

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕН

Рецензент,

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20 ____ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/ А.В. Карпушкина /
« ____ » _____ 2019 г.

Анализ кадровой составляющей как фактора экономической безопасности предприятия (на примере ПАО «ЧКПЗ»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2019. 491. ВКР

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20 ____ г.

Руководитель ВКР к. п. н., доцент

_____/ П. В. Кожевникова /
« ____ » _____ 2019 г.

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20 ____ г.

Автор

студент группы ЭУ – 592

_____/ Т. И. Гуммель /
« ____ » _____ 2019г.

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20 ____ г.

Нормоконтролер, _____

_____/_____/_____
« ____ » _____ 201 ____ г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Гуммель Т. И. Анализ кадровой составляющей как фактора экономической безопасности (на примере ПАО «ЧКПЗ») – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-592, 105 стр., 23 ил., 30 табл., библиогр. список 31 наим., 4 прил., 18 плакатов ф. А4

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является публичное акционерное общество «Челябинский кузнечно-прессовый завод».

Цель работы – проведение анализа системы кадров ПАО «Челябинский кузнечно-прессовый завод» и разработка метода повышения экономической безопасности ПАО «Челябинский кузнечно-прессовый завод» за счет усовершенствования способа подготовки кадров.

В выпускной квалификационной работе раскрыты методы оценки качества кадровой составляющей предприятия. В аналитической части проведен анализ финансового состояния и уровня кадровой составляющей ПАО «Челябинский кузнечно-прессовый завод».

По результатам анализа предложены методы улучшения способа подготовки кадров предприятия, которые повысят уровень экономической безопасности ПАО «Челябинский кузнечно-прессовый завод».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 КАДРОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	10
1.1 Сущность экономической безопасности на предприятии.....	10
1.2 Кадровая безопасность в системе экономической безопасности организации	16
1.3 Методы диагностики кадровой безопасности на предприятии	20
2 МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ПАО «ЧКПЗ»	28
2.1 Организационная характеристика ПАО «ЧКПЗ»	28
2.2 Экономический анализ деятельности ПАО «ЧКПЗ»	35
2.3 Диагностика кадровой безопасности на ПАО «ЧКПЗ»	67
2.4 Анализ системы обучения кадров на ПАО «ЧКПЗ»	71
3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПАО «ЧКПЗ»	91
3.1 Разработка модели производственного университета ПАО «ЧКПЗ»	91
3.2 Оценка экономической эффективности проекта	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	102
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	104
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ А Оценка результативности обучения.....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Оценка эффективности обучения	119
ПРИЛОЖЕНИЕ В Альбом иллюстраций	110

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В настоящее время при стремительном изменении условий рынка машиностроения необходимо иметь возможность быстрого преобразования под эти условия, учитывая также и форс-мажорные ситуации.

И при этом без определенных конкурентных преимуществ, которые соответствуют деятельности предприятия, невозможно достигнуть высокого уровня конкурентоспособности на современном рынке.

Руководство любого развивающегося и стабильно действующего предприятия осознают, что именно человеческие ресурсы являются одним из основных факторов, влияющим на конкурентоспособность. Именно персонал выступает источником достижения целей успешно развивающейся компании или предприятия.

Поэтому для повышения конкурентоспособности необходимо продуктивная работа с кадрами на предприятии. Где есть свои сильные и слабые стороны. Одним из видов такой работы является обучение и развитие персонала за счёт средств работодателя, которое позволяет увеличить число высококвалифицированных кадров, осуществляя их подготовку, переподготовку. Но с появлением инноваций и модернизацией производства, к подготовке персонала предъявляются всё более жёсткие требования со стороны работодателя. В связи с этим, возникает вопрос о повышении эффективности процесса обучения персонала, который будет влиять на формирование необходимых компетенций, направленных на повышение производительности труда и снижения уровня брака на конкретном предприятии.

Решением этих проблем могло бы стать внедрение такой технологии в систему подготовки кадров, которая смогла бы сочетать элементы обучения и развития необходимых компетенций, присущих для работы на конкретном предприятии. Такой технологией является производственный университет, в котором процесс обучения рассматривается не как процесс передачи знаний, умений и навыков, а

как процесс, направленный на решение производственных задач, за счёт создания интеллектуального потенциала предприятия. Производственный университет позволяет учесть стратегическое развитие компании, формируя единую культуру управления, способствует повышению эффективности и прибыльности компании, помогает ей внедрять инновации, позволяет лучше понять рыночные тенденции и выбрать правильную стратегию

Теоретическую основу выпускной работы составили труды различных авторов, среди которых Аник Рено Кулон, Марк Аллен, Е. Мау, Е.Моргунов, Жанна К. Майстер и другие.

Целью работы является разработка метода повышения экономической безопасности ПАО «ЧКПЗ» за счет усовершенствования способа подготовки кадров.

Достижение данной цели возможно при выполнении следующих задач:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты экономической безопасности.
- 2) Рассмотреть теоретические аспекты кадровой безопасности.
- 3) Провести анализ финансового состояния деятельности ПАО «ЧКПЗ»
- 4) Провести анализ кадровой составляющей ПАО «ЧКПЗ».

5) Разработать методы повышения экономической безопасности за счет усовершенствования способа подготовки кадров на ПАО «ЧКПЗ».

Объектом исследования данной работы является одно из ведущих предприятий машиностроительной отрасли в России ПАО «ЧКПЗ» (ПАО «ЧКПЗ»).

Предметом исследования выступает система кадровой безопасности ПАО «ЧКПЗ».

Практическая значимость состоит в том, что решение выявленных проблем в кадровой безопасности послужат толчком для развития предприятия, а так же имеют место применению на предприятии.

При выполнении выпускной квалификационной работы были применены методы горизонтального и вертикального анализа, методы сравнения и группировки показателей, коэффициентный метод и метод системного анализа.

Информационную базу данной работы составили данные, бухгалтерской отчетности ПАО «ЧКПЗ», его кадровая политика за 2014-2018 гг и другие локальные документы.

В первой главе «Кадровая составляющая как фактор экономической безопасности раскрыто содержание понятий экономической безопасности, кадровой безопасности» выделены факторы, влияющие на уровень экономической безопасности, а также выделены и проанализированы кадровые риски.

Во второй главе «Мониторинг результатов деятельности и диагностика проблем ПАО «ЧКПЗ» проведен финансовый анализ деятельности ПАО «ЧКПЗ» проанализирована работа с кадрами на предприятии, а также выведены проблемные точки в работе с кадрами.

В третьей главе «Разработка мероприятий повышения качества работы с кадрами на ПАО «ЧТПЗ» разработаны рекомендации по преобразованию системы обучения на предприятии в производственный университет, проанализированы затраты на его внедрение, а также выведен экономический эффект от предложенных методов преобразования.

1 КАДРОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

1.1 Сущность экономической безопасности на предприятии

Для стабильного развития экономики необходим стабильный рост производственных предприятий. В современных условиях это осуществимо только при разработанной системе экономической безопасности предприятия, учитывающей риски и факторы внешней и внутренней среды.

Как таковое понятие «экономическая безопасность предприятия» является сложным и несет в себе множество составляющих поэтому нет четкой трактовки данного определения и каждый видит его по-своему.

Научные работники, которые непосредственно связаны с рыночными отношениями понимают под экономической безопасностью следующее – это комплексное отражение степени надежности предприятия как партнера в производственных, финансовых, коммерческих и других экономических отношениях за определенный промежуток времени.

Кандидат экономических наук З. С. Варналий дает свою трактовку данного понятия результат комплекса составляющих, ориентированных на предотвращение финансово-экономических угроз функционирования и развития предприятия и обеспечение его экономической устойчивости и независимости, высокой конкурентоспособности технологического потенциала, оптимальности и эффективности организационной структуры, правовой защиты деятельности, защиты информационной среды, коммерческой тайны, безопасности сотрудников, капитала, имущества и коммерческих интересов[1].

Е. А. Олейников также рассматривает понятие «экономическая безопасность предприятия», как состояние более результативного применения корпоративных ресурсов с целью угроз и обеспечения устойчивого функционирования предприятия в данный период времени и в будущем.

А. Г. Шаваев и А. Т. Багаутдинов подходят к определению «экономическая безопасность предприятия» с точки зрения интересов предприятия: состояние защищенности особо важных интересов системы от недобросовестной конкуренции, противоправной деятельности криминальных групп и отдельных лиц, умение противостоять внутренним и внешним угрозам, удерживать устойчивость функционирования и развития в соответствии с его стратегическими задачами [1].

В. Козивкин считает, что экономическая безопасность предприятия комплексное понятие, объединяющее факторы, которые связаны не только с внутренним состоянием самого предприятия, но и с воздействием со стороны внешней среды, с ее субъектами, с которыми предприятие взаимодействует [2].

Итак большое количество различных определений понятия «экономическая безопасность предприятия» еще раз доказывает, что до настоящего времени не сформировалось единого мнения относительно этого понятия.

Мы в свою очередь, в данной работе будем склоняться к определению кандидата экономических наук З. С. Варналия главной мыслью в котором является комплексный подход к определению экономической безопасности. Ведь экономическая безопасность предприятия затрагивает все части той сферы где функционирует организация, а значит есть масса угроз, влияющих на ее работу, которые мы наблюдаем как извне, так и внутри организации, которые мы рассмотрим далее.

Угрозы в зависимости от источника возникновения делятся на объективные и субъективные. Объективные угрозы возникают без участия и против воли предприятия или его сотрудников и не зависят от принятых руководством решений. К ним относят: состояние экономической конъюнктуры, научные открытия, форс-мажорные обстоятельства и др. Субъективные угрозы возникают из-за умышленной или неумышленной деятельности людей и различных предприятий-соперников [1].

Факторы экономической безопасности – это комплекс условий окружающей среды, воздействующие на показатели безопасности [3]. Представим данные факторы ниже в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Группы факторов экономической безопасности

Группа факторов	Фактор экономической безопасности
Внешние	
Макроэкономические	Стадия развития экономики государства, уровень инфляции, курс валют, покупательская способность населения, политика государства, и т.д.
Рыночные	Спрос на продукцию, уровень цен, динамика конкуренции, ёмкость рынка, платежеспособность контрагентов, и т.д.
Прочие	Темп роста научно – технического прогресса, демография, криминал, природные явления и др.
Внутренние	
Финансовые	Структура и ликвидность активов, структура капитала, обеспеченность собственным капиталом, уровень рентабельности и др.
Производственные	Использование оборотных и внеоборотных средств, состояние и структура основных фондов и др.
Кадровые	Структура управления, оплата труда, стратегия развития, квалификация персонала, социальные мероприятия и др.
Материально – техническое обеспечение	Качество поставляемого сырья, использование современных технологий снабжения, диверсификация поставок сырья и др.
Сбытовые	Ассортимент продукции, ценовая политика, проведение маркетинговых исследований и др.
Инвестиционно – технологические	НИОКР, инвестиционные ресурсы, уровень инновационной активности и др.
Экологические	Внедрение новейших технологий, природоохранные мероприятия.

По отношению к субъекту угрозы экономической безопасности могут быть внешними и внутренними, что представлено ниже на рисунке 1.1.

Источники угроз экономической безопасности бывают внешними и внутренними, как показано на рисунке 1.2. Чтобы можно было оценить уровень экономической безопасности предприятия, нужно знать факторы, определяющие её.



Рисунок 1.1 – Внешние и внутренние угрозы экономической безопасности

Уровень экономической безопасности зависит от того, как эффективно руководство предприятия может предотвратить внешние и внутренние угрозы и ликвидировать их последствия [4].

Главная цель экономической безопасности – это обеспечение устойчивого и эффективного функционирования предприятия в текущих условиях, создание потенциала развития и роста в будущем.

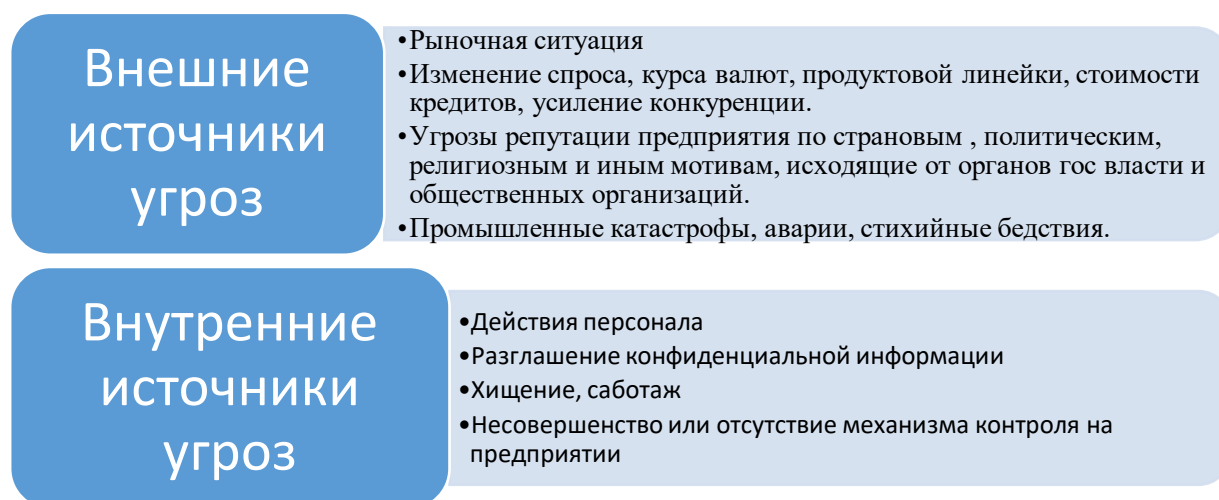


Рисунок 1.2 – Источники угроз экономической безопасности

К функциональным целям можно отнести следующее:

- формирование корпоративных ресурсов (капитал, персонал, информация, технологии);
- планирование экономической безопасности по ее составляющим;
- стратегическое планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- осуществление анализа уровня экономической безопасности.

К задачам экономической безопасности относят:

- защита прав и интересов предприятия и его персонала;
- сбор и анализ данных, а также прогнозирование развития предприятия;
- обеспечение сохранности ТМЦ и коммерческой тайны;
- выработка оптимальных управленческих решений;
- контроль за эффективностью работы системы безопасности.

С учетом перечисленных задач, условий конкурентоспособности и деятельности предприятий должна строиться система экономической безопасности. Также, несмотря на одинаковые черты, система экономической безопасности у всех предприятий индивидуальна [1].

Можно выделить следующие составляющие экономической безопасности:

- финансовая (эффективное использование ресурсов);
- интеллектуальная (интеллектуальный потенциал предприятия);
- кадровая (эффективное управление персоналом);
- технико-технологическая (соответствие технологий мировым аналогам);
- нормативно-правовая (правовое обеспечение деятельности);
- экологическая (соблюдение экологических норм, минимизация загрязнения природы);
- информационная (информационное обеспечение деятельности предприятия);

- рыночная (соответствие возможностей предприятия условиям, складывающимся на рынке);
- силовая (обеспечение физической безопасности).

Результаты анализа составляющих экономической безопасности лежат в основе разработки мероприятий, направленных на нейтрализацию угроз и повышение уровня экономической безопасности предприятий [5].

Основными направления обеспечения экономической безопасности предприятия являются:

- формирование высокой финансовой устойчивости;
- создание оптимальной и результативной организационно-управленческой структуры предприятия;
- поиск высококвалифицированного персонала;
- качественная правовая защищенность деятельности предприятия, обеспечение защиты информации, коммерческой тайны;
- эффективная организация безопасности сотрудников предприятия, его капитала и имущества.

Подводя итог можно сказать следующее, экономическая безопасность очень многогранное понятие, главная цель которого, обеспечение устойчивого и эффективного функционирования предприятия в текущих условиях, создание потенциала развития и роста в будущем.

Для достижения которой необходим анализ и прогноз угроз экономической безопасности и их источников.

Многие экономисты склоняются к различным трактовкам данного понятия, но все они схожи в том, что оно является комплексным и охватывает все области производственного процесса. Поэтому можно говорить о целом ряде составляющих частей экономической безопасности, а именно: финансовая, интеллектуальная, кадровая, технико-технологическая, нормативно-правовая, экологическая, информационная, рыночная и силовая. Каждая из которых несет важную составляющую стабильного функционирования предприятия.

1.2 Кадровая безопасность в системе экономической безопасности организации

Как известно, экономическая безопасность представляет собой совокупность набора составляющих, непосредственно влияющих на нее. Одним из таких составляющих является кадры.

В последнее время наиболее явно стала прослеживаться тенденция к увеличению роли человека во всех отраслях нашей жизни. Так, в частности, в экономической сфере помимо большой роли природных ресурсов, стали отмечать, что не менее важным компонентом являются и человеческие ресурсы, а значит, одним из важнейших компонентов экономической безопасности являются кадровая безопасность.

Также, как и у определения экономической безопасности, есть масса трактовок понятия «кадровая безопасность» рассмотрим некоторые из них.

Преимущественное большинство экономистов и правоведов, а именно Д. Баглей, Л. Калиниченко, М. Кынтиков, А. Шаваев, дают следующее определение «кадровой безопасности» - это состояние защищенности хозяйствующего субъекта от кадровых опасностей и угроз, механизмом обеспечения этого состояния является эффективное управление персоналом [6].

Другая группа ученых: А. Гречишкина, В. Козаченко, О. Ляшенко, Н. Реверчук, Г. Чумарин придерживались следующего определения. Кадровая безопасность предприятий – это процесс предупреждения, предотвращения и устранения рисков и угроз, которые возникают со стороны персонала, с целью создания условий для стабильного функционирования и развития предприятия [7].

И. Шегельман и М. Рудаков считали, что кадровая безопасность –наиболее важный фактор безопасности всех сфер деятельности предприятия, пренебрежение которым способно не только нанести серьезный вред предприятию, но и разрушить его [8].

Проанализировав данные определения приходим к выводу о том, что кадровая безопасность – это обеспечение экономической безопасности предприятия за счет

снижения рисков и угроз, связанных с недоброкачественной работой персонала, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Таким образом, из данного определения можно выделить три группы параметров персонала из которых складывается кадровая безопасность, представим их на рисунке 1.3:



Рисунок 1.3 – Параметры, составляющие кадровую безопасность предприятия

Психофизиологическая составляющая – определяется свойствами организма и здоровьем человека, позволяющими работнику безошибочно и уверенно выполнять свои трудовые и служебные функции, не подвергая риску безопасность предприятия. Особенно важным является сохранение трудоспособности в условиях длительных стрессов, физических и психологических перегрузок [9].

Профессиональная составляющая обеспечивается уровнем знаний, квалификации и опыта, высокими деловыми качествами, развитой корпоративной профессиональной культурой.

Личностная составляющая – преданность сотрудника своей организации, его лояльность организации с позиции оценки присущих ему моральных качеств, социального окружения и зависимостей [9].

Таким образом, только комплексная оценка всех составных частей кадровой безопасности сможет дать нам полную картину происходящего.

При решении проблем обеспечения безопасности организации важную роль играет изучение рисков и угроз, которые могут исходить от персонала организации и в его адрес. В этой связи актуальной задачей является рассмотрение сущности и содержания угроз кадровой безопасности, что позволяет комплексно представить внешнюю и внутреннюю среду организации, выявить и сгруппировать факторы деструктивного характера, имеющие отношение к персоналу организации, и на этой основе разработать методические подходы к обеспечению ее кадровой безопасности [9].

При рассмотрении проблемы обеспечения кадровой безопасности организации в качестве угроз выступают следующие факторы:

- низкий уровень или отсутствие внутрикорпоративной социальной ответственности бизнеса. Зачастую угрозы кадровой безопасности приводят к игнорированию интересов наемного персонала, а невыполнение обязательств перед работниками (задержки выплаты или уменьшение заработной платы, незаконное увольнение и т. д.) провоцирует недобросовестное поведение со стороны сотрудников;

- отсутствие корпоративной культуры, которая подразумевает нетерпимость ко всем противоправным действиям как со стороны руководства компании, так и ее персонала, формирование необходимых морально-нравственных ценностей и норм в отношении поведения работодателя и работников;

- низкая эффективность контроля на этапах найма и отбора персонала в процессе трудовой деятельности, а также отсутствие грамотной политики высвобождения работников, что способствует совершению ими недобросовестных поступков;

- недостаточная проработка локальной нормативно-правовой базы в области обеспечения безопасности бизнеса, отсутствие эффективной системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности;

- неэффективная система мотивации добросовестного поведения персонала [10; 11].

