компании. Чем лучше пройдет этап, тем больше вероятность положительного решения остаться в организации
Выход на роль	сотрудник проходит испытательный срок, становится полноценным членом команды, работает в полную силу. Важно пересмотреть план развития сотрудника, сформировать метрики оценки эффективности его работы

Автоматизация HR-процессов позволит упростить процедуры и масштабировать компанию» [1]. Далее рассмотрим каждый процесс отдельно.

В публикации электронного журнала «HR-директор» описываются основные направления работы HR-менеджера. Они будут представлены в таблице 2.

«Процесс, подбора и найма персонала напрямую влияет на HR-бренд компании. От качества общения менеджеров с соискателями зависит, как рынок труда воспримет организацию.

Процесс оценки и развития начинается ещё на этапе подбора и адаптации персонала, когда HR-отдел проводит аналитику кандидатов. При оценке специалистов, которые уже работают в компании, важно, чтобы система была для них прозрачной. После выхода на роль для каждого специалиста обозначаются конкретные метрики оценки работы, и составляется персональный план развития. Например, в команду взяли специалиста, у которого недостаточно развит какой-то навык. В плане развития необходимо предусмотреть обучение и тренинги, которые помогут сотруднику овладеть этим навыком, чтобы стать эффективнее.

Планы развития сотрудников можно разделить на несколько категорий:

- новичкам - внутренняя программа наставничества;
- специалистам - внешние курсы;
- сотрудникам с критическим положением - отдельные шаги по изменению поведения» [26].

Формы обучения могут быть разными: онлайн- и офлайн-курсы, марафоны, геймификация, тренинги, самообучение.

Далее эксперты электронного журнала «HR-директор» утверждают, что «управление продуктивностью, как HR-процесс, включает в себя аналитику качества выполнения задач с помощью метрик и получение обратной связи от сотрудников. Оценка и коммуникация HR-отдела с сотрудниками позволят понять, какие проблемы мешают им хорошо выполнять работу и что можно

улучшить. Обратную связь получать от персонала можно с помощью опросников. В задачи HR-менеджера в этом случае входит:

- формулирование цели исследования;
- подбор опросника или контрагента, который его проведёт;
- сопровождение сотрудников при прохождении опроса;
- интерпретация результатов исследования;
- разработка плана мероприятий по решению выявленных проблем;
- поддержание положительного результата.

Автоматизировать процесс достижения показателей сотрудниками или подразделениями выполняется с помощью программ: таск-трекеров, информационных систем управления и личных кабинетов сотрудников» [26].

Процесс «вознаграждения и бенефиты», включает материальные и нематериальные бонусы, а также возможный пересмотр заработной платы, обоснованный инфляцией и законодательством. Премияльные или бонусные выплаты рассчитываются на основе выполнения KPI. Важно, чтобы алгоритм расчёта был понятен сотруднику. Цель этого процесса - создание условий, длительной и эффективной работы сотрудника в организации.

К бенефитам, получаемым от компании, относятся: ДМС, оплата питания, компенсация спортзала и т.д. Не материальными бонусами являются программы признания, корпоративные традиции, возможность развития дополнительных навыков и талантов.

Автоматизация этого HR-процесса выполняется с помощью ERP-систем, т.е. программ для планирования ресурсов компании, например 1С или SAP.

На удержание сотрудников работают все HR-процессы. Но в рамках этих действий есть четыре основных направления:

- выстроенные процессы и стандарты. Главный демотиватор сотрудников - хаос в системе подчинений, обязанностях, распределении ответственности и т.д. Задача специалиста по

управлению персоналом - помочь компании и линейным руководителям донести до сотрудника, что именно от него ждут и что ему предстоит делать на работе;

- внутренний HR-бренд - это условия работы, которые сотрудники считают ценными: удобные программы, комфортные рабочие места, отлаженные процессы, ресурсы для выполнения задач, стиль руководства и т.д.;
- коммуникации. На удержание персонала работает то, как руководители и коллеги общаются между собой и передают информацию. Также важны ясная стратегия и цели компании, понимание своей роли и вклада в общее дело;
- программы развития персонала. Новые знания и навыки, приобретаемые сотрудниками, повышают эффективность работы и увеличивают их мотивацию. Работник понимает свою значимость для компании и руководство готово вкладываться в его профессиональный рост. Здесь же имеются в виду и понятные карьерные треки, возможность продвигать собственные проекты и идеи, использование новейших технологий и систем.

Автоматизировать можно при помощи подбора информационной системы управления персоналом, что, несомненно, упростит работу по удержанию сотрудников. Кроме того, полезно провести мониторинг эмоционального состояния сотрудников.

Последним этапом нахождения работника в организации является оффбординг или увольнение.

Задача HR-специалиста организовать этот процесс максимально комфортным для всех участников. То, как сотрудник уходит из организации, оказывает влияние на ее HR-бренд. Особое внимание уделить тому, как:

- принимают решение об увольнении;
- готовят сотрудника к увольнению;

- передают дела и прекращают доступ к внутренним сервисам;
- увольняют сотрудника в случае форс-мажорных обстоятельств.

Процедуру увольнения должны знать не только HR-менеджеры, но и руководители отделов. Речь не только про соблюдение требований Трудового кодекса, но и про коммуникацию HR-менеджера и руководителя с увольняющимся сотрудником.

У каждого шага должно быть описание задействованных ролей. В процессе оффбординга могут быть задействованы многие сотрудники: бухгалтер - выплачивает зарплату и причитающиеся выплаты за отработанное время, системный администратор - отключает доступ к серверам компании.

Завершающим этапом процедуры может быть exit-интервью, в котором у сотрудника есть возможность высказаться и получить финальную оценку его работы. Автоматизировать данный процесс можно, например, благодаря цифровизации exit-интервью. Используя готовые опросники и партнёрские сервисы по сбору обратной связи персонала.

Таким образом, кадровые процессы могут быть схематизированы по аналогии с бизнес-процессами, описаны и внедрены в практику деятельности организации. В Приложении А, на рисунках А.1-А.5 размещен пример схематизации кадровых процессов различных уровней.

Итак, в первой части бакалаврской работы рассмотрены HR-процессы, наиболее актуальные в ныне действующих организациях. Эксперты предлагают рассматривать данные процессы с позиции бизнес-процессов, регламентировать их, закрепляя функционал за каждым сотрудником во избежание конфликтов, повторения действий и, как следствие, удорожания выполнения сотрудниками задач. Руководству современных организаций, особенно относящихся к малому и среднему бизнесу, необходимо с особым вниманием отнестись к рекомендациям опытных практиков и специалистов в сфере HR-менеджмента для совершенствования работы с персоналом в собственных организациях.

2 Характеристика компании «Промстройпроект» и оценка кадровых процессов

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Строительная компания ООО «Промстройпроект» с офисом, расположенным в городе Тольятти, с 2010 года функционирует как организация, реализующая строительство объектов различного назначения. Это и жилые объекты, и промышленные предприятия, и строительство автомобильных дорог и объектов инфраструктуры автомобильного транспорта.

В официальных источниках компания позиционирует себя, как «наши клиенты развивают свой бизнес вместе с нами, а компания «Промстройпроект» развивается вместе с каждым из них» [13].

Топ-менеджмент предприятия активно проявляет заботу о своих сотрудниках с точки зрения их профессионального роста и в других направлениях, важных для качественного выполнения работниками своих трудовых функций.

Особое значение уделяется созданию благоприятных условий для партнёров компании.

В процессе сотрудничества компания «Промстройпроект» старается стать для каждого клиента востребованным консультантом и надёжным партнёром.

Перечислим несколько выполненных проектов объекта исследования, чтобы убедиться в качественном выполнении работ и перспективе развития данного предприятия. Так, в Ставропольском районе Самарской области выполнено строительство коровника на 400 голов с доильно-молочным блоком. Очевидно, спектр выполненных работ достаточно широк и подчеркивает наличие высокой квалификации работников предприятия [13].

Итак, ООО «Промстройпроект» осуществляет работы для заказчиков с применением новейших технологий, например, лазерное 3D-сканирование и BIM-проектирование.

«Лазерное сканирование – технология, позволяющая получать трёхмерное изображение строительных объектов с максимальной скоростью и точностью. При этом сроки выполнения геодезических измерений с помощью лазерного 3D сканера в несколько раз ниже классических измерений тахеометром и нивелиром» [14].

«Технология лазерного 3D сканирования применяется для выполнения топопланов, расчёта объёмов демонтажных и земляных работ, мониторинга и анализа коллизий, фасадной и исполнительной съёмки, создания сечений и разрезов существующих сооружений, а также для создания проектной документации» [15].

BIM (Building Information Modeling или Building Information Model) - информационное моделирование здания или информационная модель здания, это подход к возведению, оснащению, обеспечению эксплуатации и ремонту здания, который предполагает сбор и комплексную обработку в процессе проектирования всей архитектурно-конструкторской, технологической, экономической и иной информации о здании со всеми её взаимосвязями и зависимостями, когда здание и всё, что имеет к нему отношение, рассматриваются как единый объект [15], [24].

Объект исследования в настоящей бакалаврской работе - ООО «Промстройпроект». Адрес местоположения его офиса: 445051, Россия, Самарская область, г. Тольятти, ул. Маршала Жукова, 35Б, офис 301 [13].

Изучаемое предприятие по ОКВЭД относится к категории 41.2 – «Строительство жилых и нежилых зданий». Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Проведем оценку основных организационно-экономических показателей компании ООО «Промстройпроект», используя данные

отчетности организации (Приложения Б, рисунки Б.1-Б,4, В, рисунки В.1-В.4) и данные официальных источников [5], [14], [30].

В таблице 3 представлены данные за период 2021 – 2023 годы.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели предприятия в 2021–2023 годах

Показатели	Годы			Изменение			
	2021	2022	2023	2021–2020 гг.		2023–2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	355408,0	336168,0	419887,0	-19240,0	94,6	83719,0	124,9
Себестоимость продаж, тыс. руб.	333037,0	290071,0	350458,0	-42966,0	87,1	60387,0	120,8
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	22371,0	46097,0	69429,0	23726,0	206,1	23324,0	150,6
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2943,0	25724,0	17067,0	22781,0	874,1	-8657,0	66,3
Численность ППП, чел.	92	109	105	17	118,5	-4	96,3
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	37931,6	45333,1	43575,0	7401,5	96,1	-1758,1	96,1
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	3863,1	3084,1	3998,9	-779	79,8	914,8	129,7
Ср. годовая зарплата раб-ка, тыс. руб.	412,3	415,9	415,0	3,6	100,9	-0,9	99,8
Затраты на рубль выручки, коп.	93,7	86,3	83,5	-7,4	92,1	-2,8	96,7

Нельзя утверждать, судя по данным таблицы 3, что динамика выручки в исследуемом периоде имеет поступательный характер. Темп роста ее в 2022 году составил 94%, что означает, снижение на 19240 т.р. по сравнению с 2021 годом. Но уже в 2023 году темп роста выручки от деятельности организации составил 124,9%, что означает увеличение ее на 83719 т.р. Такая ситуация

показывает, что руководство смогло принять верные решения при управлении и производством, и персоналом и вывести организацию из трудной ситуации после пандемии.

Себестоимость продаж имеет схожую динамику. К 2022 году она снизилась на 42966 т.р., что составило 87,1%.

Как видно, в 2023 году себестоимость возросла чуть более, чем на 20%, то есть на 60387 т.р. продемонстрируем изменения на рисунке 5.

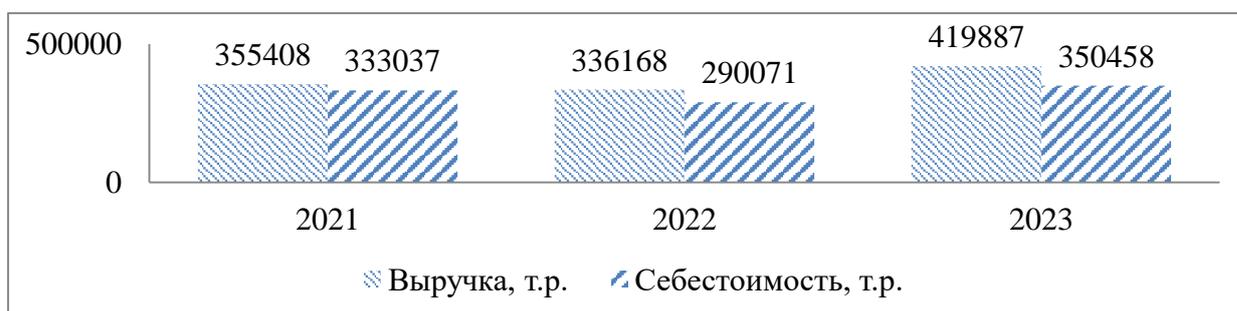


Рисунок 5 – Динамика выручки и себестоимости продаж, 2021-2023 гг., тыс. руб.

Поэтому динамика валовой прибыли положительна и растет в исследуемом периоде, а вот прибыль от продаж имеет иную динамику, она возросла в 2022 году на 106% по сравнению с 2021 годом, но к 2023 году – всего на 50% по сравнению с 2022 годом. Отразим на диаграмме (рисунок 6).

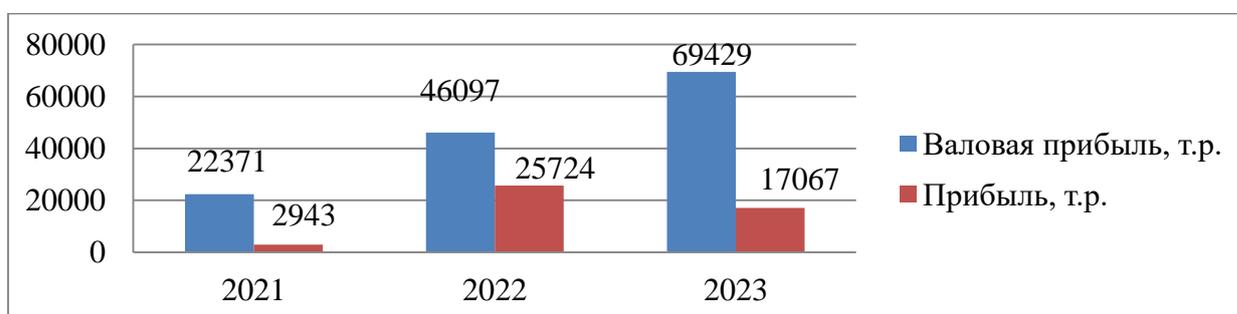


Рисунок 6 – Динамика прибыли за период 2021-2023 гг., т.р.

Очевидно, динамика рассмотренных показателей во многом определяется деятельностью сотрудников организации. В 2021 году их было всего, включая руководство, 92 человека. Затем, в связи с ростом производства, численность персонала в 2022 году возросла на 17 человек, что составило 118,5% по отношению к 2021 году, но в 2023 году по разным причинам, численность снизилась на 4 человека, что означает 96,3% темпа роста (рисунок 7).

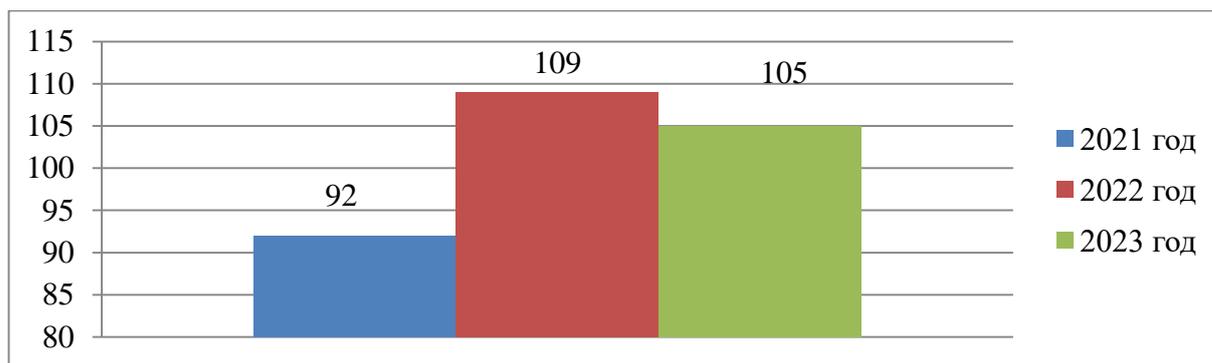


Рисунок 7 – Динамика численности персонала в 2021–2023 гг., чел.

Изменение фонда оплаты труда происходило пропорционально изменению численности работников предприятия, поскольку в период исследования, решений относительно системы оплаты труда, руководством не принималось. Поэтому абсолютное изменение ФОТ в 2022 году по отношению к 2021 году составило 7401,5 т.р., но к 2023 году по отношению к 2022 году составило -1758,1 т.р.

На рисунке 8 демонстрируется динамика среднегодовой выработки одного работающего. Этот показатель применяют для оценки эффективности персонала. В другой артикуляции, это показатель производительности труда. При расчете производительности труда можно выявить слабые места и определить потенциал роста организации в целом.

Как следует из рисунка 2.4, динамика показателя не стабильна. С одной стороны, это связано с изменением численности персонала. Но следует выявить и другие причины. Поскольку выручка возросла в 2023 году на 24,9%,

а производительность труда (среднегодовая выработка) – на 29,7%. Это убедительно показывает, что, несмотря на высокую производительность труда работников, выручка не настолько много выросла. Вероятно, причина в процессах, происходящих в организации, в которых участвует персонал.

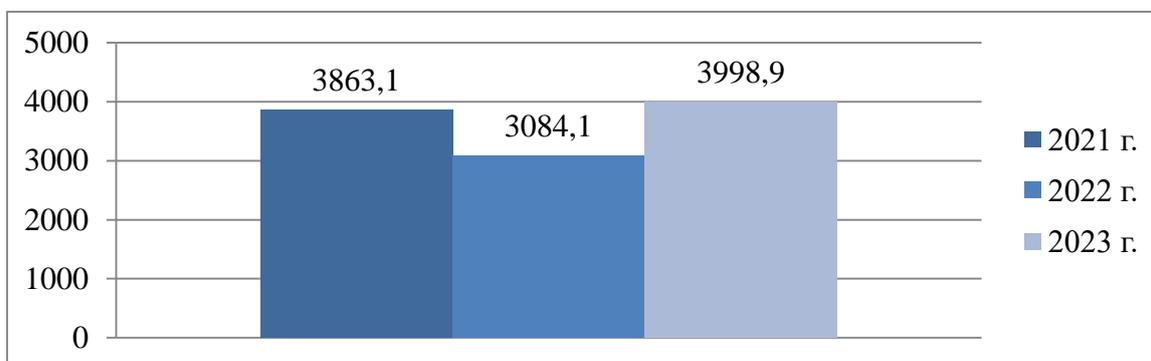


Рисунок 8 – Динамика среднегодовой выработки одного работающего в 2021–2023 гг.

Среднегодовая заработная плата в ООО «Промстройпроект» у работников в исследуемом периоде в целом возросла. Хотя снизилась в 2023 году на 0,9 т.р. Причина – убыль численности на 4 человека (рисунок 9).