В свою очередь не существенными угрозами, а потенциальными рисками с данной точки зрения выступают:

- риски, связанные с подбором персонала;
- риски, появляющиеся в результате неэффективной мотивации персонала;
- риски, связанные с информационной безопасностью;
- риски, вызванные наличием в организации так называемых «групп риска»;
- риски, связанные с увольнением работников [12].

При анализе приведенных угроз и рисков кадровой безопасности предприятия можно предложить следующие методы усовершенствования кадровой безопасности.

Использование высокоэффективных инструментов оценки благонадежности кандидата, анализа личностных рисков, рисков раннего увольнения и т.д.

Мировым лидером такой диагностики является компания Midot, предоставляющая следующие продукты [13]:

- Integri TEST – компьютерный тест для оценки благонадежности, позволяющий оценивать вероятность рисков деструктивного поведения и служебных злоупотреблений на рабочем месте кандидатов на работу путем оценки их мнений, суждений и поступков в прошлом.

- Stabili TEST – применяется на этапе перед приемом на работу и предназначен для прогнозирования рисков добровольного увольнения нового работника в течение первых 3-6 месяцев работы.

- Midot TRUSTEE – тест, который позволяет выполнять периодическую оценку благонадежности и приверженности сотрудников на протяжении всего периода их занятости (применяется для периодической оценки сотрудников; оценки перед повышением или перемещением; выявления вероятных участников по факту ЧП).

- Integri EXIT – опрос работника на этапе увольнения разработан как решение для выявления частоты случаев и/или тенденций деструктивного поведения на работе, что может быть использовано для повышения уровня эффективности управления рисками, минимизации и предотвращения возникновения подобного поведения.

Для минимизации возможных угроз безопасности со стороны только что вышедшего сотрудника, предлагается использовать технологию «вежливого» высвобождения персонала.

Для обеспечения информационной безопасности, минимизации внутренних угроз (в частности краж, нарушения трудовой дисциплины, конфликтов и т.д.), – рекомендуется заключение договора о дистанционной работе.

При невозможности самостоятельно качественно решить вопросы, связанные с обеспечением кадровой безопасности, рекомендуется прибегнуть к помощи специализирующихся на данном вопросе консалтинговых компаний. Одним из мировых лидеров предоставления подобных услуг является компания Profiles International, позволяющая в online-режиме решить вопросы в т.ч. повышения уровня стратегического управления персоналом.

Подводя итог, можно сказать следующее что определение «кадровой безопасности» многогранно и неоднозначно. Кадровая безопасность отражается уровнем составляющих ее факторов, а именно психофизиологической, профессиональной и Личностной составляющими.

Также необходимо учитывать наличие рисков и угроз кадровой составляющей и только при должной и полноценной работе с которыми предприятие начнет развиваться в новых масштабах.

1.3 Подходы к анализу кадровой составляющей на предприятии

Управление кадровой безопасностью начинается с анализа, который призван раскрыть изменение кадрового потенциала под влиянием тех или иных факторов.

Данную технологию можно представить в виде следующих этапов, которые представлены на рисунке 1.4.

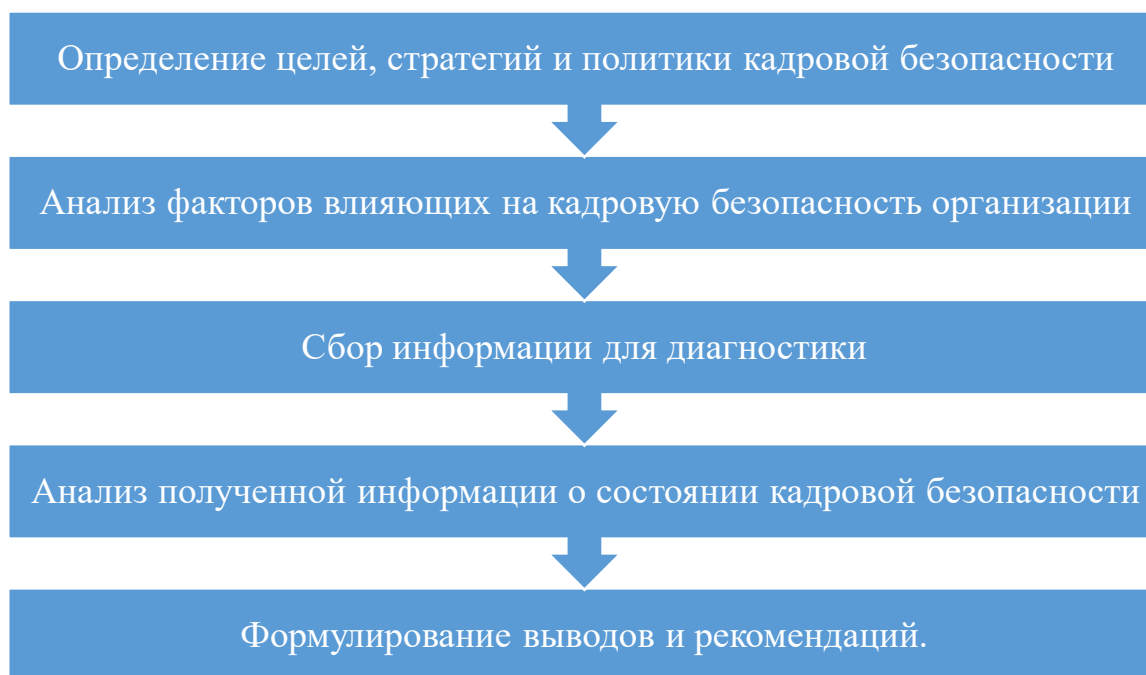


Рисунок 1.4 – Технология диагностики кадровой безопасности организации

На первом этапе диагностики состояния кадровой безопасности организации следует уточнить цели диагностики. Это позволит задать желаемые параметры состояния кадрового потенциала, но это можно сделать только в общих чертах. На следующем этапе диагностики следует проанализировать факторы среды, влияющие на состояние кадровой безопасности конкретной организации. На их составе и силе влияния на уровень трудового потенциала организации следует остановиться подробнее, поскольку положение кадровой безопасности носит переменный характер и зависит от многих факторов [15].

Внешние факторы определяют состояние спроса и предложения на рабочую силу, что оказывает влияние на состав и структуру персонала организации. Например, изменение экономической ситуации в регионе в условиях кризиса повлияет на снижение платежеспособного спроса и увеличение безработицы.

Таблица 1.2 – Факторы, влияющие на кадровую безопасность организации

Внешние	Внутренние		
	Психофизические	Профессиональные	Личностные
Уровень развития отрасли	Уровень здоровья	Стратегия развития организации и наличие бизнес-планов	Наличие потребности в повышении профессиональных знаний и квалификации
Изменение экономической ситуации в регионе	Наличие мотивов к сохранению и укреплению здоровья	Стратегия и политика управления персоналом	Тип отношения к труду;
Состояние рынка труда региона	Состояние социально-психологического климата	Применяемые формы организации труда и уровень организации условий труда;	Способности к саморазвитию
Научно-технический прогресс	Средний возраст персонала	Уровень развития системы управления персоналом;	Отношение к организации и условиям труда в ней
Состояние рынка образовательных услуг	Наличие вредных привычек	Уровень развития материально-технической базы производства;	Реализуемое трудовое поведение

Внутренние организационные факторы влияют на потребность в персонале определенных профессий и специальностей, квалификации, а также образования и т.д. [15]

На следующем этапе, происходит работа с источниками информации из которых берут данные для дальнейшего анализа данные документы представим в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Источники информации для диагностики кадровой безопасности

Наименование документа	Форма документа
Учетные карточки персонала	личный листок по учету кадров (форма № Т-10); алфавитная карточка; личная карточка (форма № Т-2)
Табель учета использования рабочего времени	форма № Т-13
Внутренняя отчетность по труду	форма № Т-1 "Отчет по труду"; приложение к форме № Т-1 "Отчет о движении рабочей силы, рабочих мест" и др
Листки нетрудоспособности	Приказом Минздрав соц. развития утверждена новая форма листка нетрудоспособности с 01 июля 2011 г
Статистические отчеты	Сведения о численности работников и использовании рабочего времени в формах федерального государственного статистического наблюдения; внутренние отчеты службы управления персоналом; докладные записки о нарушениях трудовой дисциплины и т.п

На четвертом этапе, рассмотрим основные показатели, которые необходимо использовать для комплексной оценки эффективности использования кадрового потенциала [15]:

1. Коэффициент сбалансированности показывает уровень укомплектованности рабочих мест, соответствие фактического количества рабочей силы количеству, необходимому для обеспечения процесса производства. Рассчитывается по формуле (1).

$$K_{сб} = \frac{СрСп чр}{(СрГд чрм \times Срн Кук)}, \quad (1)$$

где СрСп чр - среднесписочная численность работников;

СрГд чрм - среднегодовое число рабочих мест

Срн Кук - средний нормативный коэффициент укомплектования рабочего места работниками

2. Коэффициент охвата работников аттестацией отражает качественную (профессиональную) оценку работников, соответствие фактического уровня потенциала рабочей силы уровню, необходимому для обеспечения процесса производства и управления. Рассчитывается по формуле (2).

$$K_{ора} = \frac{Чрпа}{СрСп чр}, \quad (2)$$

где Чрпа - численность работников, прошедших аттестацию.

3. Коэффициент качества набора персонала, характеризует эффективность набора персонала кадровой политики, целевые ориентиры руководства организации по подбору персонала, его обучению, повышению квалификации, карьерному росту. Рассчитывается по формуле (3)

$$K_{кнп} = \frac{k1 + k2 + k3}{n}, \quad (3)$$

где k_1 – коэффициент персонала, его обучение качества выполняемой работы набранными работниками (по результатам аттестации);

k_2 - коэффициент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

k_3 - коэффициент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

n - общее число показателей, учтенных при расчете.

4. Рентабельность персонала (по прибыли от продаж, прибыли до налогообложения и чистой прибыли) Отражает эффективность использования трудовых ресурсов и показывает, сколько прибыли в рублях получено организацией в расчете на одного работника. Факторная модель рентабельности персонала (РП) представлена в формулах (4) и (5).

$$П = П/Ч = П/В \times В/К \times К/Ч, \quad (4)$$

или

$$РП = П/Ч = П/В \times В/ТП \times ТП/Ч, \quad (5)$$

где $П$ - прибыль (по финансовым результатам);

$Ч$ - среднесписочная численность работников;

$В$ - выручка;

$К$ - среднегодовая сумма капитала;

$ТП$ - стоимость выпуска товарной продукции в действующих ценах;

$П/Ч$ - рентабельность персонала;

$П/В$ - рентабельность продаж (видов деятельности);

$В/К$ - оборачиваемость капитала;

$К/Ч$ - капиталовооруженность труда;

$В/ТП$ - доля выручки в стоимости товарной продукции;

ТП/Ч-среднегодовая выработка продукции одним работником в действующих ценах.

По первой модели можно определить, как изменилась соответствующая прибыль, приходящаяся на одного работника, за счет изменения уровня рентабельности продаж, коэффициента оборачиваемости капитала и капитал вооружённости труда [15].

Вторая модель позволяет установить, как изменилась соответствующая прибыль, приходящаяся на одного работника, за счет изменения уровня рентабельности продаж, удельного веса выручки в общем объеме произведенной продукции и производительности труда. [15]

В ходе анализа результатов диагностики о состоянии трудового потенциала организации следует учесть наиболее проблемные стороны формирования, использования и развития трудового потенциала. Кроме того, целесообразно проанализировать возможности изменения количественных и качественных характеристик персонала с учетом влияния факторов среды.

На заключительном этапе диагностики следует сделать выводы о качестве кадровой безопасности на предприятии, а также предложить пути усовершенствования текущего положения.

Таким образом, был продемонстрирован один из методов диагностики кадровой безопасности предприятия. В ходе, которого выявлено множество факторов как внешней, так и внутренней среды предприятия, влияющих на работу кадров. Перечислены документы, из которых можно получить данные для анализа, а также перечислены основные показатели, которые необходимо использовать для комплексной оценки эффективности использования кадрового потенциала. Из всего этого следует, что кадровая безопасность очень сложное явление, на предприятии которое нуждается в регулярном мониторинге и преобразовании для успешной работы всего предприятия.

Выводы по разделу один:

Экономическая безопасность очень многогранное понятие, главная цель которого, обеспечение устойчивого и эффективного функционирования предприятия в текущих условиях, создание потенциала развития и роста в будущем, для достижения которой необходим анализ и прогноз угроз экономической безопасности и их источников. Поэтому можно говорить о целом ряде составляющих частей экономической безопасности, а именно: финансовая, интеллектуальная, кадровая, технико-технологическая, нормативно-правовая, экологическая, информационная, рыночная и силовая. Каждая из которых несет важную составляющую стабильного функционирования предприятия.

Определение «кадровой безопасности» многогранно и неоднозначно. Кадровая безопасность отражается уровнем составляющих ее факторов, а именно психофизиологической, профессиональной и Личностной составляющими. Также необходимо учитывать наличие рисков и угроз кадровой составляющей и только при должной и полноценной работе с которыми предприятие начнет развиваться в новых масштабах. Перечислены документы, из которых можно получить данные для анализа, а также перечислены основные показатели, которые необходимо использовать для комплексной оценки эффективности использования кадрового потенциала. Из всего этого следует, что кадровая безопасность очень сложное явление, на предприятии которое нуждается в регулярном мониторинге и преобразовании для успешной работы всего предприятия.

2 МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ПАО «ЧКПЗ»

2.1 Организационная характеристика ПАО «ЧКПЗ»

Публичное акционерное общество "Челябинский кузнечно-прессовый завод" (ПАО «ЧКПЗ») является предприятием машиностроительной отрасли. Более семидесяти лет поставляет продукцию предприятиям отечественного машиностроения.

В 1942 из города Москвы в разные города страны - Шадринск, Миасс, Ульяновск, в том числе и Челябинск был эвакуирован Завод имени Сталина (ЗИС).

Именно 1942 год считается годом основания "Челябинского кузнечно-прессового завода". Благодаря специалистам и оборудованию легендарного ЗИСа было организовано производство узлов и агрегатов к автомобилям ЗИС.

1 июля 1942 года был подписан приказ о включении предприятия – Челябинский кузнечно-прессовый завод, в список действующих, поэтому указанная дата считается официальным днём рождения завода и по настоящее время включена в один из корпоративных праздников, почитаемых работниками.

Основная продукция завода в военные и послевоенные годы включала в себя: детали военной, сельскохозяйственной техники и авиации. В мирное время, после второй мировой войны номенклатура предприятия расширялась за счёт открытия производства рессор и товаров народного потребления. Сегодня оно производит поковки, штамповки и детали весом от 0,1 до 400 кг для автомобилестроения, тракторостроения, железнодорожного машиностроения, нефтегазового комплекса; штампованные колесные диски диаметром от 16 до 33 дюймов; прицепы и полуприцепы-тяжеловозы.

Производственные активы расположены в г. Челябинск и Санкт-Петербурге. Юридический адрес ПАО «ЧКПЗ»: Россия, г. Челябинск, ул. Горелова, 12. Все производственные процессы ЧКПЗ налажены в соответствии с требованиями TS 16949, что обеспечивает 100% контроль качества на всех этапах производства.

На предприятии реализуется широкомасштабная комплексная программа по модернизации производства, включающая как основное, так и вспомогательное оборудование. В производство внедряются процессы быстрой переналадки, инструменты бережливого производства, Kaizen. Для автоматизации процессов конструирования, инженерного анализа и технологической подготовки производства на предприятии применяются современные системы CAD/CAM/CAE: Pro/Engineer, SuperForge.

Ключевым потребителем выпускаемой продукции ещё с военных времён был и остаётся автозавод Урал (в настоящее время Автомобильный завод «Урал» «Группы ГАЗ»). Кроме этого среди заказчиков были Камаз (г. Набережные Челны), УАЗ (Ульяновский автомобильный завод), ЗИЛ (Открытое акционерное московское общество «Завод имени И. А. Лихачёва»), МАЗ (минский автомобильный завод), КрАЗ (Кременчугский автомобильный завод, Украина) и ЛиАЗ (Ликийский автобусный завод) и многие другие крупные предприятия машиностроительной отрасли.

История ЧКПЗ начинается в военные годы. В октябре 1941 года Московский автомобильный завод имени Сталина эвакуируют в тыл. В Челябинск вместе с оборудованием прибывают 858 рабочих. Здесь предстоит возвести новый завод [16].

Уже 8 июня 1942 года в кузнечном цехе выпускают первую поковку, а с 1 июля приказом директора Московского автозавода И.А. Лихачева Челябинский кузнечно-прессовый завод вносится в перечень действующих. Начинают работу железнодорожный и автотранспортный цеха.

В 1944 году построен колесный цех, и к июлю этого же года завод выпускает более 25 тыс. автомобильных колес и 35 тыс. тонн автомобильных, тракторных и авиационных поковок.

Послевоенные годы. На заводе начинают осваивать новые виды продукции: газогенераторные установки для автомобилей, зерносушилки, холодильники.

Рядом с заводом возводится поселок, строятся аптеки, поликлиника, для детей заводчан открывают детский сад.

В 50-е годы, на заводе продолжается рост мощностей и объемов производства. Основан рессорный цех и цех продукции широкого потребления.

В 1955 году при отделе главного технолога создают конструкторское бюро по механизации. Начат серийный выпуск деталей и узлов для автомобилей «УралЗИС – 352», «УралЗИС – 353» и «УралЗИС – 355», а также производство товаров народного потребления [16].

Во второй половине пятидесятых годов, помимо основного производства, осваивается выпуск деталей и узлов для прицепных орудий и машин сельскохозяйственного назначения.

Уже в 60-е годы, на ЧКПЗ начинается период модернизации и реконструкции цехов, совершенствования технологических процессов. В 1960 году строится второй кузнечный цех, который запускается в 1968 году. Освоен выпуск 293 наименований новых деталей и узлов.

К 70-м годам строится корпус вспомогательных цехов, открывается цех горячих штампов и вводится в строй первая очередь колесного цеха № 2. Завод ведет массовое строительство жилья для рабочих. Открываются комбинат бытового обслуживания, магазины, построены база отдыха «Чайка» и лагерь «Волшебный городок», начал свою работу спортивный клуб «Торпедо». В феврале 1971 года коллектив ЧКПЗ награждают орденом Октябрьской Революции за досрочное выполнение планов и успешное освоение новых видов продукции. В 1979 году создан цех технологического оборудования [16].

В 80-е годы, номенклатура производимых ЧКПЗ деталей, узлов, полуфабрикатов и других изделий насчитывает 548 наименований. В 1982 году на заводе внедряют новые формы организации труда с применением коэффициента трудового участия. В 1986 году завод переходит на хозрасчет. В конце восьмидесятых ЧКПЗ выходит из состава ПО «УралАЗ».

В 90-е годы произошли следующие изменения. 1 декабря 1992 года ЧКПЗ становится акционерным обществом открытого типа. Акционеры избирают совет директоров и генерального директора. Осенью 1996 года завод возглавляет Валерий Карлович Гартунг. ЧКПЗ вновь начинает наращивать объемы производства. В 1998 году выпущена первая опытная партия колес нового типа [16].

Объемы производства продолжают расти. Только с 2000 по 2001 год выпуск товарной продукции увеличился почти в два раза. Завод осваивает новые технологии менеджмента. На предприятии ежегодно увеличиваются объемы продаж, их география, номенклатура продукции, количество надежных и постоянных партнеров.

В 2007-2009 года предприятие стало обладателем международных сертификатов качества ISO 9001 и ISO \ TS 16949:2002 для предприятий автомобильной промышленности.

В настоящее время, публичное акционерное общество "Челябинский кузнечно-прессовый завод" ориентирует свои производства на пять основных направлений:

1. Кузнечное производство - поковки, штамповки и другие детали для автомобилестроения, тракторостроения, железнодорожного машиностроения, нефтегазового комплекса. Кузнечное производство размещено на производственных площадках в Челябинске, в Санкт-Петербурге.

2. Колесное производство - штампованные колесные диски.

3. Производство спецтехники HARTUNG - прицепы и тяжеловозы.

4. Производство штамповой оснастки.

5. Механическая обработка деталей.

Продукция реализуется на 4 основных рынках:

1. Автомобилестроение.

2. Железнодорожное строение.

3. Нефтегазовый комплекс.

4. Спецтехника.