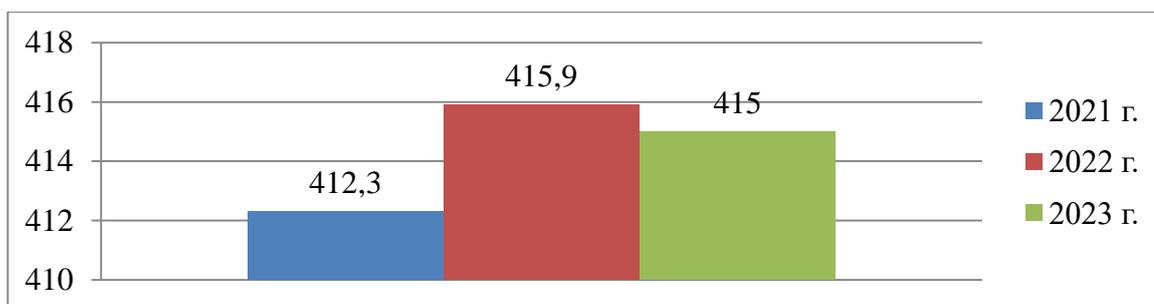


Рисунок 9 – Динамика среднегодовой заработной платы работников, т.р. в 2021–2023 гг.

Итак, в результате проведенного анализа основных организационно-экономических показателей объекта исследования, можно утверждать, что предприятие обладает материально-производственным потенциалом для выполнения организационных задач. Но в условиях кадрового голода,

наблюдающегося на рынке труда, санкционного давления в экономике со стороны зарубежного бизнеса, следует провести оценку кадровым процессам, имеющим место в данной организации.

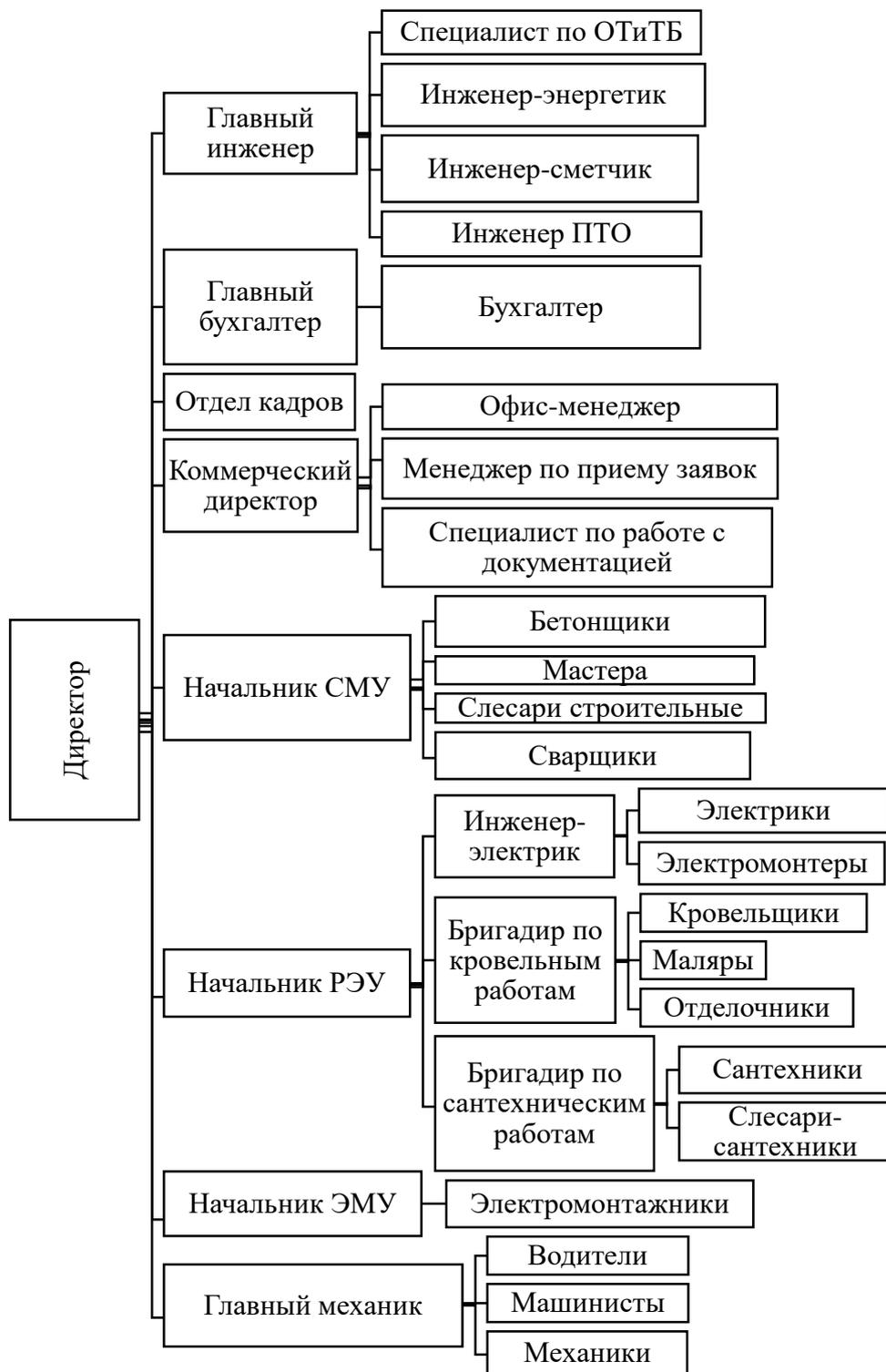


Рисунок 10 – Организационная структура ООО «Промстройпроект»

Потребность такого внимания обусловлена необходимостью сохранения кадрового состава и развития его потенциала в направлении, удовлетворяющем и самих работников, и руководство организации.

Предваряя изучение кадровых процессов на предприятии, рассмотрим его организационную структуру. На рисунке 10 показаны должности, расположенные в соподчинительной связи между собой. Реализация функциональных задач подразделениями и специалистами осуществляется с распределением их трудовых функций между службами главного инженера, главного бухгалтера, главного механика, начальника электромонтажного управления, начальников ремонтно-эксплуатационного управления и строительно-монтажного управления, коммерческого директора и отдела кадров.

Далее перейдем к анализу кадровых показателей и системы проводимых кадровых процессов.

2.2 Анализ кадровых процессов в ООО «Промстройпроект»

В соответствии с данными таблицы 2.1, численность предприятия составляет в 2023 году 105 человек. Профессиональная структура персонала достаточно разнообразна. В ней - специалисты разной квалификации: инженеры, бухгалтеры, кадровики, менеджеры и другие. Широкий спектр рабочих профессий и квалификаций.

Проведем анализ трудовых показателей ООО «Промстройпроект» для выявления сильных и слабых сторон в реализуемых кадровых процессах.

На рисунке 11 показана возрастная структура предприятия в 2023 году. Изучение документной информации и общение с членами коллектива предприятия, позволило построить диаграммы, представленные на рисунках 11 – 13.

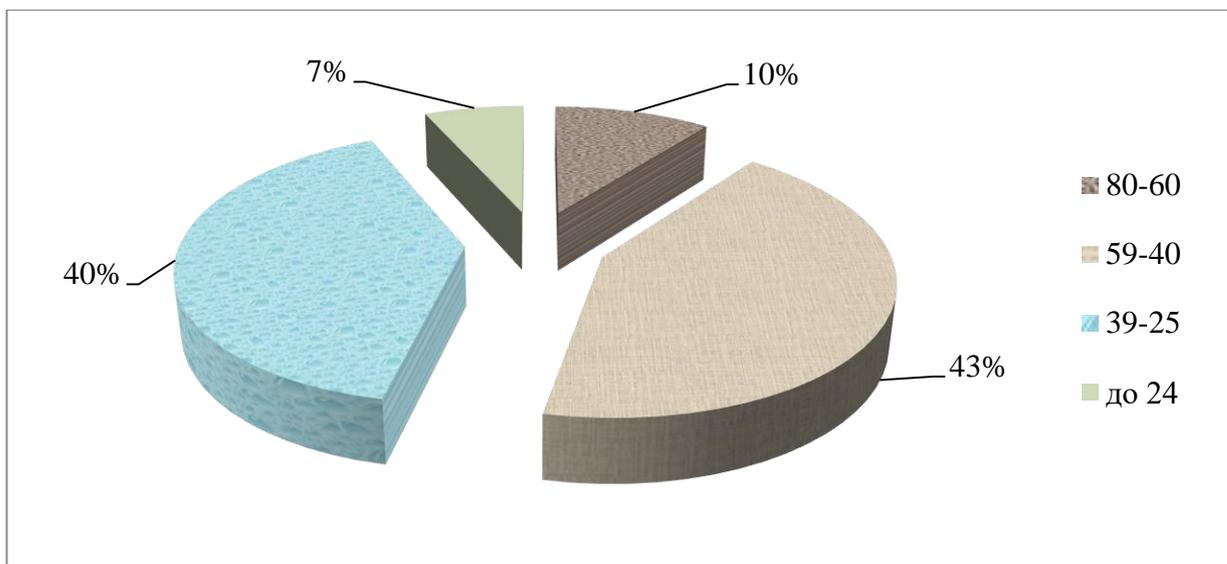


Рисунок 11 – Возрастная структура персонала в 2023 году, %

Из данных рисунка следует, что на предприятии трудятся люди пенсионного возраста (80 – 60 лет), их 10% от общей численности. Конечно, они хорошо знают свою работу, могут поделиться своим опытом с новичками и менее опытными сотрудниками. Осваивать новые компетенции при необходимости им будет сложнее потому, что «я всю жизнь так делал, и получалось успешно». Сотрудников в возрасте до 25-ти лет всего 7% от общей численности. Большинство работников в возрасте 40-59 лет, их 43%. Немало работников относительно молодых, в возрасте от 25-ти лет до 39-ти, заинтересованных в собственном профессиональном и социальном развитии. Их 40% трудится на предприятии.

В основном трудовой коллектив представлен трудоспособными работниками, готовыми к обучению, приверженные к существующей кадровой политике руководства предприятия.