Основные партнеры предприятия:

- концерн SCANIA (Швеция) - производитель тяжеловозных грузовиков, городских и туристических автобусов, промышленных и судовых двигателей
- ОАО «Российские железные дороги»
- промышленная группа предприятий «Газ» (российская автомобилестроительная компания).

Основные конкуренты по кузнечному производству: - ОАО «Курганмашзавод», ОАО «Ижсталь», ОАО «КамАЗ-металлургия»;

Основные конкуренты по прессовому производству: - ПО «Начало», «Иж-Авто», ОАО «АвтоВАЗ»;

Основные конкуренты по колесному производству: - ООО «Мефро Уилз Руссия» (г. Заинск), ОАО «Кременчугский колесный завод», китайские производители.

Доля рынка «ЧКПЗ» по основному рынку сбыта – штамповки для автопрома (без легковых автомобилей) в РФ составляет 12,5%. В РФ доля рынка «ЧКПЗ» на первичном и вторичном рынках ж/д машиностроения (штамповки для грузовых вагонов) составляет 34-37%. В СНГ (исключая РФ) доля рынка «ЧКПЗ» на вторичном рынке ж/д машиностроения (штамповки для грузовых вагонов) составляет 34%.

Станочный парк компании представлен 241 единицами оборудования. Производственные мощности позволяют выпускать более 100 000 тонн поковок в год, это более 2000 наименований с габаритными характеристиками от 0,2 до 300 кг. С 1998г. на базе завода налажено изготовление спецтехники под торговой маркой HARTUNG, отличающейся от аналогов повышенным запасом прочности усиленной рамы.

Ориентируясь на деятельность известных компаний и, приумножая собственные достижения, «ЧКПЗ» борется за звание лучшего в своей области, и стремится к лидерству в мировых масштабах, поэтому миссия и стратегическая цель соответствуют заявленным амбициям.

Миссия: максимальное удовлетворение потребностей отечественных и зарубежных предприятий автомобильной промышленности и других отраслей народного хозяйства продукцией кузнечного, прессового, колесного и других производств с наиболее оптимальными ценовыми, качественными характеристиками и сервисными услугами.

Итак, миссия выделяет три приоритетные области: качество, цена, сервис. Их особенности на ПАО «ЧКПЗ» можно свести к следующим ключевым моментам:

1. В области качества - предприятие придерживается установленных стандартов качества и соответствующих целей в области качества. Регулярный анализ уровня брака, разработка корректирующих и предупреждающих мероприятий позволяет своевременно отслеживать уровень качества и возможные дефекты на всех этапах производства продукции;

2. В области ценообразования - предприятие обеспечивает самые низкие цены на поковки и при этом остаётся рентабельным, за счёт модернизации производства, особенной системы организации труда, постоянном сокращении топливно-энергетических ресурсов на единицу продукции, применении бережливого производства.

3. В области сервиса - предприятие осуществляет механическую обработку продукции по запросу заказчика с применением современного токарного и фрезерного оборудования, упаковку продукции в паллеты, комплектацию заказа по требованию клиента.

Стратегическая цель: увеличение доли рынка до 20 % в 2019 - 2020 годах по основным направлениям производства: кузнечное, колёсное, производство спецтехники.

Ключевые стратегические преимущества ПАО «ЧКПЗ», способствующие достижению установленной цели:

- фокус на производство и развитие персонала внутри компании;
- поиск и внедрение лучших практик;
- высокая мотивация сотрудников;

- лучший процесс поиска и развития новых направлений бизнеса;
- непрерывное инвестирование в развитие и новые технологии;
- непрерывный процесс улучшений производственной системы;
- собственное производство штампов, которое позволяет изготавливать штампы за 7-10 дней;
- модернизация производства, где работают высококвалифицированные технические специалисты, в том числе из ведущих мировых компаний.

Таким образом, ПАО «ЧКПЗ» сегодня - это успешное, динамично развивающееся предприятие, ежегодно увеличивающее объемы продаж и их географию, номенклатуру продукции, количество постоянных партнеров. История которого берет свое начало еще в военное время, и по сей день оно остается успешным и развивается в соответствии с потребностями времени.

Производственные активы расположены в г. Челябинск и Санкт-Петербурге. Юридический адрес ПАО «ЧКПЗ»: Россия, г. Челябинск, ул. Горелова, 12.

Все производственные процессы ПАО «ЧКПЗ» налажены в соответствии с требованиями TS 16949, что обеспечивает 100% контроль качества на всех этапах производства. Основной продукцией предприятия являются: Поковки, колесные диски для автомобильной, тракторной и спецтехники, кузовные детали для легковых автомобилей.

Наибольшей долей рынка среди реализации всех видов продукции занимает производство штамповок, которое реализуется в большей степени на рынках ж/д машиностроения.

Сформулирована производственная политика компании, которая основывается на принципах оптимизации производства, внедрении инновационных проектов, современных маркетинговых и логистических схемах.

2.2 Экономический анализ деятельности ПАО «ЧКПЗ»

Из информационных источников стало известно о случившемся пожаре на производстве ПАО «ЧКПЗ». Для более подробного выявления последствий, случившегося проведем экономический анализ исследуемого предприятия ПАО «ЧКПЗ», с целью определения текущего положения дел в экономической сфере. Представим структуру экономического анализа на рисунке 2.1.

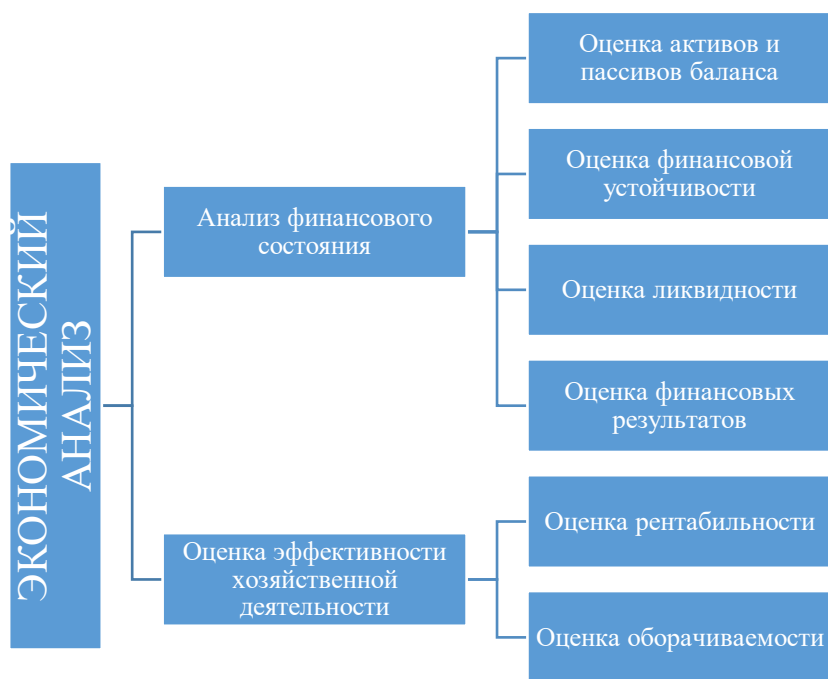


Рисунок 2.1 – Структура экономического анализа

И так, в соответствии со структурой экономического анализа предприятия, начнем диагностику ПАО «ЧКПЗ» с анализа финансового состояния предприятия. Где в первую очередь проведем оценку активов и пассивов ПАО «ЧКПЗ» по данным бухгалтерского баланса за 2018 год.

Для этого используем методы горизонтального и вертикального анализа. С помощью горизонтального анализа проведем расчет абсолютных и относительных отклонений. С помощью вертикального анализа рассчитаем долю (удельный вес) каждого показателя в активе и пассиве бухгалтерского баланса ПАО «ЧКПЗ»

В таблицах 2.1 и 2.2 представим результаты оценки динамики изменения стоимости активов и пассивов организации.

Таблица 2.1 – Показатели активов и пассивов ПАО «ЧКПЗ»

Показатель	Значение, тыс.руб.				
	на 31.12.2014	на 31.12.2015	на 31.12.2016	на 31.12.2017	на 31.12.2018
АКТИВ					
I. Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	171	363	466	484	469
Результаты исследований и разработок	3 880	3 494	3 333	49 748	9
Основные средства	1 071 911	1 167 213	1 295 228	1 506 852	2 873 770
Финансовые вложения	194	194	199	209	51
Отложенные налоговые активы	14 007	15 528	30 108	33 970	37 140
Прочие внеоборотные активы	31 654	15 256	19 431	108 753	62 113
Итого по разделу I	1 121 817	1 202 048	1 348 765	1 700 016	2 982 543
II. Оборотные активы					
Запасы	2 126 715	2 440 332	3 095 125	3 992 158	6 041 630
НДС по приобретенным ценностям	8 333	6 180	2 744	4 253	31 120
Дебиторская задолженность	2 178 423	1 792 472	1 535 825	1 742 936	1 983 714
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	184 420	88 213	168 932	224 188	119 049
Денежные средства и денежные эквиваленты	16 125	155 109	59 371	91 159	424 507
Прочие оборотные активы	5 625	10 432	6 804	6 314	5 736
Итого по разделу II	4 519 641	4 492 738	4 868 801	6 061 008	8 605 756
БАЛАНС	5 641 458	5 694 786	6 217 566	7 761 024	11 588 299
ПАССИВ					
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал	160 058	160 058	160 058	160 058	160 058
Переоценка внеоборотных активов	0	0	53 455	51 306	51 268
Добавочный капитал (без переоценки)	95 098	92 769	0	0	0
Резервный капитал	8 003	8 003	8 003	8 003	8 003
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1 196 716	1 326 469	1 358 896	1 336 799	1 456 373
Итого по разделу III	1 459 875	1 587 299	1 580 412	1 556 166	1 675 702
IV. Долгосрочные обязательства					
Заемные средства	2 315 654	2 170 330	3 119 054	1 032 730	2 565 424
Отложенные налоговые обязательства	49 927	66 045	81 647	102 097	124 520
Прочие обязательства	0	0	0	0	441 068
Итого по разделу IV	2 365 581	2 236 375	3 200 701	1 134 827	3 131 012
V. Краткосрочные обязательства					
Заемные средства	531 989	624 800	287 567	2 415 718	1 549 706
Кредиторская задолженность	1 283 958	1 246 258	1 146 759	2 603 440	5 224 517
Доходы будущих периодов	55	54	54	48 052	2 940
Оценочные обязательства	0	0	2 073	2 821	4 422
Итого по разделу V	1 816 002	1 871 112	1 436 453	5 070 031	6 781 585
БАЛАНС	5 641 458	5 694 786	6 217 566	7 761 024	11 588 299

Таблица 2.2 – Оценка динамики активов и пассивов ПАО «ЧКПЗ»

Показатель	Абсолютное изменение, тыс. руб.			Темп роста, %		
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2015-2016	2016-2017	2017-2018
АКТИВ						
I. Внеоборотные активы						
Нематериальные активы	103	18	-15	28,37	3,86	-3,10
Результаты исследований и разработок	-161	46 415	-40 748	-4,61	1 392,59	-81,91
Основные средства	128 015	211 624	1 366 918	10,97	16,34	90,71
Финансовые вложения	5	10	-158	2,58	5,03	-75,60
Отложенные налоговые активы	14580	3 862	3 170	93,89	12,83	9,33
Прочие внеоборотные активы	4175	89 322	-46 640	27,37	459,69	-42,89
Итого по разделу I	146717	351 251	1 282 527	12,21	26,04	75,44
II. Оборотные активы						
Запасы	654 793	897 033	2 049 472	26,83	28,98	51,34
НДС по приобретенным ценностям	-3436	1 509	26 867	-55,60	54,99	631,72
Дебиторская задолженность	-256647	207 111	240 778	-14,32	13,49	13,81
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	80719	55 256	-105 139	91,50	32,71	-46,90
Денежные средства и денежные эквиваленты	-95738	31 788	333 348	-61,72	53,54	365,68
Прочие оборотные активы	-3628	-490	-578	-34,78	-7,20	-9,15
Итого по разделу II	376 063	1 192 207	2 544 748	8,37	24,49	41,99
БАЛАНС	522 780	1 543 458	3 827 275	9,18	24,82	49,31
ПАССИВ						
III. Капитал и резервы						
Уставный капитал	0	0	0	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	53455	-2 149	-38	-	- 4,02	- 0,07
Добавочный капитал (без переоценки)	-92769	0	0	-100,00	-	-
Резервный капитал	0	0	0	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	32427	-22 097	119 574	2,44	-1,63	8,94
Итого по разделу III	-6887	-24 246	119 536	-0,43	-1,53	7,68
IV. Долгосрочные обязательства						
Заемные средства	948724	-24 246	1 532 694	43,71	-66,89	148,41
Отложенные налоговые обязательства	15602	20 450	22 423	23,62	25,05	21,96
Прочие обязательства	0	0	441 068	-	-	-
Итого по разделу IV	964326	-2 065874	1 996 185	43,12	-64,54	175,90
V. Краткосрочные обязательства						
Заемные средства	-337233	2 128 151	-866 012	-53,97	740,05	-35,85
Кредиторская задолженность	-99499	1 456 681	2 621 077	-7,98	127,03	100,68
Доходы будущих периодов	0	47 998	-45 112	0,00	88 885,19	-93,88
Оценочные обязательства	2073	748	1 601	0,00	36,08	56,75
Итого по разделу V	-434659	3 633 578	1 711 554	-23,23	252,95	33,76
БАЛАНС	522780	1 543 458	3 827 275	9,18	24,82	49,31

Исходя из анализа оценки динамики бухгалтерского баланса общая стоимость активов (пассивов) ПАО «ЧКПЗ» увеличилась в целом в анализируемом периоде 2014-2018 гг., так в период с 2014 - 2015 гг. рост составил 53 328 тыс. руб. или 0,95%, в период 2015 - 2016 гг., 522 780 тыс. руб. или 9,18%, за 2016 – 2017 года рост оценивался в 7543 458 тыс. руб. или 24,82%, и максимальный скачок был в период

2017 - 2018 году который составил 3 827 275 тыс. руб. или 49.31%. Что вызвано резким ростом статей денежных средств, запасов, основных фондов, перераспределенной прибыли и долгосрочных обязательств. При этом сократились статьи краткосрочных обязательств и финансовых вложений. Из чего мы видим, что компания наращивает свои внеоборотные активы и собственный капитал за счет увеличения долгосрочных обязательств, также при этом сокращение финансовых вложений говорит о некачественной работе инвестированных средств. Графически изменение стоимости активов ПАО «ЧКПЗ» представим на рисунке 2.2.

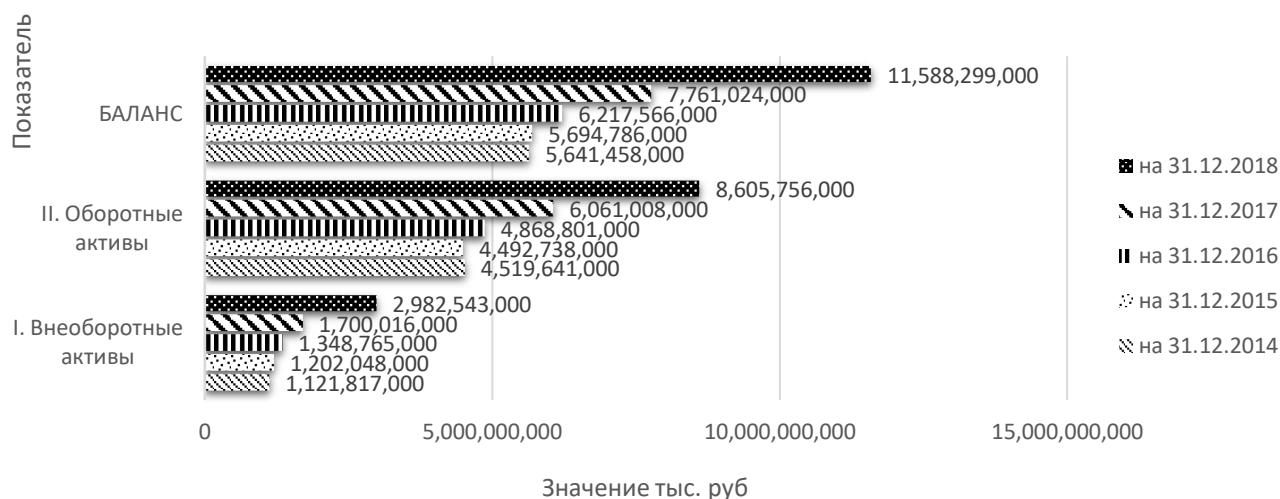


Рисунок 2.2 – Изменение стоимости активов ПАО «ЧКПЗ»

Активы изменились следующим образом:

В период с 2014 на 2015 года увеличилась стоимость внеоборотных активов на 80 231 руб. или на 7, 15 %. Это произошло в связи с ростом стоимости основных средств (на 95 302 тыс. руб., или 8,89%), отложенных налоговых активов (на 1 521 тыс. руб., или 10, 86%), а также нематериальных активов (на 192 тыс. руб., или на 112,28%). Но при этом снизилась стоимость результатов исследований и разработок на 386 тыс. руб., или 9,95%, и стоимость прочих внеоборотных активов на 16 398 тыс. руб. или на 51,80%

Стоимость оборотных активов за 2014 - 2015 гг в свою очередь уменьшилась на 26 903 тыс. руб или 0,60%. Благодаря существенному сокращению стоимости финансовых вложений (на 96 207 тыс. руб., или 52,17%), а также сокращению налоговых вычетов и задолженностей (НДС – 2 153 тыс. руб., или 25,84%, дебиторская задолженность – 385 951 тыс. руб., или 17,72%.) Несмотря на увеличение статей запасов (на 313 617 тыс. руб, или 14,75%) денежных средств (на 138 984 тыс. руб, или 861.92%) и прочих оборотных активов (на 4 807 тыс. руб., или 85,46%).

С 2015 на 2016 год прослеживается значительный рост внеоборотных активов (на 146 717 тыс. руб., или 12,21%). Это вызвано ростом стоимости большинства статей внеоборотных активов, а именно: нематериальных активов (на 103 тыс. руб., или 28,37%), основных средств (на 128 015 тыс. руб., или на 10,97%), финансовых вложений (на 5 тыс. руб., или 2,58%), отложенные налоговые активы и прочие внеоборотные активы (на 14 580 тыс. руб., и 4 175 тыс. руб., или на 93,89% и 27,37% соотв.). При этом остаются без внимания результаты исследований и разработок и их финансирование сократилось на 161 тыс. руб или 4,61%).

К 2016 году резко выросли оборотные активы на 8,37% или на 376 063 тыс. руб. Что вызвано существенным увеличением Запасов и финансовых вложений (654 793 тыс. руб, и 80 719 тыс. руб., или 26,83%, и 91,50% соответственно). При этом так продолжают сокращаться налоги и дебиторская задолженность на 3 436 тыс. руб., и 256 647 тыс. руб или на 55,6% и 14,32% соотв. А также снизились показатели денежных средств и прочих оборотных активов (на 95 738 тыс. руб, и 3 628 тыс. руб, или 61,72% и 34,78% соответственно)

В период с 2016 на 2017 года увеличилась стоимость внеоборотных активов на 351 251 руб. или на 26, 04 %. Это произошло в связи с ростом всех статей внеоборотных активов, а именно: стоимости нематериальных активов (на 18 тыс. руб, или 3,86%), результатов исследований и разработок (на 46 415 тыс. туб., или 1 392%), основных средств (на 211 624 тыс. руб., или 16,34%), финвансовых вложений (на 10 тыс. руб, или 5,03%), отложенных налоговых активов (на 3 862

тыс. руб., или 12,83%), а также прочих внеоборотных активов на 89 322 тыс. руб. или на 459,69%

Стоимость оборотных активов за 2016 - 2017 гг увеличилась на 1 192 207 тыс. руб или 24,49 %. Благодаря существенному росту стоимости запасов (на 897 033 тыс. руб. или 28,98%), финансовых вложений (на 55 256 тыс. руб., или 32,71%), и денежных средств (на 31 788 тыс. руб., или 53,54%), а также росту налоговых вычетов и задолженностей (НДС – 1 509 тыс. руб., или 54,99%, дебиторская задолженность – 207 111 тыс. руб., или 13,49%.) Просел только показатель прочих оборотных активов (на 490 тыс. руб., или 7,20%).

С 2017 на 2018 год прослеживается значительный рост внеоборотных активов (на 1 282 527 тыс. руб., или 75,44%). Это вызвано ростом стоимости основных средств (на 1 366 918 тыс. руб., или на 90,71%), и отложенных налоговых активов (на 3 170 тыс. руб., или на 9,33%). При этом остаются без внимания результаты исследований и разработок (40 784 тыс. руб или 81,91%), нематериальные активы (15 тыс. руб, или 3,10%), финансовые вложения (158 тыс. руб, или 75,60%) и прочие внеоборотные активы (46 640 тыс. руб, или 42,89%).

К 2016 году резко выросли оборотные активы на 41,99% или на 2 544 748 тыс. руб. Что вызвано существенным увеличением запасов и денежных средств (2 049 472 тыс. руб, и 333 348 тыс. руб., или 51,34%, и 365,68% соответственно). А также снизились показатели финансовых вложений и прочих оборотных активов (на 105 139 тыс. руб, и 578 тыс. руб, или 46,90% и 9,15% соответственно)

Таким образом, на протяжении пяти анализируемых лет, мы наблюдаем устойчивый рост активов ПАО ЧКПЗ, в основном за счет наращения основных средств, денежных средств, а также за счет запасов. Неэффективно работают инвестиции, за пять лет небольшой подъем наблюдался в 2016 году, после которого идет резкий спад данного показателя, а также низкий процент финансирования идет у статьи информационных технологий в основном наблюдается отрицательная динамика по данной статье. Графически изменение стоимости пассивов ПАО «ЧКПЗ» представим на рисунке 2.3.

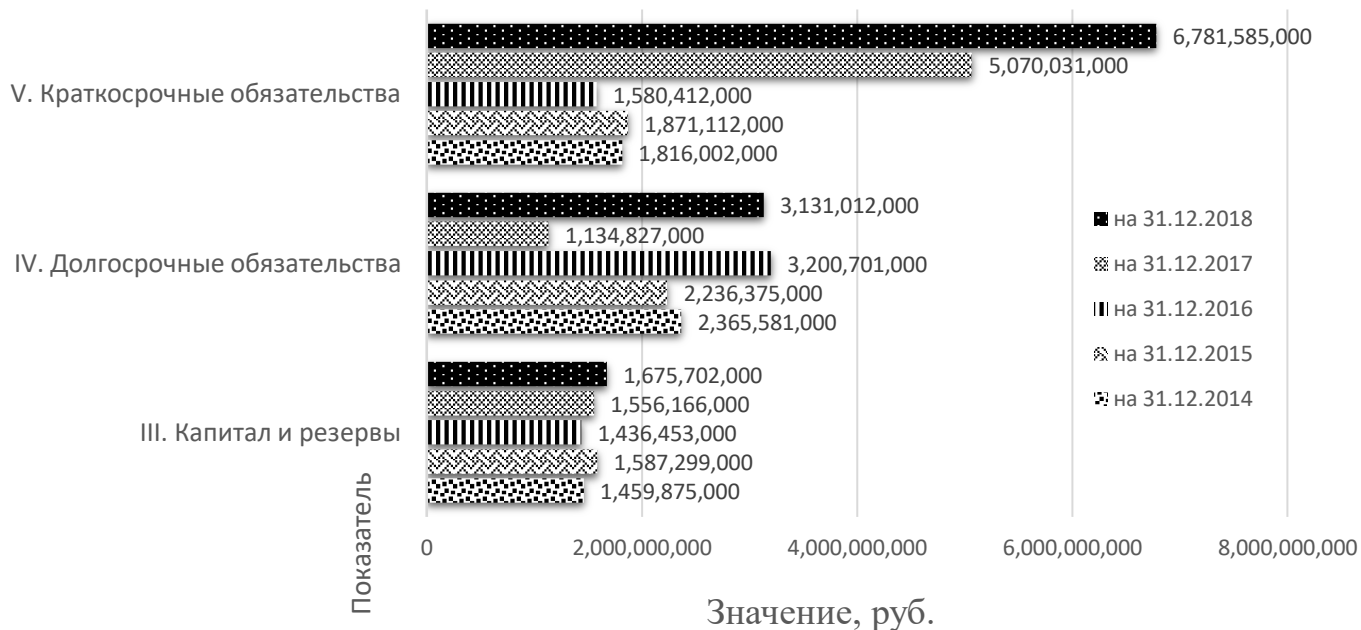


Рисунок 2.3 – Изменение стоимости пассивов ПАО «ЧКПЗ»

Из анализа стоимости пассивов в период 2014 - 2018 гг., мы видим устойчивое падение собственного капитала за счет переоценки внеоборотных активов и понижения нераспределенной прибыли. Наихудшие показатели стоимости собственного капитала были в 2017 году 1 556 166 тыс. руб., а наилучшие в 2018 г. 1 675 702 тыс. руб. что на 7,68% больше. Данное явление вызвано резким спадом нераспределенной прибыли в 2017 году она сократилась на 22 097 тыс. руб или на 1.63% по сравнению с 2016 годом, а в 2018 году она наоборот выросла на 8.94%, что и привело к высоким значениям собственного капитала.

Наибольшие показатели долгосрочных обязательств у ЧКПЗ прослеживаются в 2016 и 2018 годах (3 200 701 тыс. руб. и 3 131 012 тыс. руб соответственно), что вызвано увеличением долгосрочных займов на 948 724 тыс. руб. или на 43.71% к 2016 году, и максимально увеличились на 1 532 694 тыс. руб. или на 148, 41% в 2018 году. Минимальное значение данного показателя наблюдается в 2017 году, т.к. к концу данного года компания сократила свои долгосрочные обязательства на 2 065 874 тыс. руб или на 64%.

Наибольшие показатели краткосрочных обязательств у ЧКПЗ прослеживаются в 2017 и 2018 годах (5 070 031 тыс. руб. и 6 781 585 тыс. руб. соответственно), что вызвано увеличением краткосрочных займов в 2017 году на 2 128 151 тыс. руб. или на 740 %, и кредиторской задолженности на 1 456 681 тыс. руб. или на 127,3%. В 2018 году при максимальном значении краткосрочных обязательств, краткосрочные займы уменьшились на 35,85%, но при этом выросла кредиторская задолженность на 100,68%. Минимальное значение данного показателя наблюдается в 2016 году, т.к. к концу данного года компания сократила свои краткосрочные обязательства на 23,23%.

Таким образом можно сказать что компания ПАО ЧКПЗ в основном живет за счет инвестиционного капитала, т.к. в целом и долгосрочные, и краткосрочные обязательства растут, единственное их преобразование заключается в переброе внимания компании с краткосрочных обязательств на долгосрочные и наоборот, единственный год где увеличились и те, и другие займы это 2018, за счет чего увеличились активы, а также и нераспределенная прибыль.

Перейдем к вертикальному анализу ПАО «ЧКПЗ». Проанализируем структуру активов и пассивов баланса, результаты данной оценки представим в таблице 2.3.

В общей структуре активов наибольший удельный вес занимают оборотные активы. Так, значительная часть активов производственной компании будет сформирована за счет основных производственных фондов. Но при этом она имеет тенденцию к сокращению: 80,11% - 2014г; 78,89% - 2015г; 78,31% - 2016г 78,10% - 2017г 74,26% - 2018г. Что вызвало уменьшение нематериальных активов к 2018 году. Высокое значение удельного веса оборотных активов означает преобладание предметов труда над средствами труда в организации.

Таблица 2.3 – Анализ структуры активов и пассивов ПАО «ЧКПЗ»

Показатель	Удельный вес, %				
	2014	2015	2016	2017	2018
АКТИВ					
I. Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	0,00	0,01	0,01	0,01	0,004
Результаты исследований и разработок	0,07	0,06	0,05	0,64	0,08
Основные средства	19,00	20,50	20,83	19,42	24,80
Финансовые вложения	0,00	0,00	0,0032	0,0027	0,4
Отложенные налоговые активы	0,25	0,27	0,48	0,44	0,32
Прочие внеоборотные активы	0,56	0,27	0,31	1,40	0,54
Итого по разделу I	19,89	21,11	21,69	21,90	25,74
II. Оборотные активы					
Запасы	37,70	42,85	49,78	51,44	52,14
НДС по приобретенным ценностям	0,15	0,11	0,04	0,05	0,27
Дебиторская задолженность	38,61	31,48	24,70	22,46	17,12
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	3,27	1,55	2,72	2,89	1,03
Денежные средства и денежные эквиваленты	0,29	2,72	0,95	1,17	3,66
Прочие оборотные активы	0,10	0,18	0,11	0,08	0,05
Итого по разделу II	80,11	78,89	78,31	78,10	74,26
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
ПАССИВ					
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал	2,84	2,81	2,57	2,06	1,38
Переоценка внеоборотных активов	-	-	0,86	0,66	0,44
Добавочный капитал (без переоценки)	1,69	1,63	-	-	-
Резервный капитал	0,14	0,14	0,13	0,10	0,07
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	21,21	23,29	21,86	17,22	12,57
Итого по разделу III	25,88	27,87	25,42	20,05	14,46
IV. Долгосрочные обязательства					
Заемные средства	41,05	38,11	50,17	13,31	22,14
Отложенные налоговые обязательства	0,89	1,16	1,31	1,32	1,07
Прочие обязательства	-	-	-	-	3,81
Итого по разделу IV	41,93	39,27	51,48	14,62	27,02
V. Краткосрочные обязательства					
Заемные средства	9,43	10,97	4,63	31,13	13,37
Кредиторская задолженность	22,76	21,88	18,44	33,55	45,08
Доходы будущих периодов	0,00	0,00	0,00	0,62	0,03
Оценочные обязательства	-	-	0,03	0,04	0,04
Итого по разделу V	32,19	32,86	23,10	65,33	58,52
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Спад удельного веса оборотных активов является минусом для подобной организации и осложняет финансовое состояние предприятия, поскольку формирование менее мобильной структуры активов ведет к замедлению оборачиваемости ресурсов организации. Также рост внеоборотных активов свидетельствует о капитализации прибыли и инвестиционной направленности политики предприятия, при этом удельный вес оборотных будет падать.

Изменение структуры активов баланса ПАО «ЧКПЗ» за период 2014-2018 гг представлено на рисунке 2.4.

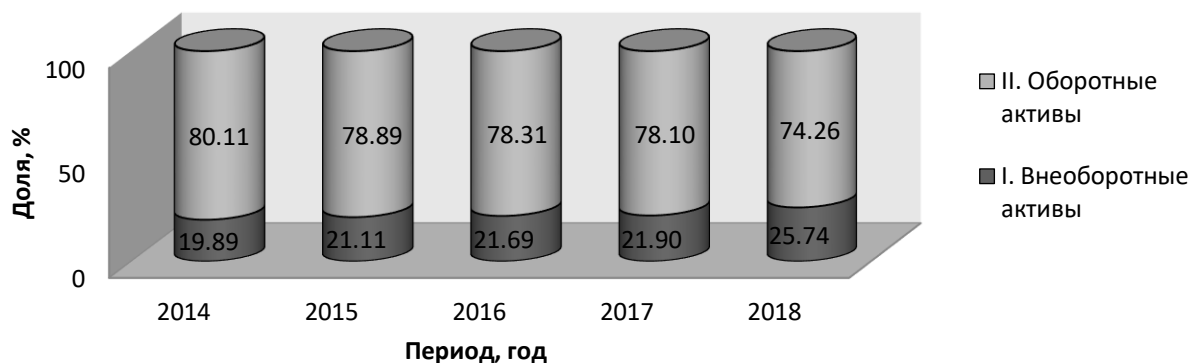


Рисунок 2.4 – Изменение структуры активов баланса ПАО «ЧКПЗ»

Что касается пассивов, мы видим, что на общем фоне собственный капитал ПАО «ЧКПЗ» то он в среднем занимает всего 23 % от всех пассивов, это является минусом организации, т к ее функционирование на прямую зависит от заемного капитала. И при этом прослеживается отрицательная тенденция изменения собственного капитала: 25,88% - 2014г; 27,87% - 2015г; 25,42% - 2016г, 20,05% - 2017г, 14,46% - 2018г.

Доля долгосрочных обязательств снизилась с 41,93% в 2014 году до 27,02% в 2018 году, а краткосрочные обязательства выросли - с 32,19% до 58, 52% соответственно.

А значит компания, набирая краткосрочные займы повышает риск невыплат и неустойчивого финансового состояния. При этом резкое сокращение долгосрочных инвестиций говорит о том, что ЧКПЗ не вызывает доверия у потенциальных инвесторов, для вложения в нее своих средств.

Графически изменение структуры пассивов ПАО «ЧКПЗ» в 2014-2018 гг. представлено на рисунке 2.5.

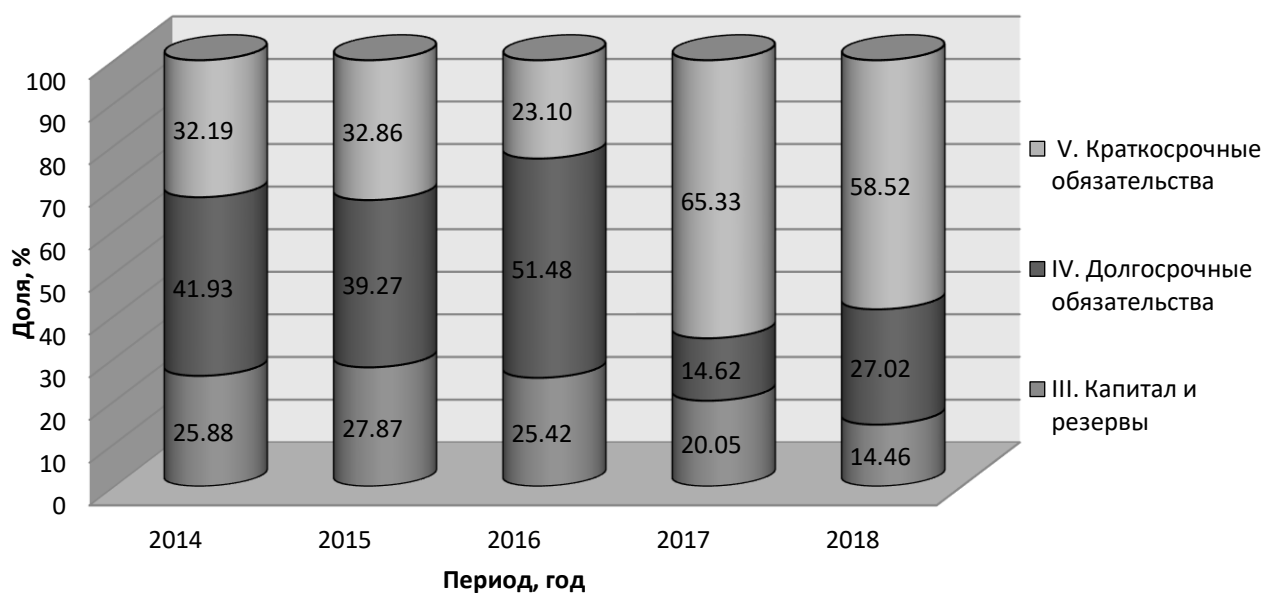


Рисунок 2.5 – Изменение структуры пассивов ПАО «ЧКПЗ»

И так, на основании анализа активов и их источников ПАО «ЧКПЗ» за период 2014 - 2018 гг., можно сделать вывод о капитализации прибыли и инвестиционной направленности политики предприятия за счет наращивания внеоборотных активов, при этом удельный вес оборотных снижается. Также наблюдается снижение удельного веса собственного капитала и увеличение займов, что говорит о высокой зависимости от инвестиционных средств компании, которая негативно сказывается на развитии компании.

Проведем оценку ликвидности и финансовой устойчивости ПАО «ЧКПЗ» по данным бухгалтерского баланса на конец 2014-2018 гг.

Для этого, сформируем аналитическую таблицу, чтобы сравнить баланс компании «ЧКПЗ» с абсолютно ликвидным, где характеристику показателей для оценки ликвидности баланса следующая.

A1 – абсолютно ликвидные активы. Это денежные средства и эквиваленты.

A2 – быстро реализуемые активы (обычно в течение периода погашения дебиторской задолженности).

A3 – медленно реализуемые активы со сроком реализации до года (сырье, материалы, незавершённое производство, расходы предстоящих периодов).

А4 – труднореализуемые активы, реализация которых более года.

Группировку активов по степени ликвидности бухгалтерского баланса ПАО «ЧКПЗ» представим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Группировка активов бухгалтерского баланса ПАО «ЧКПЗ» по степени ликвидности

Группа	Наименование активов	2015		2016	
		состав, тыс. руб.	структура, %	состав, тыс. руб.	структура, %
A1	Наиболее ликвидные	155109	4,77	59 371	1,90
A2	Быстро реализуемые	1891117	58,11	1 711 561	54,81
A3	Медленно реализуемые	6180	0,19	2 744	0,09
A4	Трудно реализуемые	1202048	36,94	1 348 765	43,20
ИТОГО		3254454	100	3 122 441	100,00
Группа	Наименование активов	2017		2018	
		состав, тыс. руб.	структура, %	состав, тыс. руб.	структура, %
A1	Наиболее ликвидные	91159	2,42	424 507	7,65
A2	Быстро реализуемые	1973438	52,36	2 108 499	38,01
A3	Медленно реализуемые	4253	0,11	31 120	0,56
A4	Трудно реализуемые	1700016	45,11	2 982 543	53,77
ИТОГО		3768866	100,00	5 546 669	100,00

П1 – наиболее срочные обязательства со сроком погашения до месяца (кредиторская задолженность поставщикам, перед персоналом, бюджетом, внебюджетными фондами).

П2 – краткосрочные обязательства со сроком погашения до года.

П3 – долгосрочные обязательства со сроком погашения более 1 года (4 раздел баланса).

П4 – постоянные пассивы. Это собственный капитал (5 раздел баланса).

Группировку пассивов по степени ликвидности бухгалтерского баланса ПАО «ЧКПЗ» представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Группировка пассивов бухгалтерского баланса ПАО «ЧКПЗ» по степени ликвидности

Группа	Наименование активов	2015		2016	
		состав, тыс. руб.	структура, %	состав, тыс. руб.	структура, %
П1	Наиболее срочные	1 246 258	21,88	1 146 759	18,44
П2	Краткосрочные	624 854	10,97	289 694 ,00	4,66
П3	Долгосрочные	2 236 375	39,27	3 200 701	51,48
П4	Постоянные пассивы	1 587 299	27,87	1 580 412	25,42
ИТОГО		5 694 786	100	6 217 566	100
Группа	Наименование активов	2017		2018	
		состав, тыс. руб.	структура, %	состав, тыс. руб.	структура, %
П1	Наиболее срочные	2 603 440	33,55	5 224 517	45,08
П2	Краткосрочные	2 466 591	31,78	1 557 068	13,44
П3	Долгосрочные	1 134 827	14,62	3 131 012	27,02
П4	Постоянные пассивы	1 556 166	20,05	1 675 702	14,46
ИТОГО		7 761 024	100	11 588 299	100

Сравним получившиеся значения активов с пассивами, результаты представим в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Соотношение активов с пассивами ПАО «ЧКПЗ»

Значение, тыс.руб.	2015	2016	2017	2018
A1-П1	-1 091 149	-1 087 388	-2 512 281	-4 800 010
A2-П2	1 266 263	1 421 867	-493 153	551 431
A3-П3	-2 230 195	-3 197 957	-1 130 574	-3 099 892
A4-П4	-385 251	-231 647	143850	1 306 841

В теории баланс считается ликвидным если выполняются все условия $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, а значит $A4 \leq П4$. Не выполнение одного из этих условий говорит о том, что ликвидность баланса уже не считается абсолютной.

Первое неравенство не отвечает неравенству абсолютной ликвидности баланса во всех анализируемых годах. Это свидетельствует, о не покрытии своих обязательств по самым срочным пассивам заводом на протяжении всех годов.

Второе условие выполняется практически за весь анализируемый период. Следовательно, быстрореализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и предприятие может быть платежеспособным в ближайшей перспективе учитывая оперативные расчеты с кредиторами, получение денежных средств от реализации товаров через кредиты. Единственным исключением является 2017 год, в этом году быстрореализуемые активы были меньше краткосрочные пассивов и предприятие не было платежеспособным в ближайшей перспективе учитывая оперативные расчеты с кредиторами. Это было вызвано случившимся ЧП на производстве, в связи с которым ЧКПЗ потеряло большую часть своих активов.