На рисунке 12 представлена гендерная структура персонала ООО «Промстройпроект».

Как видно, мужского пола работников больше, чем женщин на 61%. Это и понятно, ведь профиль организации – строительные работы. Женщины в

основном работают в бухгалтерии, кадровой службе, в различных службах данного предприятия.

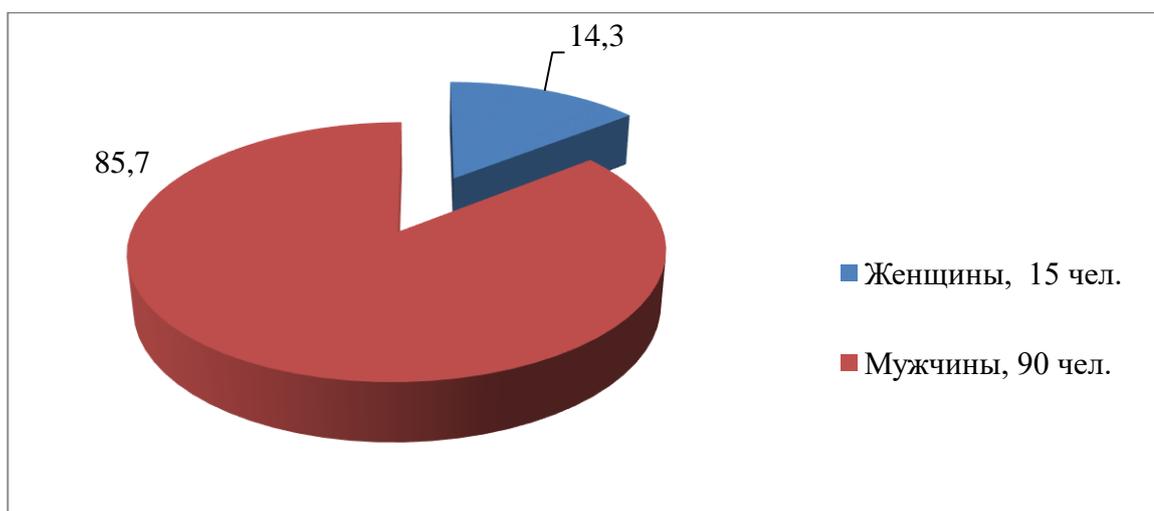


Рисунок 12 – Гендерная структура персонала в 2023 году, %

При исследовании трудовых показателей с точки зрения качества проведения кадровых процессов, важную роль играет образовательная структура персонала предприятия. Как показал анализ данных, полученных из документов и общения с сотрудниками, сотрудники обладают разным уровнем профессиональной подготовки, от среднего профессионального до высшего образования.

По мнению специалистов портала SkyPro: «Одним из главных преимуществ профессионального высшего образования является его практическая направленность. Студенты получают не только теоретические знания, но и практические навыки, которые они могут применить на рабочем месте. Это делает их более конкурентоспособными на рынке труда. Практическая направленность обучения включает в себя лабораторные работы, практические занятия, стажировки и проекты, которые позволяют студентам получить реальный опыт работы в своей области.

Практическая направленность обучения также способствует развитию у студентов таких навыков, как критическое мышление, решение проблем, работа в команде и лидерство. Эти навыки являются важными для успешной карьеры и могут быть применены в различных профессиональных контекстах» [16].

Вместе с тем, эксперты платформы Skillbox утверждают: «По данным Росстата, общая численность студентов вузов за десять лет сократилась на три миллиона, с 7,04 млн человек в 2010/11 учебном году до 4,04 млн в 2020/2021 учебном году. Лишь в 2021/2022 году число студентов в России немного выросло.

В то же время сектор альтернативного образования растёт. По данным «Нетологии», в 2021 году на онлайн-курсах прошли обучение 18 млн россиян» [12].

Перечисленные тенденции имеют особенность расти сегодня, в 20-е годы текущего столетия. В данном исследовании будем этот факт учитывать.

На рисунке 13 представлена образовательная структура персонала предприятия.

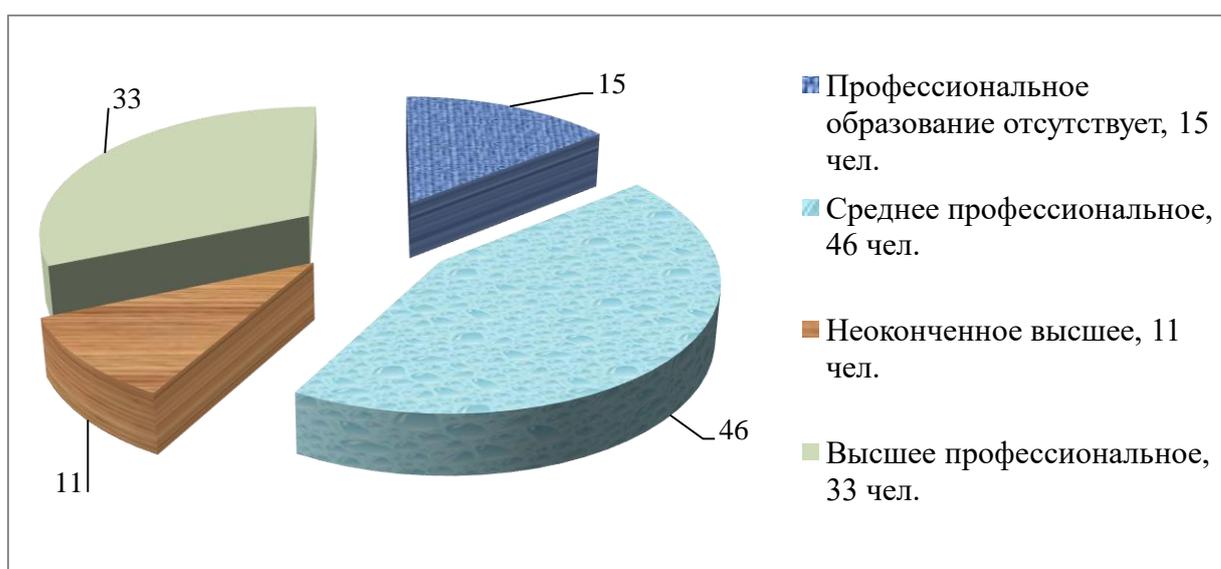


Рисунок 13 – Структура персонала предприятия по уровню образования в 2023 г., %

По данным рисунка 13 видна структура образования работников ООО «Промстройпроект». Надо понимать, что не все работники, имея, скажем, высшее образование, реализуют его на рабочем месте данного предприятия. В условиях «кадрового голода», работники, способные выполнять качественно трудовые функции на том или ином рабочем месте, принимаются в штат организации и, при необходимости, проводится развитие их компетенций в нужном направлении. Руководство положительно рассматривает этот аспект.

Рассмотрим особенно важный в современных реалиях аспект – обучение персонала. Обучаться важно постоянно, чтобы быть в состоянии выполнять перспективные задачи.

С целью систематизации и упорядочения функций, направленных на обучение сотрудников, кадровой службой «Промстройпроекта» разработано Положение об обучении персонала, в котором прописаны цели, задачи и направления развития персонала, основные виды применяемого обучения, порядок взаимодействия структурных подразделений, ответственность, полномочия и обязанности сотрудников.

Для обучения персонала на предприятии применяются различные виды и формы, обучения: внутреннее и внешнее, чаще, с отрывом от производства. Это, в основном, краткосрочные курсы, проводимые для группового обучения. Следовательно, без учета индивидуального запроса на необходимые навыки.

По мнению Беляцкого, «управление персоналом – система видов деятельности, как отдельных менеджеров, так и всего аппарата управления. Предприятие ищет абстрактную рабочую силу, но имеет дело с конкретными людьми» [4, стр.8]. В своем учебнике «Управление персоналом», он указывает, что «управление человеческими ресурсами базируется на государственном регулировании отношений в области трудовой занятости, а управление персоналом – на трудовых отношениях внутри организации. Понятие «управление персоналом» тяготеет к экономике персонала, а понятие «управление человеческими ресурсами» - к управлению трудовыми ресурсами» [4]. Эти понятия будем применять в нашей работе.

Исходя из представленного определения, в объекте исследования работа с персоналом ведется по основным традиционным направлениям: кадровое планирование, отбор и найм, обучение и развитие, оценка и стимулирование работников. Но работа ведется, впрочем, как и на многих иных предприятиях, традиционно, «как положено». Вместе с тем, анализ показателей деятельности «Промстройпроекта» в исследуемом периоде показал, что отдел кадров справляется с кадровой работой. Показатели в 2023 году, в целом, улучшились по сравнению с 2021 годом (таблица 3).

Но с позиции состояния внешней среды, не следует игнорировать мнения экспертов. Так, например, по данным сайта «Гольятти hh.ru»: «Рынок труда - зеркало того, что происходит на рынке в целом. С марта 2020 года пандемия коронавируса оказывала сильное влияние на нашу реальность, а с марта 2022 года - геополитический фон и санкционное давление». Исходя из этого, кадровую работу необходимо перестраивать, чтобы обеспечить бесперебойную работу по достижению стратегических задач, ориентированных на реальные обстоятельства.

Технологическое переоснащение многих российских предприятий и организаций, наращивание мощностей, технологическое перевооружение, приводит к необходимости перестраивать работу с кадрами таким образом, чтобы компетенции специалистов и сотрудников отвечали запросам будущего. Необходимо и кадровую работу рассматривать сквозь призму новых, ранее повсеместно не применяемых, подходов.

Одним из таких является рассмотрение кадровых процессов с позиции бизнес-процессов. Особенности бизнес-процессов были рассмотрены в первом разделе настоящей работы.