Третье неравенство не соответствует условиям ликвидности баланса ни в одном из анализируемых годов. Следовательно, кузнечно-прессовый завод не может в краткосрочной перспективе (до года) с помощью медленно реализуемых активов возмещать пассивы с низкой срочностью.

Четвертое условие выполняется только в последних двух из анализируемых годов. Это значит, что труднореализуемые активы стали оставаться только с 2017 года, для пополнения используемых денег, которые будет необходимо дополнять в большей степени за счет приостановки закрытия кредиторской задолженности в недостаток собственных денег для данных целей.

Следовательно, ПАО «ЧКПЗ» не обладает полностью ликвидным балансом, но он считался наиболее ликвидным в период 2014 - 2016 года, т к выполняются 2 и 4 условия и абсолютно не ликвидным, даже плачевным был баланс на конец 2017 года, где не выполнялось ни одно условие.

Проведем расчет коэффициентов ликвидности и дополним его факторным анализом. Результаты представим в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели ликвидности ПАО «ЧКПЗ»

Показатель	Нормативное значение	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.2018
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2 \dots 0,5$	0,11	0,13	0,16	0,06	0,08
Коэффициент промежуточной ликвидности	$\geq 0,7 \dots 1,0$	1,31	1,09	1,23	0,41	0,37
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 1,0 \dots 2,0$	2,48	2,39	3,38	1,19	1,26

Окончание таблицы 2.7

Показатель	Изменение 2015 – 2016 г	Изменение 2016 – 2017 г	Изменение 2017 – 2018 г
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	-0,10	0,02
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,14	-0,82	-0,03
Коэффициент текущей ликвидности	0,99	-2,19	0,07

Коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует нормативу на протяжении всего периода. Но, при этом прослеживается положительная динамика роста платежеспособности ПАО «ЧКПЗ», на 2% (с 6% до 8%) к концу 2018 года и на 3 % (с 13% до 16%) к концу 2016 года. Что вызвано увеличением денежных активов на балансе организации. Так на начало периода (конец 2014 года) организация могла погасить немедленно 11% кредиторской задолженности, а к концу периода (конец 2016 года) уже имело возможность погасить до 16% кредиторской задолженности, но набрав новых кредитов в 2017 году платежеспособность резко упала, и к концу 2018 года смогла подняться только на 2%, таким образом, на конец 2018 года организация могла погасить немедленно лишь 8 % кредиторской задолженности.

Значения коэффициента промежуточной ликвидности в течение периода с 2014 по 2016 года, являются нормативными это также является показателем платежеспособности организации. Что вызвано ростом активов баланса, что говорит о наличии у предприятия способности погасить ликвидными активами наиболее срочные обязательства, но при этом в последние два года значения

понижаются, что в свою очередь вызвано ростом заемных средств и снижением собственных.

Результаты текущей ликвидности в период с 2014 по 2016 года не соответствуют норме (1-2), а значит распределение средств в данном году было не рациональным, она могла покрыть текущие расходы, но при этом, было много незадействованных активов, которые лежали на балансе и не работали. В последние два года текущая ликвидность понизилась и стала соответствовать нижней границе нормы, что говорит о том, что компания пока может расплатиться по своим долгам на сегодняшний день, но излишков уже не остается.

Графически изменение коэффициентов ликвидности ПАО «ЧТПЗ» представим на рисунке 2.6.

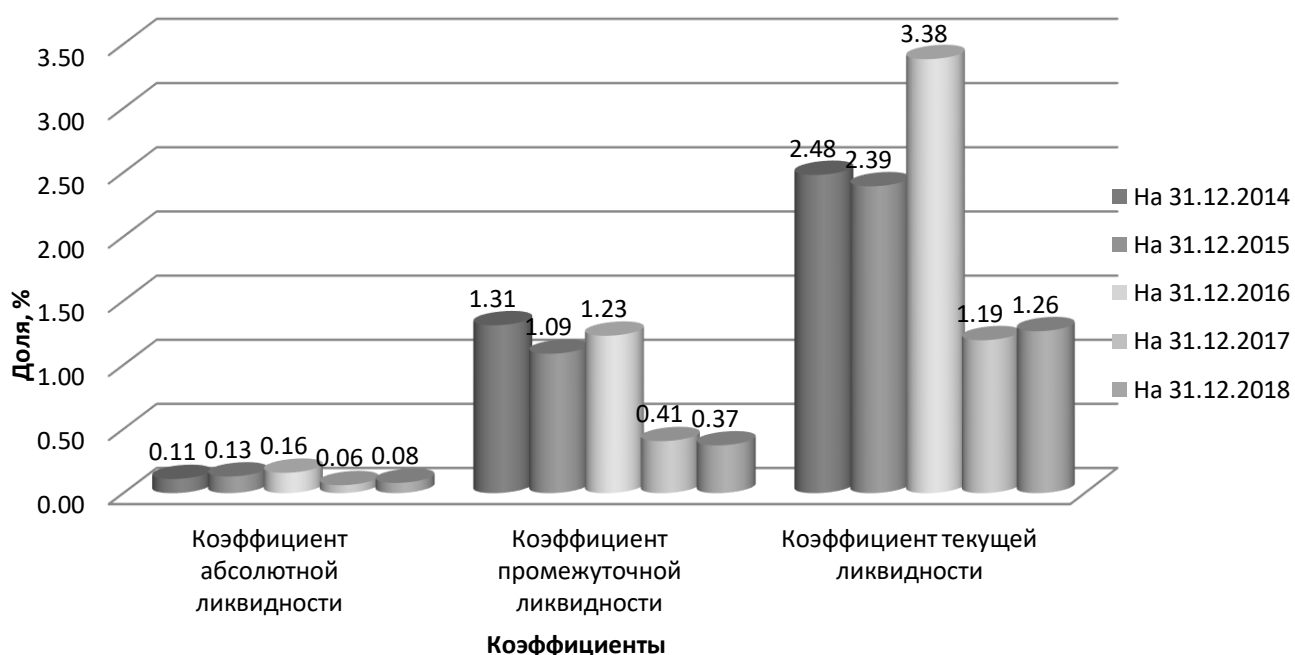


Рисунок 2.6 – Коэффициенты ликвидности ПАО «ЧКПЗ»

В целом за период 2014-2018 года показатели ликвидности ПАО «ЧКПЗ» колебались, до 2016 года шел стабильный рост, а в 2017 году произошел резкий спад, который был вызван чрезвычайным происшествием на заводе. Таким

образом, до 2016 года предприятие было платежеспособным и оно постоянно наращивало оборотные активы. А после пожара, и большой потери активов, за счет новых займов у ЧКПЗ резко снизились показатели платежеспособности, но она стремится наращивать их.

Проведем оценку финансовой устойчивости ПАО «ЧКПЗ». Показатели делятся на относительные и абсолютные. Представим характеристику показателей для оценки финансовой устойчивости. Результаты представлены в таблицах 2.8 и 2.9.

Таблица 2.8 – Анализ финансовой устойчивости ПАО «ЧКПЗ»

Показатель	Значение				Абсолютное изменение				Темп роста, %			
	2015	2016	2017	2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Коэффициент финансовой независимости	0,28	0,25	0,20	0,14	0,02	-0,02	-0,05	-0,06	7,71	-8,81	-21,12	-27,88
Коэффициент финансового рычага	0,39	0,34	0,25	0,17	0,04	-0,05	-0,09	-0,08	10,69	-11,81	-26,41	-32,60
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,72	0,75	0,80	0,86	-0,02	0,02	0,05	0,06	-2,69	3,40	7,20	6,99

Коэффициент финансовой независимости предприятия на 2018 г. равняется 0,14, что говорит о зависимости от кредиторов, так как наблюдается недостача собственных средств. Изменение коэффициента автономии за анализируемый период составило 0,12 или 35,97%.

Коэффициент финансового рычага не сильно изменился за анализируемый период и соответствует нормативу что говорит о стабильности финансового состояния ПАО «ЧКПЗ».

Таблица 2.9 – Абсолютный анализ финансовой устойчивости ПАО «ЧТПЗ»

Показатель	2015	2016	2017	2018
СОС	-46 777 406,0	-40 674 486,0	-28 960 492,0	-31 528 824,0
СД	18 859 355,0	17 299 672,0	28 332 216,0	18 426 096,0
ОИ	46 827 277,0	40 869 397,0	56 019 373,0	64 727 246,0

Коэффициент соотношения собственных средств и заемных средств соответствует нормативу (<1), но в последние 2 года он резко вырос на 7%, что говорит о большом количестве займов взятых в этот период на ПАО «ЧКПЗ».

Графически изменение относительных коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «ЧКПЗ» представим на рисунке 2.7

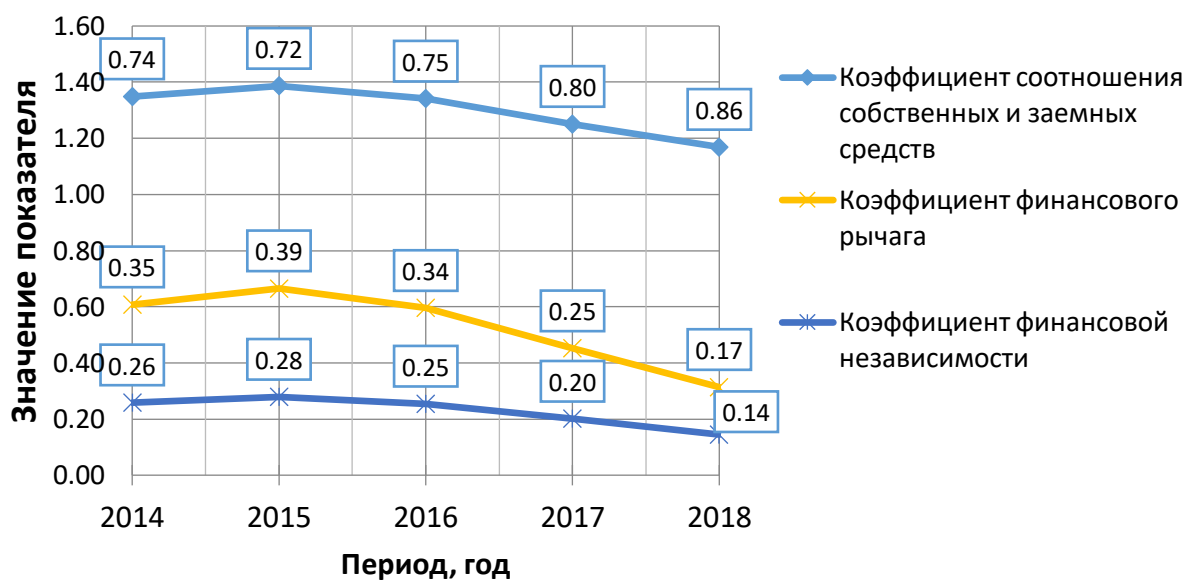


Рисунок 2.7 – Относительные коэффициенты финансовой устойчивости ПАО «ЧКПЗ»

По полученным результатам показателей СОС, СД, ОИ следует, что источниками финансирования запасов являются собственные оборотные средства, долгосрочные кредиты и займы. На предприятии способность расплачиваться по своим обязательствам находится на нормальном уровне. Заемные средства используются рационально, текущая деятельность приносит высокие доходы.

Представим графически изменение абсолютных коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «ЧКПЗ» на рисунке 2.8.

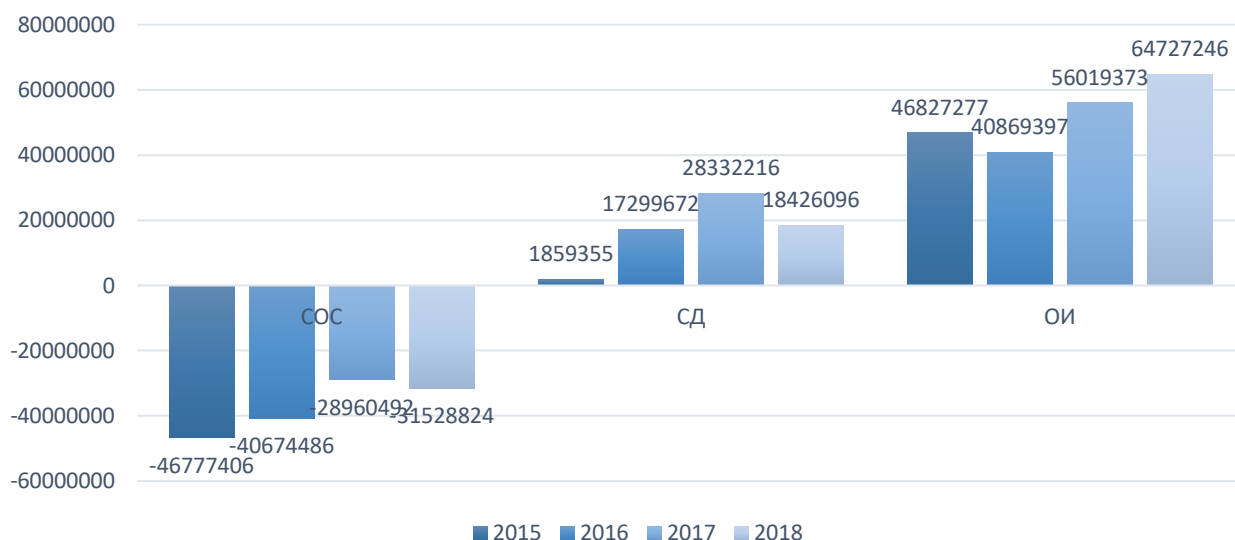


Рисунок 2.8 – Абсолютные коэффициенты финансовой устойчивости
 ПАО «ЧТПЗ»

Таким образом, в ходе проведения оценки можно сказать, что на ПАО «ЧКПЗ» нормальное финансовое положение, платежеспособность и финансовая устойчивость, что говорит о оптимальном применении заемных денег, значительной прибыльности текущей работы. Способность расплачиваться по своим обязательствам обеспечивает гарантию выполнения всех обязательств перед кредиторами.

Следующим шагом проведем оценку эффективности хозяйственной деятельности ПАО «ЧКПЗ».

Проведем расчет коэффициентов рентабельности и дополним его факторным анализом. Результаты представим в таблице 2.10.

За период последних пяти лет наблюдается стабильный хоть и не большой, рост всех показателей рентабельности, но в 2017 году произошел резкий спад всех показателей, поэтому рассмотрим его подробнее.

За 2017 год собственный капитал «Челябинского кузнечно - прессового завода» обеспечил чистый доход в размере 9 579 898 руб. Динамика отклонения коэффициента рентабельности собственного капитала негативная (-3,55%). Это привело к неудовлетворительному значению за 2017 г., так как нормальным

значением для отрасли, в которой функционирует ПАО «ЧКПЗ», составляет 9% и более.

Таблица 2.10 – Динамика коэффициентов рентабельности ПАО «ЧКПЗ»

Показатель	Значение, %					Абсолютное отклонение 2017-2014	Темп роста 2017-2014
	2014	2015	2016	2017	2018		
ROE (рентабельность собственного капитала),	9,71	9,77	9,81	6,16	11,73	-3,55	-36,57
ROA (рентабельность активов),	2,51	2,62	2,72	1,23	1,70	-1,28	-50,85
ROS (рентабельность деятельности),	2,93	2,92	2,85	1,33	2,22	-1,62	-54,89
ROS (рентабельность продаж),	9,69	9,63	9,44	7,60	7,84	-2,09	-21,60

Рентабельность активов за данный год равнялась 1,23%. За весь рассматриваемый период уменьшение рентабельности активов составило -1,28%. Для отрасли ПАО «ЧКПЗ» нормальное значение 2,5% и более. В начале анализируемого периода рентабельности активов соответствовала норме, однако после 2017 года ситуация изменилась.

За 2017 год рентабельность обычных видов деятельности завода составила 1,33%. Также, наблюдается снижение рентабельности деятельности за весь анализируемый период на -1,62. Нормальное значение для отрасли ПАО «ЧКПЗ» 2% и более. На падение показателя повлияло то, что увеличились коммерческие и управленческие расходы, а также повышение себестоимости продукции.

За 2017 год рентабельность реализации продукции «Челябинского кузнечно – прессового завода» имеет значение 7,60%. Динамика показателя негативная – снижение на 2,09%. Тем не менее, рентабельность продаж за все года соответствует нормативу 4% и более для отрасли, в которой функционирует ПАО «ЧКПЗ». Падение рентабельности продажи говорит о снижении эффективности работы завода, о чем свидетельствует снижение выручки. Для улучшения ситуации необходимо повысить эффективность управления предприятием через увеличение клиентской базы, роста оборачиваемости товаров, снижение стоимости товаров/услуг от субподрядчиков.

Так как завод получил положительный доход от реализации продукции, все показатели рентабельности имеют значение выше нуля.

Графически представим изменение рентабельности ПАО «ЧТПЗ» на рисунке 2.9.

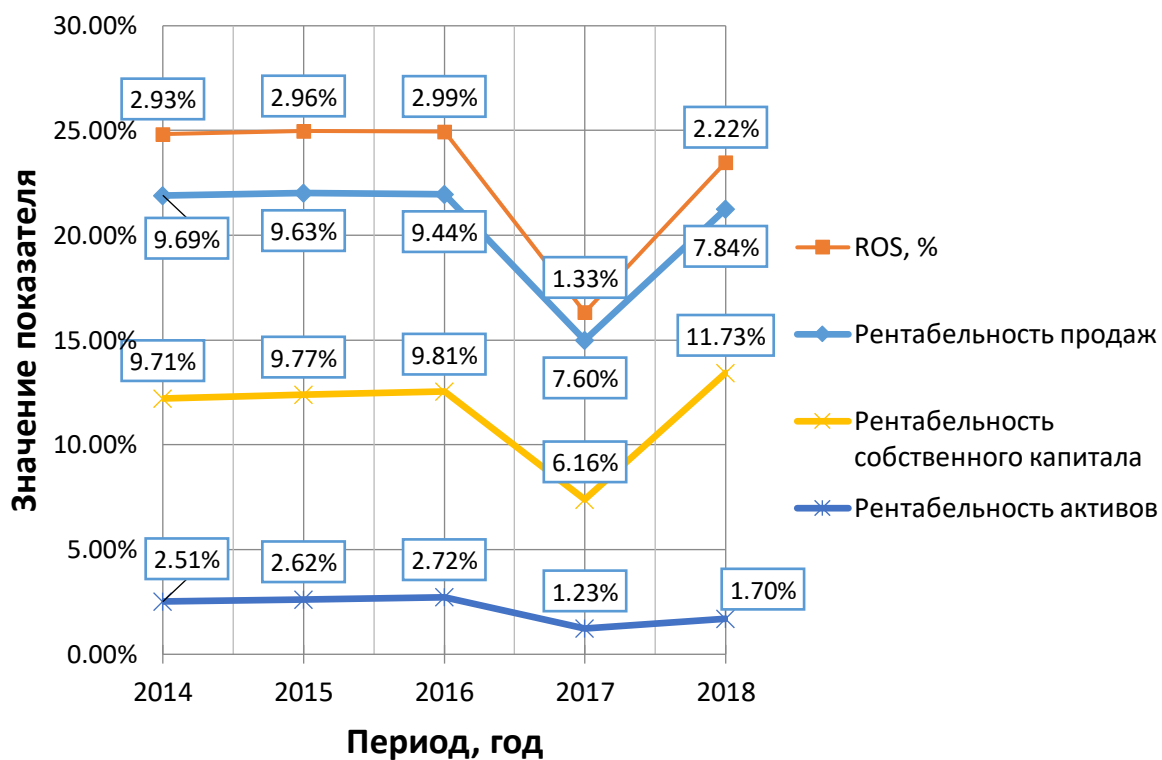


Рисунок 2.9 – Рентабельность ПАО «ЧКПЗ»

Таким образом, мы видим, что на заводе все показатели рентабельности находились в рамках нормы до 2017 года, а после положение предприятия значительно ухудшилось, это вызвано пожаром, случившимся на заводе и последствием, которого стала потеря большей части производственного оборудования. Но несмотря на происшествие, на ЧКПЗ идет процесс улучшения своего положения, и оно продолжает уверенно держаться на рынке занимая лидирующие позиции.