Очевидно, бизнес-процесс – это набор методов и процедур для получения информации о текущем состоянии кадрового процесса, выявления его сильных и слабых сторон, неэффективности и узких мест. Анализ кадровых процессов помогает определить, как работает бизнес-процесс, достигает ли конечной цели, что нужно улучшить и каким образом внести

необходимые изменения. В конечном итоге основная цель анализа процессов - повысить эффективность и результативность процесса.

Для обеспечения в будущем успешного функционирования ООО «Промстройпроект», необходимо провести гармоничный переход от кадровых процессов к кадровым бизнес-процессам, заранее подготовить специалистов, формируя у них необходимые навыки.

Таким образом, анализ основных организационно-экономических показателей исследуемого предприятия, действующего в сфере строительства объектов различного назначения, показал присутствие потенциала у организации. Изменение основных показателей имеют положительную динамику. Кадровые процессы выполняются на должном уровне. Но с целью сохранения положительной динамики, необходимо изыскать возможности для использования новых технологий и методик управления кадрами в динамичной меняющейся среде современных российских реалиях.

3 Обоснование и оценка мероприятий по совершенствованию кадровых бизнес-процессов в ООО «Промстройпроект»

3.1 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование кадровых процессов

На основании проведенного теоретического исследования вопросов связи кадровых процессов, осуществляемых в каждой организации, бизнес-процессов, позволяющих оптимизировать затраты ресурсов и сделать процессы прозрачными, а также анализа состояния выполнения кадровых процессов в объекте исследования – обществе с ограниченной ответственностью «Промстройпроект», в данном разделе приведем варианты применения процессного подхода в кадровом менеджменте организации. Благодаря процессному подходу, каждый этап станет понятен не только руководителям функциональных подразделений, но и каждому сотруднику-участнику этих процессов. Появится возможность своевременного устранения недостатков, если таковые будут обнаружены.

В первом разделе бакалаврской работы было выявлено, что процессный подход позволяет: «Во-первых, проанализировать текущие бизнес-процессы, разработать для каждого из них описание и модель в формате «как есть». Во-вторых, построить модель в формате «как должно быть», разработать обновленный бизнес-процесс. В-третьих, управлять и оптимизировать бизнес-процессы».

Очевидно, на предприятии может внедряться как обновленный, улучшенный бизнес-процесс, так и совершенно новый, но каждый несколькими этапами внедрения (рисунок 14).

Как видно из рисунка 14, данный процесс включает шесть этапов. На первом необходимо ввести работников в курс дела, объяснить, почему необходимо им «выходить из зоны комфорта», возможно, рассказать об изменениях в экономике, трендах и состоянии на рынке труда. Это все

подготовит сознание сотрудников к принятию решения руководства о необходимости перехода работы в новых условиях. Особенно, если изменения будут значительными.



Рисунок 14 – Рекомендуемые этапы внедрения кадровых бизнес-процессов

На втором этапе работникам целесообразно показать, в чем их выгода работы в новых условиях. Это может быть новый график работы, развитие компетенций, освоение новых навыков, возможность карьерного продвижения или получение большей оплаты труда.

Третий этап связан непосредственно с работой по-новому. Целесообразно применить на нескольких или одном участке в качестве пилотного проекта. Здесь при адаптации процессов выявляются недочеты, требующие изменений, редактирования и т.д. С учетом требуемых преобразований, далее производится запуск бизнес-процесса, в который будут вовлечены работники с новыми компетенциями, поскольку они параллельно с пилотным проектом, прошли обучение. Это - пятый этап.

На шестом, заключительном этапе внедрения кадровых бизнес-процессов обязателен текущий контроль выполнения технологии, выполнения

работниками своих обновленных должностных обязанностей. При этом выявить, насколько исполнители понимают масштаб зоны своей ответственности.

Эксперты в области управления персоналом утверждают, что «управление персоналом – это одна из ключевых составляющих успешного развития компании и включает в себя системное взаимодействие нескольких бизнес-процессов. От того, насколько эти процессы выстроены и регламентированы, зависит прибыль. Отлаженные процессы снижают возможность текучки, повышают конкурентоспособность бизнеса» [2].

Поэтому существует необходимость в регламентации актуальных, на сегодня, кадровых процессов с применением процессного подхода.

Анализ состояния кадровых процессов в ООО «Промстройпроект» приводит к выводу о необходимости улучшения таких кадровых процессов, как организация поиска новых сотрудников для привлечения их на вакансии и развития компетенций у имеющегося персонала.

Россия сегодня нацелена на формирование полного технологического суверенитета. Это значит, что технологии и производства в самых разных отраслях должны развиваться. Объект исследования в данной работе, не исключение.

Таким образом, благодаря совершенствованию кадровых бизнес-процессов в «Промстройпроекте», становится возможным снижение издержек на найм, адаптацию и удержание работников, их обучение. Это приведет к росту эффективности исследуемой строительной организации в целом, а значит, получению большей прибыли.

Рассмотрим, каким образом будет настроен бизнес-процесс обучения сотрудников. Таким образом, мероприятие 1 – построение и внедрение кадрового бизнес-процесса обучения в ООО «Промстройпроект».

Как было выявлено во втором разделе бакалаврской работы, процесс обучения сотрудников в объекте исследования был построен традиционно (рисунок 15).



Рисунок 15 – Схема процесса обучения сотрудников, применяемая в ООО «Промстройпроект»

Как видно из рисунка 3.2, все этапы обозначены логично и последовательно. Но не предусматривают неких особенностей каждого возможного направления или программы обучения.

Важно четко определить, кто и в какой роли участвует в процессе обучения, какого уровня несет ответственность. С учетом степени ответственности и функциональных обязанностей, в зависимости от их участия в процессе обучения, участники разделены таким образом (с учетом схемы на рисунке 16):

- директор – наделен полномочиями утверждения планов и бюджета обучения, владеет информацией о финансовом состоянии предприятия, целях, задачах, планах развития организации в целом;
- руководители структурных подразделений (главный бухгалтер, начальники СМУ, РЭУ, ЭМУ, главный инженер, главный механик, коммерческий директор) – это непосредственный руководитель сотрудника, в первую очередь определяющий потребность в обучении своих подчиненных;

- отдел кадров – его работники, в обязанности которых входит реализация процесса, отраженного на рисунке 14;
- исполнитель – лицо, непосредственно осуществляющее процесс обучения, преподаватель, организация, его предоставляющая;
- обучаемые – сотрудники предприятия, на которого направлены организационно-обучающие мероприятия.



Рисунок 16 – Схема бизнес-процесса «обучение персонала»

Проведенный нами анализ построения бизнес-процессов, позволяет нам предложить новую для ООО «Промстройпроект» схему планирования бизнес процесса «Обучение персонала» [1], [19], [27], [28], [29].

На рисунке 16 представлена предлагаемая схема бизнес-процесса «Обучение персонала». Из рисунка видно, что ориентация на наличие внутренних ресурсов обязательна, а также ведется учет внешней среды в виде экономической ситуации страны, региона, местоположения предприятия и состояния потребительского спроса на рынке сбыта производимой продукции.

Предлагается по итогам внутриорганизационной аттестации, выдавать сотрудникам некий сертификат, дающий право работнику выполнять более ответственные задания или иные преференции в виде повышения оплаты труда или должностного роста. В существующее на предприятии Положение об обучении персонала, можно внести раздел с описанием методики сертифицирования сотрудников.

Для более четкой организации труда и ориентации сотрудников на собственное развитие, составляется личный план развития.

Положение об обучении должно включать в Приложении к нему формы документов, сопровождающих процессы планирования, организации реализации и контроля исполнения процессов обучения сотрудников.

3.2 Социально-экономическая оценка предлагаемых мероприятий

Далее рассмотрим, эффективна ли предлагаемая модель процессного подхода на примере процесса обучения персонала? Социальный эффект, полученный в результате внедрения новой организации процессов обучения сотрудников ООО «Промстройпроект», включает:

- рост удовлетворенности клиентов. Своевременно обученные сотрудники, качественнее выполняют функциональные задачи, чем положительной повлияют на потребительское настроение;
- повышение уровня вовлеченности сотрудников в организационные

процессы;

- развитие профессиональной составляющей компетенций сотрудников.

С ростом профессиональных компетенций в результате обучения персонала, выполнение трудовых функций работников положительно повлияет на качество их работы, а также увеличит производительность труда.

Допустим, что производительность труда персонала возрастет на 7%, тогда, по сравнению с 2023 годом, выручка может вырасти до 449276,1 т.р. с учетом данных таблицы 2.1, покажем расчет.

Производительность труда составила в 2023 году 3998,9 т.р. Если она возрастет, согласно прогнозу, на 7%, то составит 4278,82 т.р. Тогда выручка при постоянстве состава трудового коллектива, составит (формула 1):

$$V = ПТ \cdot Ч_{ппп}, \quad (1)$$

где V – выручка, тыс.руб.,

$ПТ$ – производительность труда или среднегодовая выручка работающего, тыс.руб.,

$Ч_{ппп}$ – численность промышленно-производственного персонала, чел.

$$V_{\text{прогноз}} = 4278,82 \cdot 105 = 449276,1 \text{ т.р.}$$

Таким образом, выручка вырастет на 29389,1 т.р. И это – идеальный вариант.

Но кто же будет занят преобразованием кадровых процессов в организации, чтобы прогнозы осуществились? Специалисту по кадрам необходимо пройти обучение. Приобретенные навыки после его прохождения, позволят органично внедрить процессный подход на всех направлениях кадровой работы с приобретением всех преимуществ такого подхода. В таблице 4 приведена подборка курсов, рекомендованных для специалиста по

кадрам объекта исследования. По усмотрению директора и с согласия самого работника, можно выбрать курс, наиболее подходящий для данной организации.