И для более полной картины проведем оценку деловой активности ПАО ЧКПЗ. Деловая активность как финансовый показатель проявляется через скорость оборота средств предприятия. Результаты представим в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Оценка деловой активности ПАО «ЧКПЗ»

Наименование коэффициента	Значение				Изменение 2018-2015	Темп прироста, %
	2015	2016	2017	2018		
Оборачиваемость запасов	2,13	2,38	2,03	1,77	-0,36	-17%
Оборачиваемость запасов в днях	168,88	151,51	177,30	203,62	34,73	21%
Оборачиваемость дебиторской задолженности	2,45	3,95	4,39	4,76	2,31	94%
Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях	146,84	91,10	82,03	75,62	-71,21	-48%
Оборачиваемость кредиторской задолженности	3,85	5,50	3,84	2,27	-1,58	-41%
Оборачиваемость кредиторской задолженности в днях	93,56	65,50	93,82	158,85	65,29	70%
Оборачиваемость денежных средств	56,85	61,32	95,60	34,40	-22,45	-39%
Оборачиваемость денежных средств в днях	6,33	5,87	3,77	10,46	4,13	65%
Оборачиваемость активов	0,86	1,10	1,03	0,92	0,06	7%
Оборачиваемость активов в днях	419,20	326,06	349,71	392,65	-26,55	-6%

Графически представим изменение коэффициентов оборачиваемости ПАО «ЧКПЗ» на рисунке 2.10.

Из таблицы 2.11 следует, оборачиваемость запасов в течение анализируемого периода снизилась на 0,36 оборота или на 17% (35 дней). Снижение оборотов показывает, что запасы стали использоваться менее рационально. За счет этого произошло снижение объема прибыли.

В анализируемый период коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности увеличился с 2,45 до 4,76. Это значит, что дебиторская задолженность стала быстрее обращаться в денежные средства. Скорость оборота дебиторской задолженности в динамике имеет тенденцию к уменьшению (со 147 дней в 2015 году до 76 дней в 2018г.) то есть нужно меньше времени в днях для обращения дебиторской задолженности в деньги.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности за анализируемый период снизился на 1,58 оборота или на 41% (66 дней или 70%), это говорит об ухудшении платежеспособности предприятия по отношению к

поставщикам товаров, а также внебюджетным, бюджетным фондам и сотрудникам предприятия.

Замедление оборачиваемости денежных средств за анализируемый период на конец 2018 года на 39% или с 22,45 оборота (5 дней), свидетельствует о снижении платежеспособности, экономической стабильности и неэффективности управления денежно-финансовыми ресурсами на предприятии.

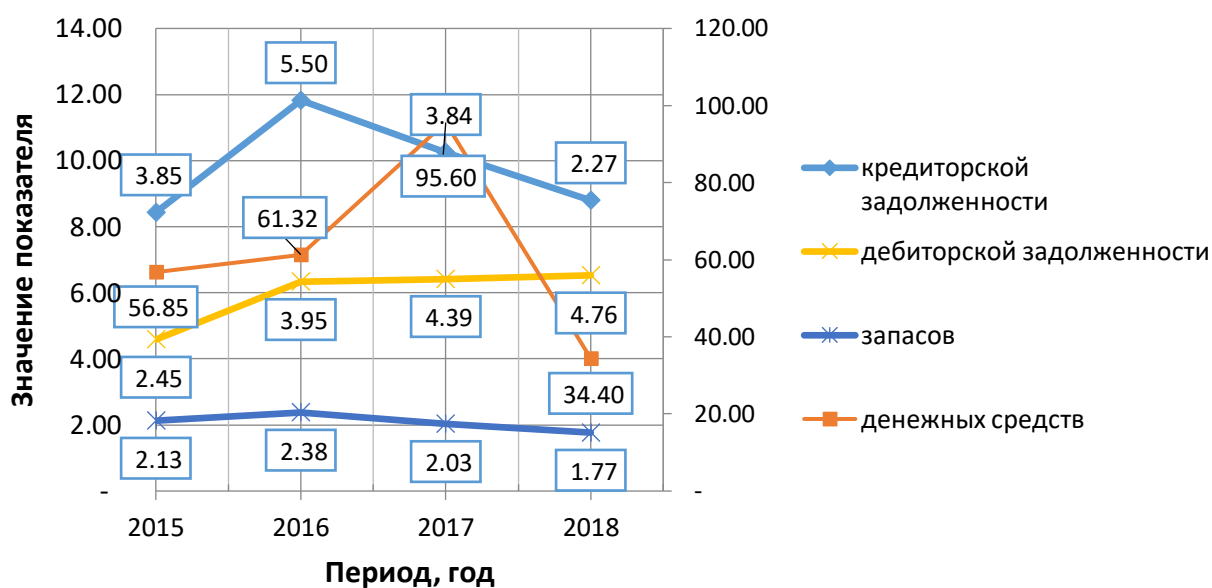


Рисунок 2.10 – Коэффициенты оборачиваемости ПАО «ЧКПЗ»

И так, в целом ПАО «ЧКПЗ» сократило к 2018 году сроки оборачиваемости почти всех показателей. Но при этом есть истораживающие статьи в анализе которые могут подорвать стабильную деятельность предприятия.

Так значение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности выше чем по кредиторской, что говорит об отсутствии свободных средств у предприятия, и даже предприятие вынуждено покрывать свои расходы из заемных средств.

Вторым проблемным местом является оборот денежных средств который начал падать к 2018 году. А это значит необходимо принимать меры по оптимизации данного показателя, в противном случае это приведет к срыву финансовой стабильности предприятия.

Таким образом, подводя итог можно сказать следующее:

Учитывая информацию о случившемся пожаре на производстве, мы провели экономический анализ бухгалтерского баланса ПАО «ЧКПЗ» из которого видно, что данный инцидент оставил серьезный отпечаток на производстве. А именно на основании анализа активов и их источников ПАО «ЧКПЗ» за период 2014 - 2018 гг., можно сделать вывод о капитализации прибыли и инвестиционной направленности политики предприятия за счет наращивания внеоборотных активов, при этом удельный вес оборотных снижается. Также наблюдается снижение удельного веса собственного капитала и увеличение займов, что говорит о высокой зависимости от инвестиционных средств компании, которая негативно сказывается на развитии компании.

В целом за период 2014-2018 года показатели ликвидности ПАО «ЧКПЗ» колебались, до 2016 года шел стабильный рост, а в 2017 году произошел резкий спад, который был вызван чрезвычайным происшествием на заводе. Таким образом, до 2016 года предприятие было платежеспособным и постоянно наращивало оборотные активы. А после пожара, и большой потери активов, за счет новых займов у ЧКПЗ резко снизились показатели платежеспособности, но она стремится наращивать их.

В ходе проведения оценки можно сказать, что на ПАО «ЧКПЗ» нормальные финансовое положение, платежеспособность и финансовая устойчивость, что говорит о оптимальном применении заемных денег, значительной прибыльности текущей работы. Способность расплачиваться по своим обязательствам обеспечивает гарантию выполнения всех обязательств перед кредиторами.

Все показатели рентабельности находились в рамках нормы до 2017 года, а после положение предприятия значительно ухудшилось, это вызвано пожаром, случившимся на заводе и последствием, которого стала потеря большей части производственного оборудования. Но несмотря на происшествие, на ЧКПЗ идет процесс улучшения своего положения, и оно продолжает уверенно держаться на рынке занимая лидирующие позиции.

В целом ПАО «ЧКПЗ» сократило к 2018 году сроки оборачиваемости почти всех показателей. Но при этом есть и настораживающие статьи в анализе которые могут подорвать стабильную деятельность предприятия.

В ходе анализа мы разобрались в последствиях происшествия на заводе, а для того чтобы понять причины необходимо провести анализ кадровой составляющей ПАО «ЧКПЗ», что мы и сделаем далее.

2.3 Диагностика кадровой безопасности на ПАО «ЧКПЗ»

Проанализировав выше экономическую составляющую ПАО «ЧКПЗ» стало видно что пожар, произошедший на производстве, стал серьезной угрозой экономической безопасности предприятия. Известно, что данный пожар случился во время наладки нового оборудывания, а значит в его причинах задействован и чкеловеческий фактор. Чтобы разораться в этом, проведем анализ кадровой безопасности ПАО «ЧКПЗ».

На ПАО «ЧКПЗ» действует официальный документ "Кадровая политика", утверждённый генеральным директором в 2008 году, где прописаны цель и основные задачи работы с кадрами на предприятии.

Основной целью кадровой политики является развитие персонала, повышение его творческой активности, инициативы и восприимчивости к нововведениям.

К задачам кадровой политики персонала ПАО "ЧКПЗ " относятся.

1. Формирование корпоративной культуры.
2. Создание благоприятного психологического климата.
3. Обеспечение необходимыми человеческими ресурсами.
4. Оценивание персонала на всех тапах производственного процесса.
5. Организация подготовки и повышения квалификации персонала
6. Мотивация персонала.
7. Мониторинг и анализ результативности производственной деятельности с целью постоянного совершенствования.

Информационной базой для анализа служат нормативные документы, а именно: политика в области качества ПАО «ЧКПЗ», кадровая политика ПАО «ЧКПЗ», стандарт системы менеджмента качества "Подготовка и повышение квалификации персонала", стандарты системы менеджмента качества "Порядок организации и процесса обучения вновь принятого персонала на предприятии".

В первой части работы мы определили, что кадровая безопасность на прямую зависит от составляющих ее частей, поэтому в первую очередь проанализируем их уровень на ЧКПЗ.

Таким образом, разделим наш анализ на три составляющих:

- Психофизиологическая составляющая
- Профессиональная составляющая
- Личностная составляющая

С точки зрения психофизиологической составляющей проведем анализ возрастной структуры персонала и представим его в таблице 2.11.

Рассматривая возрастную структуру персонала в динамике по годам, отметим, что первое место по численности на предприятии принадлежит людям в возрасте от 50 лет. Работники этой возрастной категории имеют большой опыт работы на предприятии, лучше всех знакомы со его спецификой и являются профессионалами в своих областях. Как видно из данных таблицы, удельный вес у категории этого возраста уменьшается с 31,1 % до 27,5 % что является отражением естественной смены поколений, в связи с выходом на пенсию и общей тенденцией уменьшения количества работников предприятия. Но лидирующая позиция сотрудников от 50 лет пока остаётся.

Второе место занимают молодые сотрудники до 30 лет. Это абсолютно правильный поход, позволяющий старшему поколению готовить молодёжь себе на смену. Удельный вес молодых кадров до 30 лет с 2012 года снижается с 26,2 % до 25,4 %, что является естественным на фоне снижения общей численности персонала на предприятии в указанный период, но опасным в перспективе, при условии сохранения подобной ситуации.

Таблица 2.12 – Возрастная структура персонала ПАО «ЧКПЗ»

Возрастной состав, лет	2016 год		2017 год		2018 год		Изменение 2018-2016	Темп прироста, %
	кол - во чел.	удельный вес, %	кол - во чел.	удельный вес, %	кол - во чел.	удельный вес, %		
До 30 лет	1902	26	1734	25	1560	25	-342	-18
От 31 до 35 лет	978	13	981	14	930	15	-48	-5
От 36 до 45 лет	1317	18	1356	20	1443	23	126	10
От 46 до 50-лет	798	11	690	10	522	8	-276	-35
От 50 лет	2262	31	2046	30	1689	27	-573	-25
Итого	7257	100	6807	100	6144	100	-1113	-15

На третьем и четвёртом месте находятся сотрудники от 36 до 45 лет и от 31 до 35 лет соответственно. Этот возраст признан самым трудоспособным. Удельный вес группы сотрудников от 36 до 45 лет к 2014 году увеличивается до 23,5 % против 18,2 % в 2012 году. Удельный вес группы персонала от 31 до 35 лет к общей численности персонала в отчётном году увеличился с 13,5 % в 2016 году до 15,1 % в 2018 году, это говорит о том, что предприятие приумножает наиболее активные группы персонала, от которых нужна более интенсивная отдача. На последнем месте находится возрастная группа от 46 до 50 лет. Персоналу этой категории сложнее справиться с существующей на предприятии нагрузкой, содержанием труда, интенсивностью работы, чем и объясняется уменьшение удельного веса от 11,0 % в 2016 году до 8,5 % в 2018 году.

На основании рассмотренных данных можно сделать вывод о том, что значительных изменений в качественном составе персонала по возрасту не произошло. В течение 3 лет с 2016 года по 2018 года все категории персонала восполняются постепенно, без резких колебаний по какой-либо возрастной категории (рисунок 2.10).

Средний возраст персонала составляет 41,6 лет, значит команда предприятия это зрелый, опытный персонал, но таким работникам уже сложнее приспособиться

к нововведениям и кардинальным изменениям в стратегическом управлении предприятием.

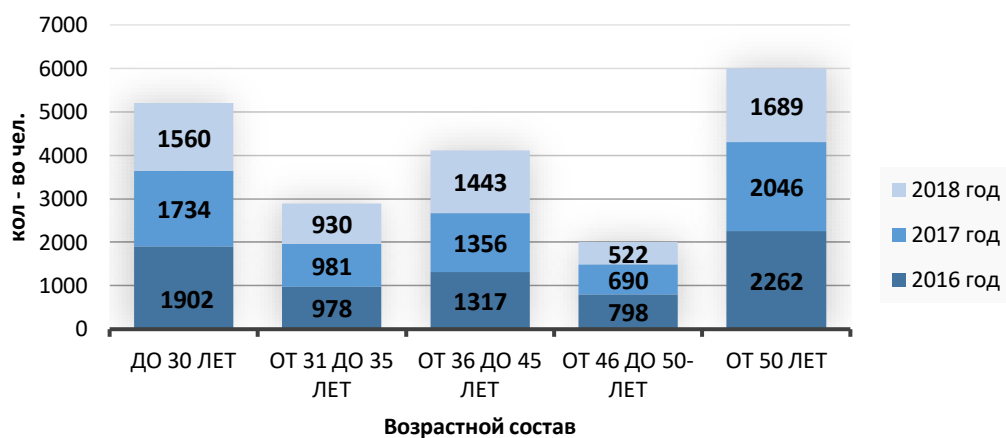


Рисунок 2.10 – Возрастная структура персонала ПАО «ЧКПЗ»

В этом случае речь идёт и о необходимости уменьшения среднего возраста персонала, но без ущерба производственному процессу и внесение коррективов в план и методики обучения, связанными с возрастными особенностями обучаемого контингента.

Отрицательным моментом является - дефицит кадров на рынке труда. Персонал в возрасте от 50 лет уйдёт на пенсию, а на поиск и вовлечение более молодого поколения уйдёт много времени и средств, поэтому в качестве уменьшения влияния негативных последствий от дефицита кадров в будущем, в настоящее время, необходимо интенсивно повышать удельный вес персонала до 30 лет.

Далее в качестве анализа профессиональной составляющей проанализируем уровень профессиональной подготовки кадров и уровень их образования.

Уровень образования всех работников, в том числе и рабочих кадров определяется ещё на стадии отбора. Можно сказать, это один из первых критериев в резюме, на что обращает внимание менеджер по отбору персонала. Чем ближе специальность и квалификация работника, указанная в документе об образовании, к специфике требуемой вакансии, тем меньше расходов на его обучение в перспективе понесёт предприятие. Структуру персонала по уровню образования в

исследуемый период с 2016 года по 2018 год представим в таблице 2.12 и на рисунке 2.11

Таблица 2.13 – Структура персонала по уровню образования ПАО «ЧКПЗ»

Уровень образования	2016 год		2017 год		2018 год		Изменение 2018-2016	Темп прироста, %
	кол - во чел.	удельный вес, %	кол - во чел.	удельный вес, %	кол - во чел.	удельный вес, %		
Высшее образование	1893	26%	1785	26%	1620	26%	-273	-14%
Средне-профессиональное образование	1920	26%	1743	26%	1611	26%	-309	-16%
Начально-профессиональное образование	1755	24%	1678	25%	1605	26%	-150	-9%
Среднее (полное) общее образование	1494	20%	1349	20%	1107	18%	-387	-26%
Основное общее образование или неполное среднее	249	3%	215	3%	201	3%	-48	-19%
Итого	7311	100%	6770	100%	6144	100%	-1167	-16%

Итак, можно сделать вывод, что преимущественно на предприятии работает персонал со средне-профессиональным и начально-профессиональным образованием, что подтверждается многочисленностью персонала рабочих профессий, не требующих наличие высшего образования.

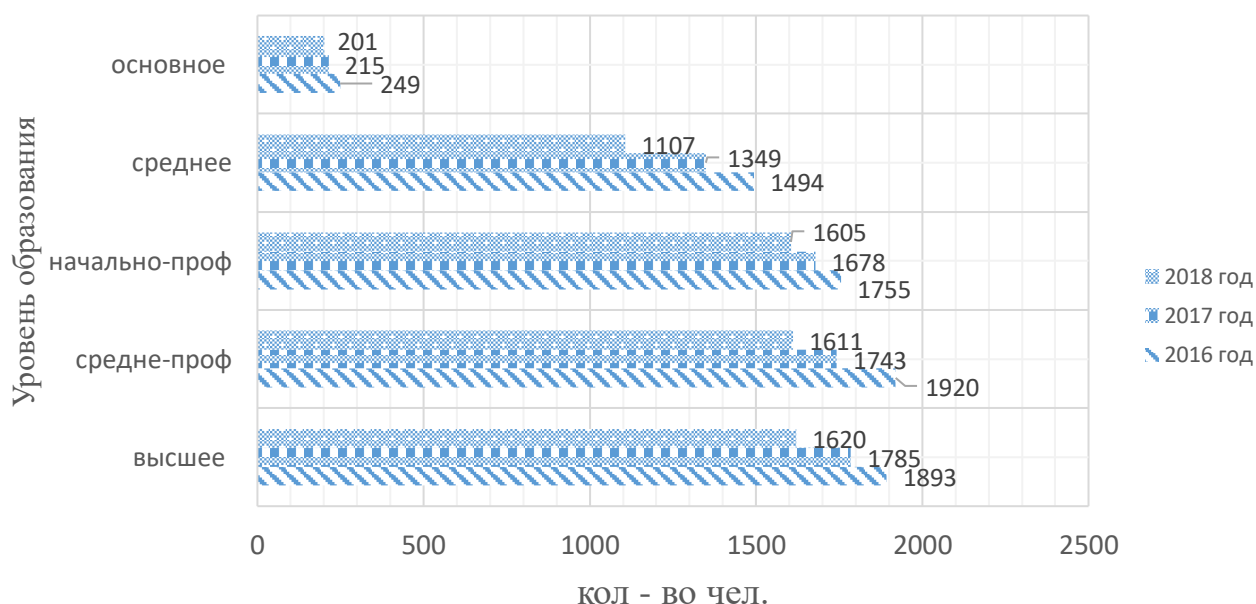


Рисунок 2.11 – Структура персонала по уровню образования на ПАО «ЧКПЗ»

Негативным фактором является то, что персонал рабочих профессий имеет низкий образовательный ценз, который в свою очередь влияет на его обучаемость и эффективность производственного процесса, особенно при работе на современном оборудовании.

И так учитывая данные условия уровня образования персонала, проведем анализ уровня его профессиональной подготовки.

На ПАО «ЧКПЗ» существует несколько уровней профессиональной подготовки рассмотрим их в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Уровни профессиональной подготовки кадров на ПАО «ЧКПЗ»

Уровень подготовки	2016 год		2017 год		2018 год		Изменение 2018-2016	Темп прироста, %
	кол - во чел.	удельный вес, %	кол - во чел.	удельный вес, %	кол - во чел.	удельный вес, %		
Подготовка новых кадров	216	7	249	9	270	9	54	25
Переподготовка и обучение новой профессии.	405	13	330	12	414	14	9	2
Повышение квалификации	2445	80	2190	79	2250	77	-195	-8
Итого	3066	100	2769	100	2934	100	-132	-4

В исследуемом периоде с 2016 по 2018 год численность обученных на первом уровне подготовки кадров возростала с 216 человек до 270 человек.

Количество сотрудников прошедших обучение по переподготовке и обучению новой профессии за последние три года выросло на 2% или на 9 человек. Что говорит о потребности в дополнительных профессиях, которые могут совместить основные рабочие.

А вот спрос на повышение квалификации к 2018 году упал на 8% что говорит о нехватке средств и возможностей получить более высокий уровень знаний в области своей профессии.

Итак, несмотря на достаточно интенсивную и регулярную подготовку персонала, и 100 % укомплектованность рабочими кадрами, профессиональный и

квалификационный состав персонала не способен в полной мере реализовать стратегическую цель предприятия. Это связано прежде всего:

- С нехваткой обученного персонала дополнительных знаний по профессии для работы на новом оборудовании;

- С недостаточным количеством персонала более высокого разряда (уровня квалификации), который необходим для работы при введении в эксплуатацию того же нового оборудования.