Таблица 4 - Сравнительные данные курсов обучения

Наименование курса	Платформа обучения	Длительность обучения	Стоимость курса, руб.
Правильные бизнес-процессы	Русская школа управления	40 час.	75000
Теория и практика оптимизации бизнес-процессов. Онлайн-курс	Русская школа управления	24 час.	60000
Менеджер бизнес-процессов	Нетология	5 мес.	126060
Моделирование, анализ и оптимизация бизнес-процессов	Учебный центр «Сетевая академия ЛАНИТ»	На сайте	19500
Технология управления бизнес-процессами	АНО ДПО «УриПКиП»	108	6100
Управление бизнес-процессами	Учебный центр ФИНКОНТ	Сроки на сайте	49600
Моделирование бизнес-процессов на базе BPMN 2.0 (уровень 1)	Бауманский учебный центр «Специалист»	Сроки на сайте	35990

Из представленных в таблице 4 курсов, наиболее приемлемым кажется п.2, где представлен онлайн-курс продолжительностью 24 часа. Таким образом, в течение недели, специалист по кадрам предприятия ООО «Промстройпроект» приобретает навык оптимизации бизнес-процессов.

Экономический эффект в таком случае составит:

$$Э_э = V_{\text{прогноз}} - C_{\text{обучения}} = 449276,1 - 60,0 = 449216,1 \text{ т. р.}$$

Следовательно, предлагаемые в данной работе предложения являются эффективными и подлежат внедрению в ООО «Промстройпроект».

Заключение

В условиях, в которых приходится функционировать предприятиям и организациям сегодня, становится необходимым рассматривать организационные процессы с целью их улучшения и оптимизации ресурсов, направленных на их исполнение.

В данной работе рассмотрена проблема улучшения кадровых процессов с применением процессного подхода, были найдены подходы и возможности перевода кадровых процессов в русло бизнес-процессов.

В первом разделе проведен теоретический анализ применения и особенностей бизнес-процессов, преимущества процессного подхода в кадровом менеджменте. Было выявлено, что «анализ бизнес-процессов – это набор методов и процедур для получения информации о текущем состоянии процесса, выявления его сильных и слабых сторон, неэффективности и узких мест. Анализ процессов помогает определить, как работает бизнес-процесс, достигает ли конечной цели, что нужно улучшить и каким образом внести необходимые изменения. В конечном итоге основная цель анализа процессов - повысить эффективность и результативность процесса». Так утверждают эксперты. Автор работы принял это утверждение за основу для разработки мероприятий, направленных на улучшение кадровых процессов.

В первой части бакалаврской работы рассмотрены HR-процессы, наиболее актуальные в ныне действующих организациях. Экспертами предлагается рассматривать данные процессы с позиции бизнес-процессов, регламентировать их, закрепляя функционал за каждым сотрудником во избежание конфликтов, повторения действий и, как следствие, удорожания выполнения сотрудниками задач. Автор предположил на основе изучения многих источников литературы и систематизации полученной информации, что руководству современных организаций, особенно относящихся к малому и среднему бизнесу, необходимо с особым вниманием отнестись к

рекомендациям опытных практиков и специалистов в сфере HR-менеджмента для совершенствования работы с персоналом в собственных организациях.

В результате проведенного анализа основных организационно-экономических показателей ООО «Промстройпроект», выявлено, что предприятие обладает материально-производственным потенциалом для выполнения организационных задач. Но в условиях кадрового голода, наблюдающегося на рынке труда, санкционного давления в экономике со стороны зарубежного бизнеса, следует провести оценку кадровым процессам, имеющим место в данной организации.

Потребность такого внимания обусловлена необходимостью сохранения кадрового состава и развития его потенциала в направлении, удовлетворяющем и самих работников, и руководство организации.

Для обеспечения в будущем успешного функционирования ООО «Промстройпроект», предложено провести переход от кадровых процессов к кадровым бизнес-процессам, заранее подготовить специалистов, формируя у них необходимые навыки.

В работе предложена схема бизнес-процесса «Обучение персонала», по итогам внутриорганизационной аттестации, выдавать сотрудникам сертификат, дающий право работнику выполнять более ответственные задания или иные преференции в виде повышения оплаты труда или должностного роста. В существующее на предприятии Положение об обучении персонала, предложено внести раздел с описанием методики сертифицирования сотрудников.

Положение об обучении должно включать в Приложении к нему формы документов, сопровождающих процессы планирования, организации реализации и контроля исполнения процессов обучения сотрудников. Рассчитан экономический эффект, равный 449216,1 т.р. Следовательно, предлагаемые в данной работе предложения являются эффективными и подлежат внедрению в ООО «Промстройпроект».

Список используемой литературы

1. Автоматизация HR-процессов: Подробное руководство и разбор преимуществ : подбор персонала Электронный ресурс. URL: <https://konfo.ru/company-konfo/razbor-avtomatizatsiya-hr-protssesov-podrobnoe-rukovodstvo-i/> (дата обращения: 29.10.2023)
2. Алексеева, Г. Управление персоналом как бизнес-процесс. Электронный ресурс. URL: <https://hrtime.ru/material/upravlenie-personalom-kak-biznes-protsess-106269/>
3. Андруник, А.П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / А.П. Андруник, М.Н. Руденко, А.Е. Суглобов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. - 508 с. - ISBN 978-5-394-04398-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2082710> (дата обращения: 04.11.2023). – Режим доступа: по подписке.
4. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учебник / Н.П. Беляцкий. - Минск : Вышэйшая школа, 2023. - 463 с. - ISBN 978-985-06-3517-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2131522> (дата обращения: 11.11.2023). – Режим доступа: по подписке.
5. Бухгалтерская отчетность и фин. анализ ПРОМСТРОЙПРОЕКТ за 2011-2023 гг. (ИНН 6321244183) https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6321244183_ooo-promstroyproekt
6. Гусаров, Ю.В. Управление: динамические процессы и современные приоритеты : монография / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 252 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-006818-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008008> (дата обращения: 11.11.2023)
7. Ефремов, А. Бизнес-процессы в организации - что это такое и как их описать управление и описание бизнес-процессов на примере. <https://neiros.ru/blog/business/biznes-processy-kak-sposob-uluchshit-rabotu->

predpriyatiya/?ysclid=lvrzsj4bu83952532

8. Карзаева, Н.Н. Кадровая безопасность : учебное пособие / Н.Н. Карзаева, Е.В. Каранина. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 210 с. - (Высшее образование). - DOI 10.12737/1907618. - ISBN 978-5-16-018051-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907618> (дата обращения: 04.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

9. Кожевина, О.В. Управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2126327> (дата обращения: 11.11.2023). – Режим доступа: по подписке.

10. Логинова, Т. Что такое бизнес-процессы компании: структура и правила описания <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-biznes-process-i-kak-ego-opisat/?ysclid=lvrzqtftst946333025#anchor-1>

11. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 524 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003544-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894611> (дата обращения: 11.11.2023). – Режим доступа: по подписке.

12. Нужен ли сейчас диплом о высшем образовании для успешной карьеры? / Skillbox Media <https://skillbox.ru/media/education/nuzhen-li-seychas-diplom-o-vysshem-obrazovanii-dlya-uspeshnoy-karery/> (дата обращения: 10.12.2023).

13. О компании // Промстройпроект. URL: <http://pspvolga.ru/about/> (дата обращения: 20.01.2024).

14. ООО «ПРОМСТРОЙПРОЕКТ», Тольятти, проверка по ИНН 6321244183. Электронный ресурс. URL: https://www.audit-it.ru/contragent/1106320005967_ooo-promstroyproekt?ysclid=lvrsm4jyuf697034918 (дата обращения: 29.04.2024)

15. Промстройпроект г.Тольятти - строительство промышленных зданий и сооружений. Электронный ресурс. URL: <http://pspvolga.ru/> (дата обращения: 16.02.2024)

16. Профессиональное высшее образование: что это и зачем нужно? <https://sky.pro/wiki/profession/professionalnoe-vysshee-obrazovanie-cto-eto-i-zachem-nuzhno/>(дата обращения: 12.03.2024)

17. Проценко, С.А. Комплексная система кадровых процессов, как основа реализации национальных проектов : монография / С.А. Проценко. - Москва : Директ-Медиа, 2022. - 124 с. - ISBN 978-5-4499-3487-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2147503>. – Режим доступа: по подписке.

18. Тотоев, В.Г. Управление в строительстве : учебное пособие / В.Г. Тотоев. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. - 112 с. - ISBN 978-5-9729-1147-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2102006> (дата обращения: 04.03.2024). – Режим доступа: по подписке.

19. Трефилов, А. Бизнес-процессы HR-департамента. Электронный ресурс. URL: <https://elma365.com/ru/articles/biznes-processy-hr-departamenta/> (дата обращения: 18.11.2023)

20. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 19.08.2024)

21. Управление деловой репутацией : учебное пособие / С.Н. Лебедева, А.З. Коробкин, Т.П. Афонченко [и др.] ; под. ред. В.Н. Дорошко. - Минск : Вышэйшая школа, 2020. - 188 с. - ISBN 978-985-06-3194-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2131520> (дата обращения: 04.03.2024). – Режим доступа: по подписке.

22. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 570

с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст : электронный.
- URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1939110> (дата обращения: 04.03.2024).
– Режим доступа: по подписке.

23. Управление персоналом : учебное пособие / под общ. ред. Г.И. Михайлиной. - 6-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2022. - 278 с. - ISBN 978-5-394-04781-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084838> (дата обращения: 04.03.2024). – Режим доступа: по подписке.

24. Управление технологическими процессами и производствами : учебное пособие / Е.Г. Наумова, Н.А. Нажимова, Н.О. Кулигина, Э.М. Мончарж [и др.]. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. - 208 с. - ISBN 978-5-9729-1442-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2102011> (дата обращения: 04.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

25. Чуланова, О.Л. Управление компетенциями персонала : учебник / О.Л. Чуланова. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 232 с. - (Высшее образование: Магистратура). - DOI 10.12737/textbook_5a254bb67671e0.26628575. - ISBN 978-5-16-013567-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2142534> (дата обращения: 14.02.2024). – Режим доступа: по подписке.