Следующим шагом проведем анализ личностной составляющей кадровой безопасности, проанализировав текучку кадров за последние три года.

В таблице 2.15 представим динамику текучки кадров за период с 2016 по 2018 годы.

Таблица 2.15 – Динамика текучести кадров ПАО «ЧКПЗ»

Показатель	2016 год		2017 год		2018 год		Изменение 2018-2016	Темп прироста, %
	Кол - во чел.	Удельный вес, %	Кол - во чел.	Удельный вес, %	Кол - во чел.	Удельный вес, %		
Уволившиеся сотрудники	1860	55	1980	56	2643	57	783	42
Принятые на работу	1497	45	1530	44	1980	43	483	32
Итого	3357	100	3510	100	4623	100	1266	38

За последние три года количество уволенных сотрудников увеличилось на 42% или на 783 человека, но и количество принятых сотрудников также выросло на 32% или на 483 человека. Но при этом и разбег между принятыми и уволенными с каждым годом становится больше, это вызвано как уходом работников на пенсию, так и оптимизацией производства.

Эти данные позволяют рассчитать коэффициенты оборота по приёму, увольнению персонала:

- Коэффициент оборота по приёму это отношение количества принятых на работу к среднесписочной численности работников за отчётный период.;

- Коэффициент оборота по увольнению это отношение количества уволенных с работы к среднесписочной численности работников за отчётный период.

Представим значения данных коэффициентов на рисунке 2.12.

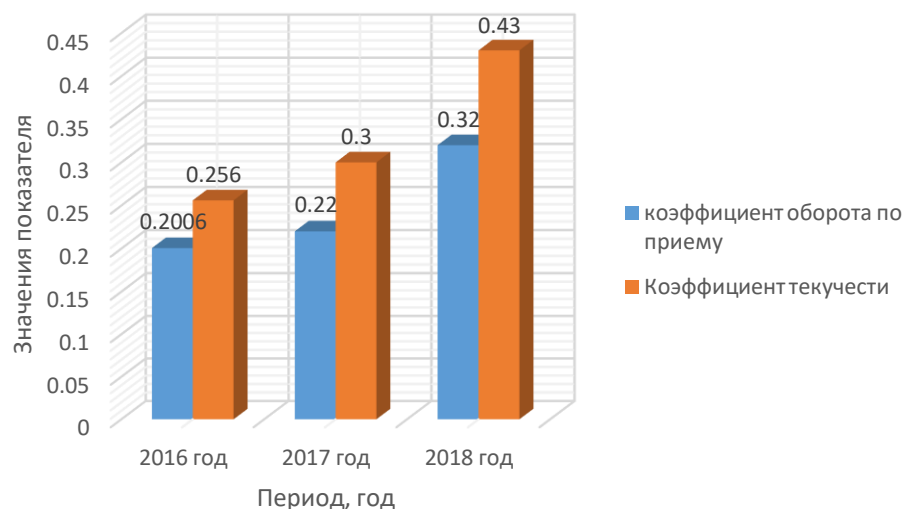


Рисунок 2.12 – Динамика коэффициентов оборота кадров на
ПАО «ЧКПЗ»

Итак, полученные данные говорят о наличии проблемы по текучести кадров на ПАО «ЧКПЗ». Коэффициент текучести довольно высок, 0,43 в 2018 году. Увеличение коэффициента оборота по приёму показывает регулярное обеспечение предприятия новыми кадрами со свежими идеями, но в большей степени такое положение вызывает негативные последствия, такие как :

1. Увольнение высококвалифицированных кадров с наработанным опытом и знаниями, как следствие потеря "интеллектуального капитала" для предприятия;
2. Увеличиваются затраты, связанные с наймом персонала, больше средств уходит на размещение рекламы и поиск кандидатов;
3. Увеличение количества вновь принятого персонала несёт в себе риск снижения общей производительности труда, так как новому сотруднику необходимо время для вхождения в должность;
4. Имеется риск увеличения числа уволившихся в период испытательного срока. В этот период не только работодатель оценивает навыки сотрудника на

практике, но и сотрудник определяет насколько он нашёл для себя соответствующую по нужным параметрам работу;

5. Снижение эффективности непосредственной работы наставника, который затрачивает своё рабочее время, помогая новому сотруднику входить в должность или осваивать профессию;

6. Увеличиваются затраты на обучение вновь принятого персонала.

Исключить негативные последствия можно, путём оценки текучести кадров по причинам увольнения. Проведя анкетирование, выделим основные причины увольнения, а именно:

1. Неудовлетворенность заработной платой.
2. Смена места жительства (переезд в другой город).
3. Семейные и другие личные обстоятельства.
4. По состоянию здоровья.
5. Вредные условия труда, тяжёлая работа.

Итак, из всех указанных причин практически сложно оказать влияние на такие как: смена места жительства, семейные обстоятельства.

Причина, связанная с вредными условиями работы, находится в компетенции работодателя и снижение влияние вредных условий труда очень жёстко курирует служба охраны труда и промышленной безопасности.

С персоналом, склонным к вредным привычкам, нежеланию работать в соответствии с установленными нормами, правилами постоянно проводятся беседы в подразделениях, бригадах. Такой контингент работников агитируется к здоровому образу жизни, занятию спортом. Действующий Совет молодёжи постоянно проводит различные мероприятия в этом направлении, куда приглашаются все желающие. На предприятии также действует система льгот и социальных гарантий человека, которые ставят в пример в качестве мотивации к труду. Но решение исправляться или нет остаётся естественно за работником.

Перейдём к причине, на которую может повлиять служба управления персоналом - неудовлетворенность заработной платой.

Данная причина находится на первом месте по всем исследуемым периодам.

В службу управления персоналом входит отдел контроля труда и заработной платы. Специалисты отдела регулярно проводят мониторинг уровня заработных плат по городу и области, совместно с руководителями структурных подразделений пересматривают премиальные положения и ключевые показатели эффективности, существующие в каждом подразделении.

Проанализируем, соответствует ли уровень заработной платы в исследуемые периоды средним значениям по городу и области.

Руководство ПАО «ЧКПЗ», устанавливая размер заработной платы персоналу разных категорий, ориентируется на:

1. Аналитические справочники по зарплатам Урала и мониторингу рынка труда;
2. Интернет-сайты по работе в Челябинске, представляющие вакансии различных предприятий.

В соответствии с данными по указанным источникам, размер заработной платы установленной на ПАО «ЧКПЗ» соответствует средним показателям по региону.

Делаем вывод, что средний уровень заработной платы на ПАО «ЧКПЗ» имеет самые незначительные отклонения от средних размеров заработной платы по региону от - 3,6 % до + 4 % по рабочим профессиям. По зарплате руководителей и специалистов отклонение от средней заработной платы по региону составляет от 2, 0 % до 11,4 %. Соответственно решать проблем текучести методом повышения заработной платы не имеет смысла. Решение проблемы текучести кадров, необходимо решать в иной, неэкономической области.

Подводя итог анализа кадровой безопасности ПАО ЧКПЗ можно сделать вывод, что на предприятии развита система управления персоналом, но при этом в ней существуют свои слабые места. Наиболее сильно при этом, страдает профессиональная составляющая кадровой безопасности. На основе проведенного анализа кадровой безопасности выделим сильные и слабые стороны управления персоналом.

Сильные стороны:

1. Увеличение доли производственных рабочих при общей тенденции уменьшения численности персонала. Данный фактор на фоне сокращения численности вспомогательных рабочих можно использовать как возможность роста производительности труда и повышения эффективности производственного процесса.

2. Укомплектованность рабочими кадрами практически на 100 % .

3. Средний уровень заработной платы соответствует уровню по региону, а по отдельным профессиям, специальностям значительно выше средних показателей.

4. Команда предприятия - это зрелый, опытный персонал.

Слабые стороны:

1. Отсутствие единой разработанной методики оценки персонала при трудоустройстве и перед началом обучения, определяющей существующие компетенции нового сотрудника.

2. Персонал рабочих профессий имеет низкий образовательный ценз, влияющий на его обучаемость и эффективность производственного процесса.

3. Отсутствует эффективная система контроля практической применимости полученных знаний.

4. Высокий процент текучести кадров.

Таким образом, можно заметить, что в основном большинство слабых сторон приходится на систему образования персонала предприятия. Поэтому далее проведем анализ существующей системы обучения на ПАО «ЧКПЗ».

2.4 Анализ системы обучения кадров на ПАО «ЧКПЗ»

Выяснив, что главная проблема кадровой безопасности ПАО «ЧКПЗ» заключается в процессе обучения кадров, проанализируем существующую систему обучения кадров, а именно проведем анализ главных факторов влияющих на качество обучения которые представляют собой: выполнение плана

профессиональной подготовки, оценка уровня применимости знаний на практике и объем инвестиций вложенных в обучение персонала.

И так, обучение персонала на ПАО «ЧКПЗ» проводится в соответствии с действующими системами менеджмента, предъявляемыми к человеческим ресурсам: системой менеджмента качества и экологического менеджмента.

Цель обучения заключается в подготовке и повышении квалификации персонала, направленные на приобретение и совершенствование профессиональных, технических и экономических знаний персонала.

Таким образом, по итогу процесса обучения подразумевается получить персонал наделенный новыми или более глубокими знаниями в своей сфере деятельности.

Организацию процесса подготовки и повышения квалификации персонала осуществляет отдел обучения персонала, который входит в состав подразделений Службы управления персоналом.

Основными задачами обучения персонала при этом ставят:

1. Профессиональная подготовка рабочих кадров; подготовка руководителей, специалистов и служащих в соответствии с целями и задачами, стоящими перед структурными подразделениями.

2. Разработка, внедрение и контроль корпоративной системы обучения и аттестации персонала.

3. Мониторинг внешних провайдеров.

4. Определение эффективности обучения.

5. Формирование кадрового резерва.

6. Развитие персонала.

7. Организация процесса адаптации вновь принятого персонала.

8. Организация практики студентов.

9. Взаимодействие с учебными заведениями города и области по направлению "Профессиональная ориентация школьников, студентов".

10. Формирование и поддержание библиотечного фонда в соответствии с производственными потребностями структурных подразделений предприятия.

Ближайшими целями обучения персонала ПАО «ЧКПЗ» являются: выполнение плана профессиональной подготовки персонала довести до 100 % и уровень применимости полученных знаний на практике довести до 70 %.

Таким образом, посмотрим выполняются ли поставленные цели в текущих условиях.

Для этого проведем анализ выполнения плана профессиональной подготовки персонала за последние три года. План профессиональной подготовки формируется по заявкам подразделений предприятия на один год.

Рассматривая в динамике выполнение плана профессиональной подготовки в период с 2016 по 2018 год, необходимо отметить явное перевыполнение плана (рисунок 2.13).

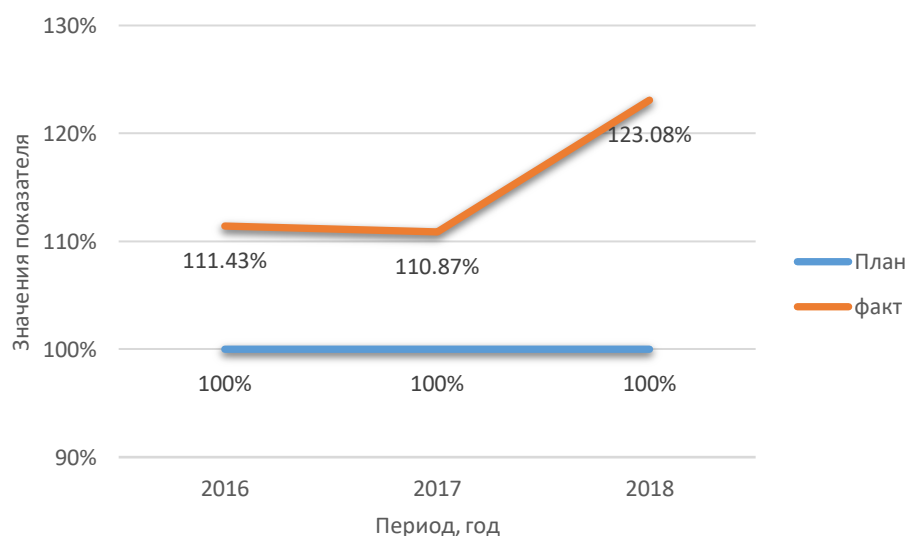


Рисунок 2.13 – Выполнение плана подготовки персонала ПАО «ЧКПЗ»

И так из рисунка 2.13 можно наблюдать тенденцию перевыполнения плана которая обусловлена дополнительными заявками на обучение рабочих, руководителей и специалистов, ввиду появления нового оборудования и станков,

реструктуризацией отдельных подразделений и внесения изменений в федеральные законы, связанные с безопасностью труда.

Подготовка и повышение квалификации по всем видам обучения рабочих, руководителей, специалистов в 2016 г, 2017 г, 2018 г. представлена в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Динамика обучения кадров на ПАО «ЧКПЗ»

Виды программ обучения	Год			Изменение 2018-2016, чел.	Темп прироста, %
	2016, чел.	2017, чел.	2018, чел.		
обучение рабочих, в том числе	3204	2910	3078	-126	-4%
На курсах подготовки рабочих	216	225	270	54	25%
На курсах переподготовки и обучению новым профессиям	405	330	414	9	2%
Повышение разряда	138	165	144	6	4%
Повышение квалификации	2445	2190	2250	-195	-8%
повысили квалификацию руководители, специалисты и служащие, в том числе	2274	2025	1761	-513	-23%
С полным отрывом от производства	690	567	285	-405	-59%
С частичным отрывом от производства	1530	1416	1410	-120	-8%
Без отрыва от производства	54	42	66	12	22%
3 обучение нового персонала, в том числе	822	915	861	39	5%
Рабочих	669	702	705	36	5%
Руководителей, специалистов и служащих	153	213	156	3	2%
обязательное обучение	1923	2655	3900	1977	103%
Всего обучено, чел.	8223	8505	9600	1377	17%
План по обучению	7380	7590	7800	420	6%

Так, наибольшим спросом пользуется обучение рабочих на курсах повышения квалификации, но за анализируемый период наблюдается резкий спад спроса на данный курс в связи с реорганизацией производства. Также прослеживается уход от обучения руководства с отрывом от производства в пользу безотрывного обучения и рост количества работников, прошедших обязательное обучение в последние три года. Данные таблицы также подтверждают устойчивое перевыполнение плана в среднем на 6% за период с 2016 по 2018 годы.

Следующим шагом проанализируем вторую цель обучения - уровень применимости полученных знаний на практике должен составлять не ниже 70%.

Уровень применимости полученных знаний на практике является самым важным параметром результативности обучения персонала. Непосредственный руководитель через три - четыре месяца с момента обучения заполняет анкету "Оценка результативности обучения" (анкета приведена в приложении А), оценивая результативность обученного сотрудника по следующим критериям:

1. Соответствуют ли заявленные цели фактическому результату обучения;
2. Применяет ли сотрудник в своей работе, полученные во время обучения Знания (теоретические и практические);
3. Инициировал ли сотрудник после обучения внедрение изменений (нововведений) в своей работе или работе всего подразделения;
4. Была ли реализована идея (нововведение) обученного сотрудника;
5. Усовершенствовало ли обучение профессиональные навыки сотрудника;
6. Повысилась ли сложность выполняемых заданий после обучения;
7. Ценность знаний для предприятия, полученных в процессе обучения;
8. Уменьшился ли объём выпуска бракованных изделий (критичных ошибок).

Представим полученные результаты на рисунке 2.14.

Так мы видим, что в период с 2016 год по 2018 год уровень применимости полученных знаний на практике (удовлетворённость заказчика) повышался незначительно от 55 % в 2016 году до 57 % в 2018 году, не достигая планового показателя в 70 %.

Дополнительным критерием для оценки результативности обучения является опрос обученных сотрудников по окончании процесса.

Весь обученный персонал, по окончании обучения заполняет анкеты "Оценка эффективности обучения". Такие анкеты разделяются на 2 типа: оценка эффективности внутреннего обучения (анкета приведена в приложении Б) и обучения во внешней организации (Анкета приведена в приложении В).

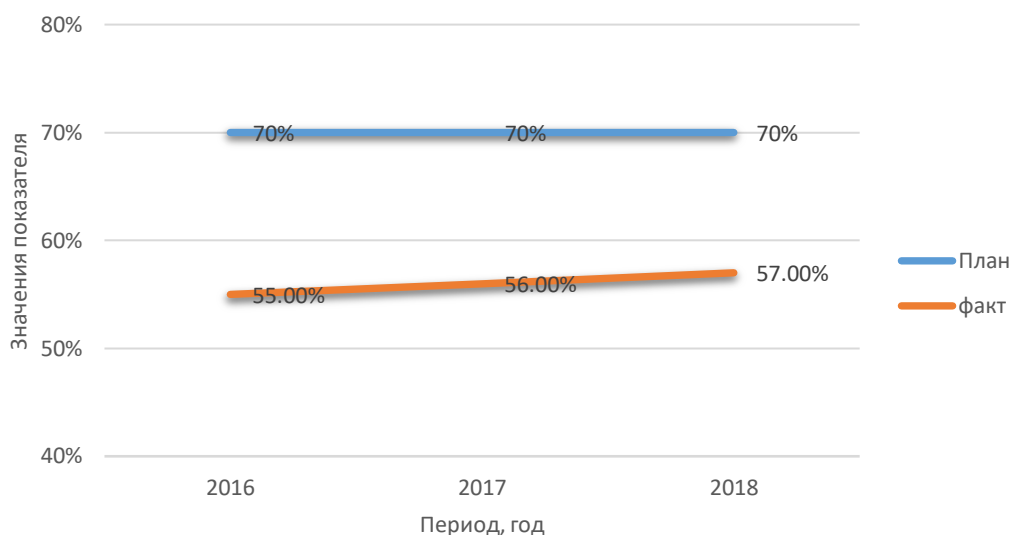


Рисунок 2.14 – Уровень применимости полученных знаний на практике

Итак, обозначим причины неудовлетворённости обучением непосредственного руководителя:

- Нет точной оценочной системы, позволяющей определить влияние обучения на объём выпуска бракованных изделий для рабочих или критичных ошибок в работе специалистов, отсутствует система, позволяющая определить уровень воздействия обучения на прибыль компании;

- Отсутствие взаимосвязи существующей модели компетенций с целями обучения, как следствие нет гибкого подхода к обучению отдельно взятого сотрудника (индивидуальные планы обучения, взаимосвязанные с приобретением необходимых навыков, в наличии только у узких специалистов);

- Цель обучения не соответствует результату, чаще всего такая причина является следствием неэффективного планирования. В процессе оформления заявки на обучение, руководитель не ориентируется на стратегическую цель предприятия и чаще всего не может конкретно сказать какую именно ценность должно принести обучение предприятию;

- Ко времени окончания обучения теряется актуальность полученных знаний, здесь предполагаем наличие двух моментов: некорректно выбрана программа обучения руководителем или смену приоритетов в работе подразделения.

Из представленных причин, наиболее важна первая - отсутствие системы, позволяющей определить влияние обучения на объём выпуска бракованных изделий для рабочих или критичных ошибок в работе специалистов, отсутствует система, позволяющая определить уровень воздействия обучения на прибыль компании.

Одним из важных моментов в процессе обучения является оценка возврата инвестиций в обучение персонала. Этот критерий является и наиболее сложным в расчётах.

В таблице 2.17 приведены основные программы обучения в период с 2016 года по 2018 год.