26. Яacobсон, З.В. Производственный менеджмент предприятия : в 2 томах. Том 1. Основы производственного менеджмента : учебник / З.В. Яacobсон, Д.Б. Симаков, Н.Т. Баскакова. - Москва : ИНФРА-М, 2024. — 423 с. - (Высшее образование). - DOI 10.12737/1225049. - ISBN 978-5-16-016741-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1225049> (дата обращения: 07.02.2024). – Режим доступа: по подписке.

27. HR-процессы. Электронный ресурс: URL: https://www.jcat.ru/job_vacancy/blog/hr-processy/?ysclid=lvo1tghiaiv768858483 (дата обращения: 17.12.2023)

28. HR-процессы в компании: что это и какие бывают. Электронный

ресурс. URL: <https://www.hr-director.ru/article/68374-hr-protsessy-v-kompanii?ysclid=lvo1di8qa287336643> (дата обращения: 29.12.2023)

29. HR-процессы в организации - что это, управление HR-процессами, аналитика, примеры Электронный ресурс. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/hr-processy/>

30. Чекко. Сайт проверки контрагентов. URL: <https://checko.ru/company/promstroyproekt-1106320005967?ysclid=lvrshjrdv9772506949> (дата обращения: 19.04.2024)

Приложение А

Схемы кадровых бизнес-процессов

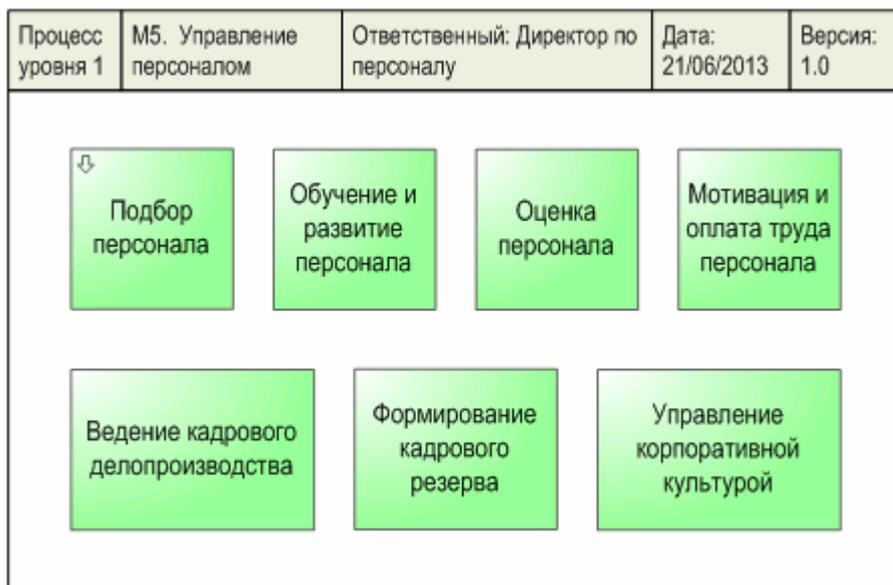


Рисунок А.1 – Процесс 1-го уровня Управление персоналом

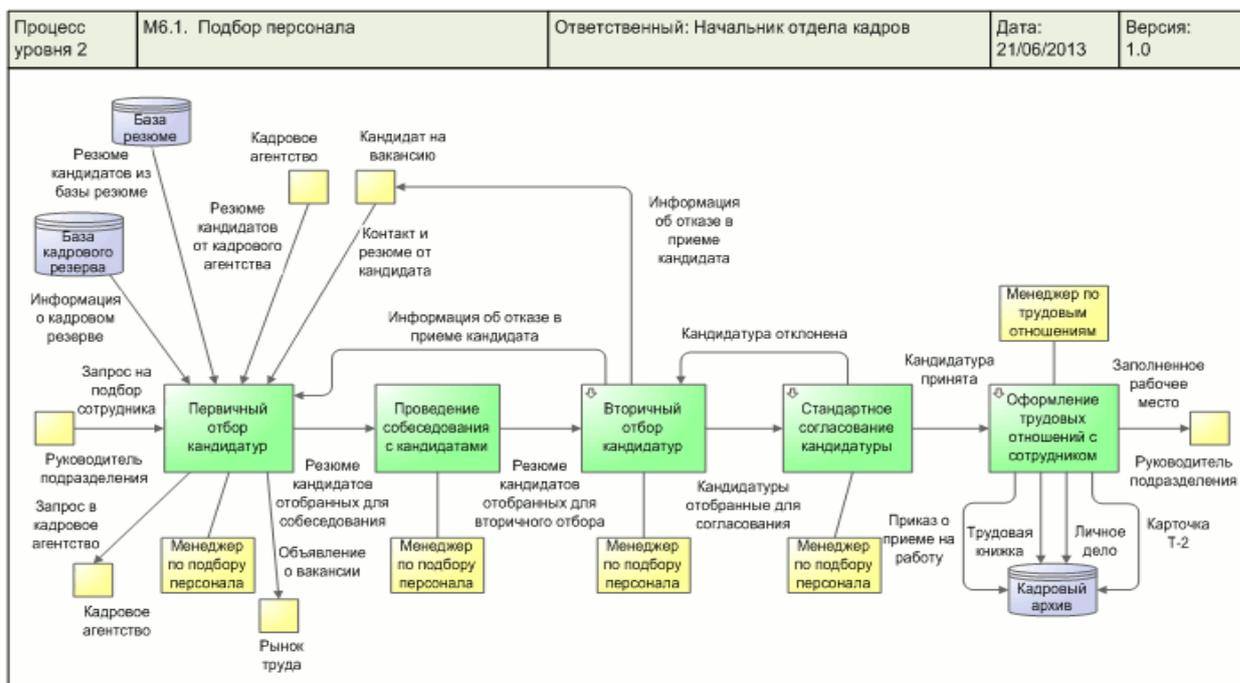


Рисунок А.2 – Процесс 2-го уровня Подбор персонала

Продолжение Приложения А

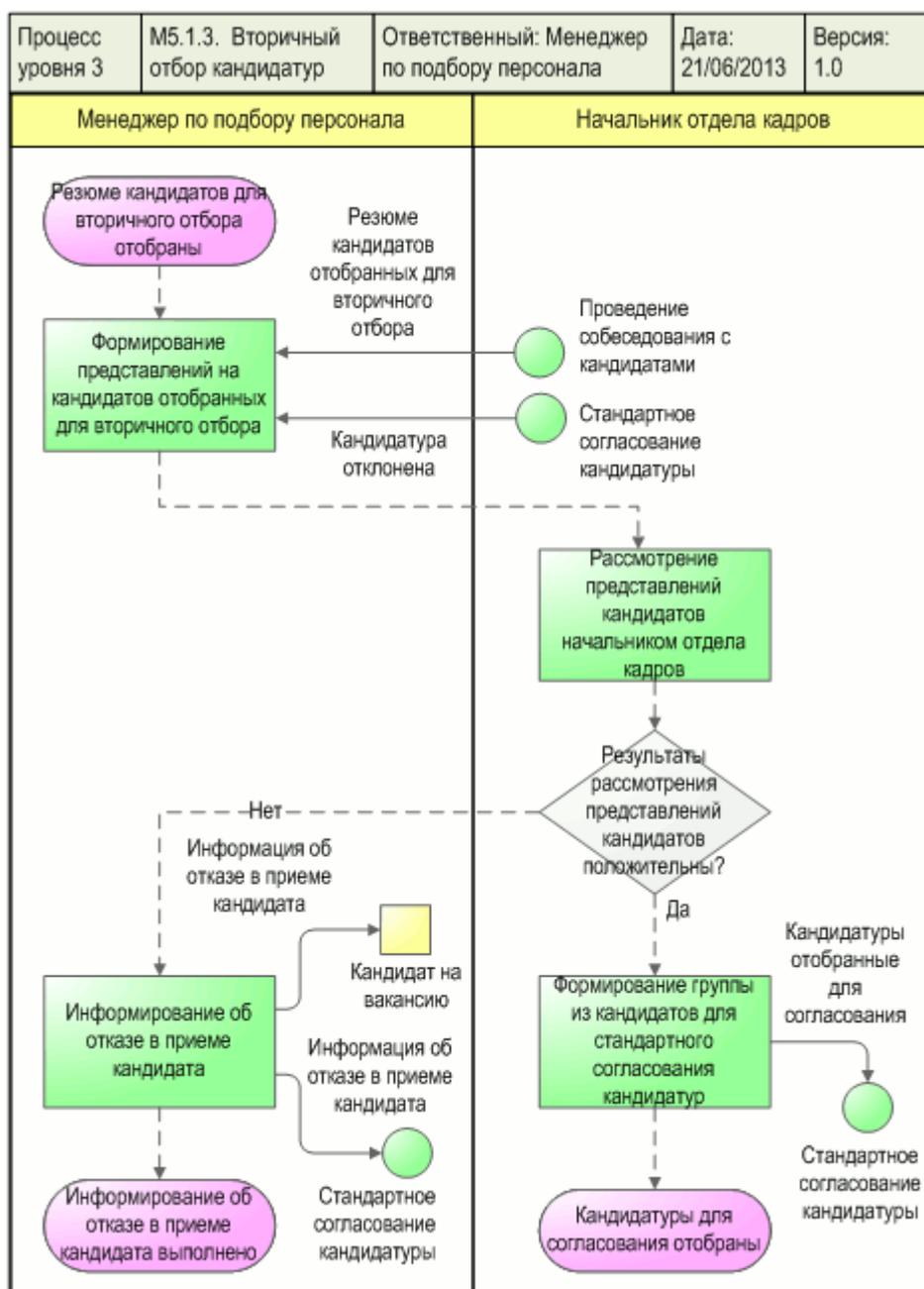


Рисунок А.3 – Процесс 3-го уровня Вторичный отбор кандидатур

Продолжение Приложения А

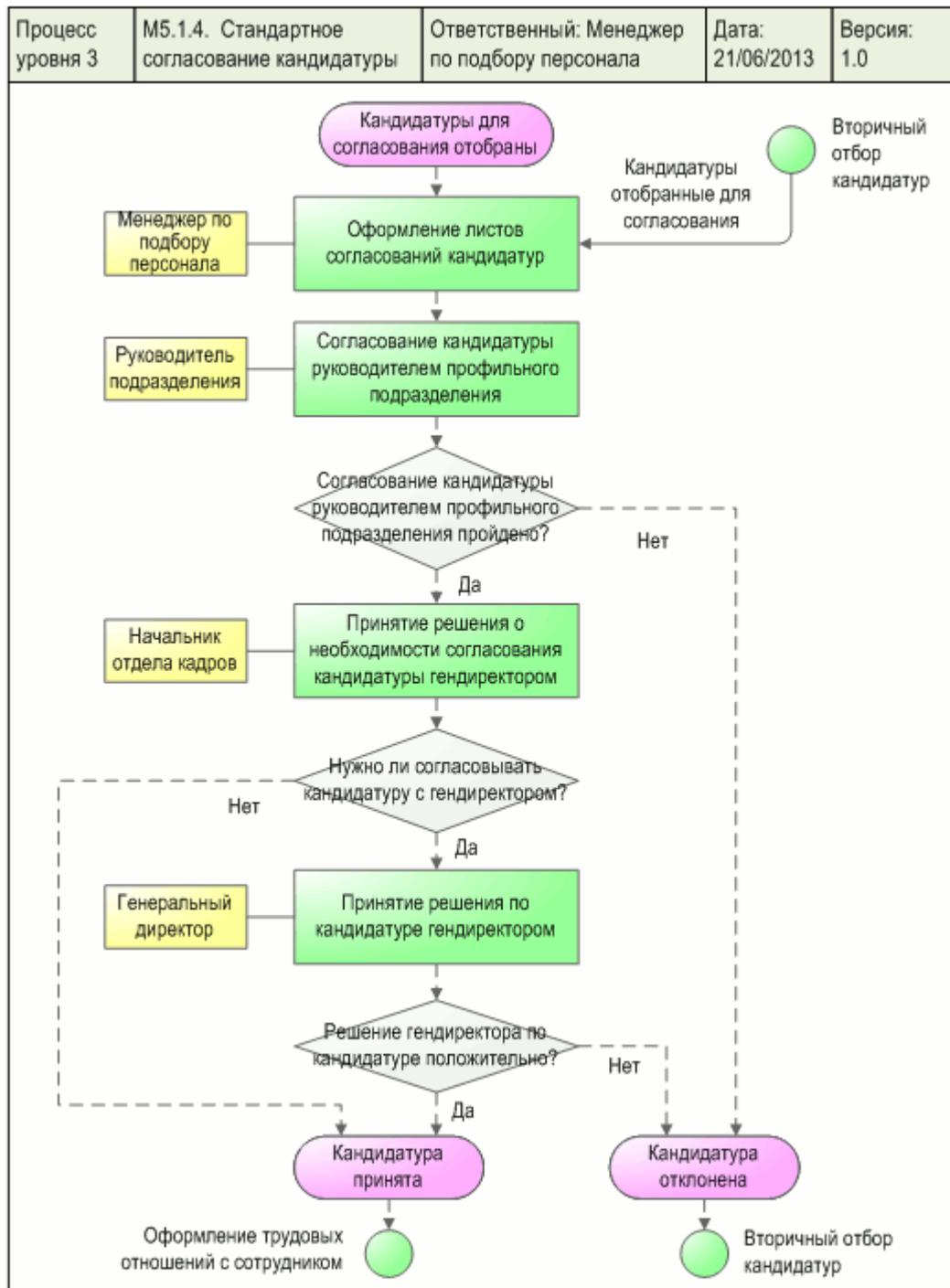


Рисунок А.4 – Процесс 3-го уровня Согласование кандидатуры

Продолжение Приложения А



Рисунок А.5 – Процесс 3-го уровня Оформление трудовых отношений

Приложение Б

Бухгалтерская отчетность ООО «Промстройпроект» за 2021 г.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г.

		Дата (число, месяц, год)	Коды		
		Форма по ОКУД	0710001		
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "ПРОМСТРОЙПРОЕКТ"	по ОКПО	31	12	2021
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	64950644		
Вид экономической деятельности	Строительство жилых и нежилых зданий	по ОКВЭД 2	41.2		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность	по ОКФС / ОКФС	12300	16	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес)	445051, Самарская обл, Тольятти г, Ленинский пр-кт, д. № 1а, кв. 19				
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	<input type="checkbox"/> ДА <input checked="" type="checkbox"/> НЕТ				
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора					
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора					
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора					

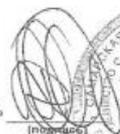
Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	33 077	26 166	15 201
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	27	13	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	33 104	26 170	15 201
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	101 042	99 856	121 250
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	7	3	551
	Дебиторская задолженность	1230	132 844	45 922	76 901
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	35
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	14 395	26 257	543
	Прочие оборотные активы	1260	1 778	2 091	1 764
	Итого по разделу II	1200	250 066	174 128	201 044
	БАЛАНС	1600	283 170	200 298	216 245

Рисунок Б.1 – Баланс 2021 года

Продолжение приложения Б

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	29	29	29
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 300	1 300	1 300
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	37 761	31 290	25 957
	Итого по разделу III	1300	39 090	32 619	27 286
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	5 200	-	12 722
	Отложенные налоговые обязательства	1420	3 254	1 031	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	4 910	9 036	7 147
	Итого по разделу IV	1400	13 364	10 067	19 869
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	13 887	-	6 500
	Кредиторская задолженность	1520	213 591	156 754	162 088
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	3 238	857	502
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	230 716	157 611	169 090
	БАЛАНС	1700	283 170	200 298	216 245




Руководитель _____
 (подпись)

Данилов Федор
 Владимирович
 (расшифровка подписи)

23 марта 2022 г.

Рисунок Б.2 – Баланс 2021 года

Продолжение приложения Б

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2021 г.

	Форма по ОКУД	Коды		
		0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2021
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью "ПРОМСТРОЙПРОЕКТ"</u>	по ОКПО	64950644		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	6321244183		
Вид экономической деятельности <u>Строительство жилых и нежилых зданий</u>	по ОКВЭД 2	41.2		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u>	по ОКОПФ / ОКФС	12300	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
	Выручка	2110	355 408	233 156
	Себестоимость продаж	2120	(333 037)	(201 040)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	22 371	32 116
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	(19 428)	(15 108)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 943	17 008
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	152	-
	Проценты к уплате	2330	(1 898)	(483)
	Прочие доходы	2340	245 478	150 068
	Прочие расходы	2350	(237 559)	(151 706)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	9 116	14 887
	Налог на прибыль	2410	(2 645)	(2 964)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	(435)	(2 100)
	отложенный налог на прибыль	2412	(2 210)	(864)
	Прочее	2460	-	(153)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6 471	11 770

Рисунок Б.3 – Баланс 2021 года

Продолжение приложения Б

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	6 471	11 770
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-


 Руководитель _____
 (подпись)


Данилов Федор Владимирович
 (расшифровка подписи)

23 марта 2022 г. _____

Рисунок Б.4 – Баланс 2021 года

Приложение В

Бухгалтерская отчетность ООО «Промстройпроект» за 2022 г.

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>	
Дата формирования информации	26.08.2023
Номер выгрузки информации	№ 0710099_6321244183_2022_000_20230826_95f70daa-b697-4e3b-822f-755feac5de4e
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "ПРОМСТРОЙПРОЕКТ"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 26.08.2023</i>	
ИНН	6321244183
КПП	632101001
Код по ОКПО	64950644
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	41.2
Местонахождение (адрес)	445051, Самарская обл, Тольятти г, Ленинский пр-кт, д. № 1а, кв. 19
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Нет
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	
ИНН	
ОГРН/ОГРНИП	

Рисунок В.1 – Сведения об организации

Продолжение Приложения В

ИНН 6321244183
КПП 632101001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2022 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	56 267	33 077	26 156
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	44	27	14
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	56 311	33 104	26 170
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	25 001	101 042	99 856
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	7	3
	Дебиторская задолженность	1230	60 475	132 844	45 921
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	10 996	14 395	26 257
	Прочие оборотные активы	1260	1 313	1 778	2 091
	Итого по разделу II	1200	97 785	250 066	174 128
	БАЛАНС	1600	154 096	283 170	200 298

Рисунок В.2 – Бухгалтерский баланс за 2022 год

Продолжение Приложения В

Отчет о финансовых результатах За 2022 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	336 168	355 408
	Себестоимость продаж	2120	(290 071)	(333 037)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	46 097	22 371
	Коммерческие расходы	2210	(53)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(20 320)	(19 428)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	25 724	2 943
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	3 179	152
	Проценты к уплате	2330	(182)	(1 898)
	Прочие доходы	2340	393 655	245 478
	Прочие расходы	2350	(397 665)	(237 559)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	24 711	9 116
	Налог на прибыль ⁵	2410	(5 723)	(2 645)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(3 208)	(435)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(2 515)	(2 210)
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	18 988	6 471
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	18 988	6 471

Рисунок В.3 – Отчет о финансовых результатах

Продолжение Приложения В

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

³ Указывается номер соответствующего пояснения.

⁴ Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

⁵ Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

⁶ Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

⁷ Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

Лист представляется за отчетный период 2022 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Текущий налог на прибыль ⁸	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

⁸ Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Рисунок В.4 - Окончание отчета о финансовых результатах