Таблица 2.17 – Затраты на основные программы обучения ПАО «ЧКПЗ»

Программы обучения	Кол-во часов обучения по программе	Основные расходы (стоимость программы),руб.	Косвенные расходы, руб.
2016 год			
Теория и практика штамповки и проектирования штампов.	24	620000	840000
Системы гидропривода и средств автоматизации.	80	620000	840000
Практические методы эффективного управления рисками, изменениями и командой проекта.	16	620000	840000
Приборы контроля. Методы измерения шума, вибрации и других физических и химических факторов производственной среды, и трудового процесса. Гигиеническая оценка.	16	620000	840000
Специализированный семинар для IT специалистов.	16	620000	840000
2017 год			
Использование современных системы автоматизированного проектирования, соответствующих требованиям промышленных отраслей для инженеров-конструкторов.	24	310000	322000
Нормоконтроль технической документации.	16	310000	322000
Требования по раскрытию информации для акционерных обществ и нововведения в корпоративном законодательстве АО.	16	310000	322000
Построение корпоративной системы обучения и развития персонала на основе модели компетенций.	72	310000	322000
Новые требования Федеральных законов по промышленной безопасности опасных производственных объектов.	16	310000	322000

Окончание таблицы 2.17

Программы обучения	Кол-во часов обучения по программе	Основные расходы (стоимость программы),руб.	Косвенные расходы, руб.
2018 год			
Изменения в законодательстве о рынке ценных бумаг	16	700000	761200
Правовые риски: оценка и оптимизация	16	700000	761200
Внедрение прикладного решения "1С:Зарплата и управлением персоналом 8"	30	700000	761200
Курс семинаров для инженеров по гидравлике	100	700000	761200
Международный стандарт ж/д промышленности IRIS.	36	700000	761200
Охрана атмосферного воздуха	36	700000	761200
Ввод в эксплуатацию, обслуживание и диагностика неисправностей современных систем управления на базе преобразователей частоты Сименс	40	700000	761200
Использование сетевого оборудования.	36	700000	761200
Конфигурирование, концепция, торговый персонал. Регламентированный учёт. Кадры в системе 1 С	60	700000	761200

Расходы на обучение персонала включают в себя:

1. Консультационные услуги внешних специалистов (15%)

Они представляют собой консультации, лекции, семинары, круглые столы, организованные между персоналом предприятия и нанятыми по договору оказания услуг зарубежными или российскими специалистами в области бережливого производства, организации бизнес-процессов и т.п. Значительная доля стоимости консультационных услуг от общей стоимости затрат на обучение обусловлена высоким уровнем профессионализма приглашённых консультантов;

2. Обучение внешними специалистами без косвенных затрат (14%) включает в себя стоимость программы обучения от внешних провайдеров, оказывающих образовательные услуги.

3. Обучение в сторонних организациях с косвенными затратами (9 %)

Данное обучение по большей части предусматривает обучение как на территории РФ (города Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Пермь), так и за рубежом (Чехия, США).

4. Обязательное обучение (18 %). Доля стоимости обязательного обучения из всех видов обучения составляет наибольший процент. Это объясняется тем, что на ПАО «ЧКПЗ» есть опасные производственные объекты, правильная эксплуатация которых поможет не допустить риск возникновения аварийных ситуаций. Помимо этого, на предприятии большое количество опасных профессий, связанных с воздействием на здоровье человека неблагоприятных факторов. В связи с этим, организация обучения по охране труда, промышленной безопасности, оказанию первой помощи, пожарной, энергетической безопасности является неотъемлемой частью работы отдела обучения персонала на любом машиностроительном предприятии.

5. Зарплата преподавателям, в том числе по договору подряда (29 %).

Мотивационной составляющей для внутренних преподавателей теоретического обучения, производственных инструкторов, наставников является почасовая оплата процесса обучения, наставничества.

6. Учебно-материальная база (5 %) составляет расходы на актуализацию программного обеспечения, позволяющего организовывать дистанционное обучение, изготовление плакатов, съёмка учебных видеофильмов, приобретение учебных тренажёров.

7. Стипендии, учебные отпуска (9 %). Включат в себя расходы, связанные с оплатой стипендии учащимся высших учебных заведений по направлению «Машины и технологии обработки металлов давлением» с кем ПАО «ЧКПЗ» заключило договор о так называемом целевом обучении.

8. Прочие расходы (1%) - это стоимость книг, журналов для технической библиотеки, стоимость канцелярских товаров, бланков удостоверений.

Распределение по статьям расходов представим на рисунке 2. 15.

Как мы видим из рисунка 2.15 статьи затрат по доли расходов на их стоимость от общей стоимости затрат, распределяются следующим образом: наибольшие затраты это зарплата преподавателям (29 %), обязательное обучение (18 %), консультационные услуги (15 %), обучение внешними специалистами без

косвенных затрат (14 %), обучение в сторонних организациях с косвенными затратами (9 %). Необходимо искать способы снижения расходов на указанные позиции, что позволит снизить в целом затраты на обучение персонала и повлиять на эффективность процесса.



Рисунок 2.15 – Затраты на обучение персонала

Таким образом, сравнивая объём вложенных в обучение персонала средств и результаты обучения, следует отметить низкую эффективность инвестиций.

Хотя формально заявленные цели обучения достигнуты, план по количеству обученных выполняется, при этом уровень применимости знаний на практике (удовлетворённость заказчика) недостаточно высок. Не виден экономический эффект от инвестиций в обучение.

Отметим важный момент - формат существующего сегодня отдела обучения не может отвечать предъявленным к нему требованиям заказчика.

В структуре отдела обучения, в штатном расписании нет преподавателей, владеющими знаниями и навыками работы на профильном для ПАО «ЧКПЗ» оборудовании. Все перечисленные факторы говорят о том, что пришло время

создавать более прогрессивную форму обучающего центра. Это может быть собственный научно-учебный центр или производственный университет, в котором при построении планов развития будут учитываться интересы бизнеса (стратегическая цель), подразделения и обучаемого сотрудника, как равноправные элементы.

Вывод по разделу два

ЧКПЗ сегодня - это успешное, динамично развивающееся предприятие. История которого берет свое начало еще в военное время, и по сей день оно остается успешным и развивается в соответствии с потребностями времени.

Сформулирована производственная политика компании, которая основывается на принципах оптимизации производства, внедрении инновационных проектов, современных маркетинговых и логистических схемах

Основной продукцией предприятия являются: Поковки, колесные диски для автомобильной, тракторной и спецтехники, кузовные детали для легковых автомобилей.

Исходя из анализа бухгалтерского баланса ПАО ЧКПЗ, можно отметить следующее. Стоимость активов (пассивов) ПАО «ЧКПЗ» увеличилась в целом в анализируемом периоде 2014-2018 гг., максимальный скачок был в период 2017 - 2018 году который составил 3 827 275 тыс. руб. или 49.31%. Что вызвано резким ростом статей денежных средств, запасов, основных фондов, перераспределенной прибыли и долгосрочных обязательств. При этом сократились статьи краткосрочных обязательств и финансовых вложений. Из чего мы видим, что компания наращивает свои внеоборотные активы и собственный капитал за счет увеличения обязательств.

На протяжении пяти анализируемых лет, мы наблюдаем устойчивый рост активов ПАО ЧКПЗ, в основном за счет наращивания основных средств, денежных средств, а также за счет запасов. Неэффективно работают инвестиции, за пять лет небольшой подъем наблюдался в 2016 году, после которого идет резкий спад

данного показателя, а также низкий процент финансирования идет у статьи информационных технологий в основном наблюдается отрицательная динамика по данной статье.

Из-за непредвиденных потерь, компания ПАО ЧКПЗ в основном живет за счет инвестиционного капитала, т к в целом и долгосрочные и краткосрочные обязательства растут, единственный год где увеличились и те, и другие займы это 2018, за счет чего увеличились активы, а также и нераспределенная прибыль.

На основании анализа активов и их источников ПАО «ЧКПЗ» за период 2014 - 2018 гг., можно сделать вывод о капитализации прибыли и инвестиционной направленности политики предприятия за счет наращивания внеоборотных активов, при этом удельный вес оборотных снижается. Также наблюдается снижение удельного веса собственного капитала и увеличение займов, что говорит о высокой зависимости от инвестиционных средств компании, которая негативно сказывается на развитии компании.

Значение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности выше чем по кредиторской, что говорит об отсутствии свободных средств у предприятия, и даже предприятие вынуждено покрывать свои расходы из заемных средств.

Оборот денежных средств который начал падать к 2018 году. А это значит необходимо принимать меры по оптимизации данного показателя, в противном случае это приведет к срыву финансовой стабильности предприятия.

Анализируя систему управления персоналом, делаем вывод о том, что её эффективность зависит от организации процессов мотивации, обучения персонала, управления текучестью кадров, контролем условий труда и заработной платы.

В процессе анализа, слабые стороны в большей степени касаются процесса обучения персонала. поэтому в дальнейшей работе предложим модернизированную систему обучения на ПАО «ЧКПЗ».

3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПАО «ЧКПЗ»

3.1 Разработка модели производственного университета на ПАО "ЧКПЗ

Рассмотрим проект совершенствования процесса обучения персонала на ПАО «ЧКПЗ».

Реализация проекта в данной работе предполагает, что на базе существующего отдела обучения ПАО «ЧКПЗ» будет создан производственный университет, который представляет собой систему внутреннего обучения персонала, где полученные знания имеют предельно практическую и целевую направленность, обеспечивающую максимальную эффективность, быструю окупаемость затрат и позволяющую реализовать стратегические цели предприятия.

Ценность подобного преобразования - это повышение производительности труда за счёт эффективной работы специально подготовленных универсальных рабочих. Где на выходе мы получаем работника категории "рабочий", функциональные обязанности которого не ограничены областью знаний в одной профессии.

Подразумевается, что рабочий за счёт специальных знаний и навыков по основной и нескольким смежным профессиям, а также узкоспециализированным знаниям по особенностям деятельности только на ПАО «ЧКПЗ» будет добиваться наилучших результатов в своей специальности.

Проект по реорганизации отдела обучения персонала на ПАО «ЧКПЗ» в производственный университет несет в себе решение следующих выявленных ранее проблем:

1. У руководителей подразделений отсутствует чёткое представление какую пользу принесёт обучение предприятию в перспективе
2. Персонал рабочих профессий имеет низкий образовательный ценз, влияющий на эффективность производственного процесса.
3. Низкий уровень практической применимости полученных знаний.

4. Неэффективная система подготовки кадров.

5. Высокий процент текучести кадров.

6. Высокие издержки.

Итак, представленные недоработки дают основание создать на ПАО «ЧКПЗ» более прогрессивную форму обучающего центра в рамках которой в непрерывном режиме будет сформирован интеллектуальный капитал предприятия, представителями которого в первую очередь будут внутренние штатные работники из числа руководителей или специалистов, которые будут преподавать в университете что приведет к более успешному функционированию компании.

В связи с этим, отличительной чертой формы подготовки в данном университете будет применение каскадного принципа обучения, который имеет следующие особенности:

- Активное взаимодействие персонала категорий: руководитель - рабочий;
- Преподавателями (тренерами) являются штатные работники предприятия: руководители подразделений, старшие мастера, мастера участков;
- Линейные руководители проходят специальную подготовку, чтобы передавать имеющиеся или полученные знания и навыки персоналу своего подразделения;
- Создание внутренней корпоративной библиотеки, где размещается раздаточный материал;
- Экономия денежных средств на обучении, в связи с минимальным привлечением внешних педагогов;
- Повышается уровень ответственности и вовлеченности персонала в процесс обучения за счёт постоянного командного взаимодействия сотрудников;

Таким образом, используя данный метод мы избавляемся от представленных выше недоработок в области соответствия обучения поставленным задачам на практике.

На ПАО «ЧКПЗ» каскадный принцип реализуется за счёт следующих видов обучения:

- Базовое обучение, при котором обучаются начальники подразделений, заместители начальников. Преподаватель: штатный работник производственного университета (тренинг-менеджер, с базой знаний по специфике деятельности предприятия или внешний консультант, при недостатке узкоспециализированных знаний у тренинг-менеджера).

- Специализированное обучение, при котором обучаются линейные руководители (мастера). Преподаватели: начальники подразделений, заместители начальников.

- Основное обучение, обучаются рабочие производственных подразделений.

Общие направления обучения на всех уровнях: обслуживание оборудования, специфика эксплуатации, технология процесса, нововведения в подразделении, касающиеся внедрения нового оборудования, технологии, контроля качества, приёмов и способов работы.

Итак, в процессе преобразования в производственный университет отдела обучения персонала, в структуру которого входили: начальник отдела, 3 менеджера по обучению, мастер производственного обучения появились следующие изменения:

1. Введены две новые должности:

- Тренинг - менеджер (он же штатный преподаватель) с теоретическими и практическими знаниями по узкоспециализированным направлениям, свойственным ПАО «ЧКПЗ». Выбирается или из числа сотрудников предприятия, зарекомендовавших себя эффективным наставником (инструктором производственного обучения), или имеющего опыт работы на аналогичном предприятии;

- Менеджер по развитию персонала, функционал которого предусматривает организацию и проведение оценки работников любых категорий, анализ и предоставление обобщенных результатов, контроль и ведение проекта по внедрению производственного учебного портала на основе имеющегося на предприятии программного продукта.

Основные задачи между специалистами университета распределяются следующим образом (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Основные задачи сотрудников производственного университета ПАО «ЧКПЗ»

Должность	Основные задачи	Особенные навыки и знания
Руководитель производственного университета	<ul style="list-style-type: none"> - Планирование и организация работы Производственного университета ПАО «ЧКПЗ» - Взаимодействие с учебными заведениями города и области в рамках проф. ориентационной работы - Взаимодействие с внешними консультантами. - Создание комплексных программ развития персонала - Формирование кадрового резерва 	<p>Организаторские способности.</p> <p>Специальные знания в области управления персоналом, профессиональном обучении персонала, экономике.</p>
Менеджер по обучению	<ul style="list-style-type: none"> - Организация подготовки руководителей, специалистов, служащих и рабочих по обязательному обучению (промышленная безопасность, атомная, экологический менеджмент, охрана труда, оказание первой помощи и т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> - навыки планирования и организации учебных мероприятия - навыки эффективного общения
Менеджер по обучению и развитию	<ul style="list-style-type: none"> - Организация обучения всех видов подготовки рабочих. - Контроль навыков развития у рабочих, формирование базы данных в 1С при взаимодействии с руководителями структурных подразделений - Обучен в качестве наблюдателя ассесмент-центра. 	<ul style="list-style-type: none"> - Специальные знания в области управления персоналом, психологии - навыки планирования и организации учебных мероприятия - навыки эффективного общения
Менеджер по обучению и развитию	<ul style="list-style-type: none"> - Организация обучения и адаптации вновь принятого персонала всех категорий. - Организация процедуры оценивания по окончании испытательного срока - Организация обучения кадрового резерва - Обучен в качестве наблюдателя ассесмент-центра 	
Мастер производственного обучения	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка и контроль за реализацией индивидуальных планов производственного обучения рабочих в цехах. - Организация практики студентов всех учебных заведений - Организация экскурсий для студентов 	<p>Опыт производственного обучения в учебных заведениях или на промышленных предприятиях</p>
Тренинг - менеджер	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка новых специальных программ по специфике деятельности ПАО «ЧКПЗ» - Проведение обучения руководителей, специалистов и рабочих - Создание электронных курсов 	<p>1. Должен иметь опыт работы по штамповке, наладке и обслуживанию кузнечно-прессового оборудования</p>

2. Названия должности двух менеджеров по обучению заменили на менеджеров по обучению и развитию. Функциональные обязанности соответственно, также изменились: функция развития носила формальный характер, персонал обучен технологиям проведения оценок, но физической возможности на их реализацию не было, из-за широкого спектра поставленных задач по обучению. С появлением должности менеджера по развитию и тренинг - менеджера функция развития будет реализована, за счёт участия в регулярном проведении оценки методом Ассесмент-центра.

Проект по реорганизации системы обучения персонала в производственный университет, основанном на каскадном принципе обучения - это существенное изменение в функционировании службы управления персоналом и предприятия в целом, поскольку несёт абсолютно новый подход к методике обучения, постановке целей и задач, выбору преподавателя и охватывает весь персонал предприятия.

Поэтому важно знать уровень сопротивления персонала внедрению изменения. Это можно осуществить, оценив уровень сопротивления, используя поля сил К.Левина. Эта модель является аналитическим инструментом определения движущих и сдерживающих сил изменения. Если движущие силы, по предположению К.Левина оказывают влияние более сильное, чем сдерживающие силы, значит изменение произойдёт [20].

Для внедрения любых перемен существующее равновесие будет нарушено, путём добавления благоприятствующих изменениям условий или путём сокращения противостоящих сил. На основе представленных данных на рисунке 3.1, делаем вывод, что реализация данного проекта имеет большее влияние движущих сил, чем сдерживающих, а значит изменение произойдёт.



Рисунок 3.1 – Анализ поля сил К. Левина

Значимым фактором движущих сил является заинтересованность высшего руководства в увеличении числа универсальных рабочих. Поскольку один из критериев оценки работы производственного университета - это увеличение числа универсальных рабочих (с широким спектром навыков по разным профессиям), значит это в полной мере соответствует интересам руководства.

Инициатива работников службы управления персоналом в этом случае является подкрепляющим фактом, так как основная нагрузка при построении производственного университета приходится на сотрудников. Это прежде всего распространение среди работников ПАО «ЧКПЗ» самой идеи производственного университета, преимуществ его работы по сравнению с существующим обучением, мотивация внутренних преподавателей и обучаемых сотрудников, освоение производственного портала.

Внедрение и адаптация всех новшеств, которые последуют за построением производственного университета на базе отдела обучения - это процесс,

требующий максимальной мобилизации сил всех сотрудников службы управления персоналом, но если это подкреплено желанием и инициативой, то такое глобальное изменение существующей системы обучения должно пройти в штатном режиме, по плану.

Ещё одна движущая сила - это знание опыта успешного внедрения корпоративных университетов. Основным фактором при изучении чужого опыта является то, что работа корпоративных университетов может быть эффективна и достаточно адаптирована к российским условиям, что способствует реализации этой идеи на машиностроительном предприятии. Все предпосылки для этого есть.

Следующей значимой движущей силой и одновременно задачей производственного университета является стремление к повышению производительности труда. Эта сила напрямую оказывает влияние на экономические показатели ПАО «ЧКПЗ». Если производительность труда будет показывать устойчивый рост, уровень брака снизится, то это и будет позитивной динамикой в работе предприятия.

Выполнение программ обучения с меньшими издержками благодаря каскадному принципу обучения является отличительной чертой производственного университета ПАО «ЧКПЗ» от всех других. Важно отметить, что для работодателя приоритетна экономия затрат на персонала, например на мотивацию, обучение, но при этом высока потребность в желании обеспечить предприятие высококвалифицированными кадрами, знающими специфику работы на предприятии. Каскадный принцип обучения позволит выявить интеллектуальный потенциал работников завода, мотивировать их к дальнейшему росту, удовлетворяя высшие потребности внутренних преподавателей в самореализации и самоутверждении. Это способствует снижению коэффициента текучести высококвалифицированных кадров и экономии затрат на обучение персонала.

Рассмотрим какие сдерживающие силы влияют на внедрение проекта по реорганизации системы обучения ПАО «ЧКПЗ».

Одна из сдерживающих сил - дополнительная нагрузка на специалистов информационных технологий при разработке портала производственного обучения и внедрения изменений в программу 1С. Основным моментом от которого будет зависеть минимизация "бумажной работы" - это оперативность действий специалистов отдела информационных технологий. Поэтому противодействующей силой будет настойчивость, регулярный контроль, и апробация результатов со стороны менеджера по развитию при взаимодействии с IT-специалистами.

Другой сдерживающей силой является неприятие рабочими оценочных мероприятий и нежелание их проходить. Желание человека работать на конкретном предприятии во многом зависит от уровня заработной платы и признание его как профессионала. Поэтому, информирование рабочих и грамотное разъяснение преимуществ оценки его навыков в привязке к повышению уровня заработной платы, признание ценности его профессиональных навыков для предприятия способствует снижению сдерживающего воздействия этого фактора.

Нежелание делиться опытом и знаниями ключевых специалистов, обучать своих подчинённых, относится к сдерживающей силе в процессе внедрения изменений. Этому фактору необходимо уделить особое внимание, так как каскадный принцип, заложенный в основу производственного университета не будет иметь должного эффекта, если не найти противодействие этой силе на этапе подбора внутренних тренеров. Основным моментом здесь является не просто материальное преимущество за счёт дополнительной оплаты часов, а прежде всего самореализация профессиональных компетенций в сфере управления коллективом. Необходимо дать возможность осознать руководителю, что передача опыта, знаний позволит ему повысить свою личную эффективность как лидера в коллективе и укрепить авторитет среди подчинённых, да и совместное обучение повысит командный дух, что положительно отразится на морально - психологическом климате в коллективе, а значит в целом повлияет на результат работы подразделения.

Итак, модель построения производственного университета на базе отдела обучения персонала ПАО «ЧКПЗ» заключается в реализации стратегической цели предприятия за счёт внедрения шести этапов модели производственного университета и в получении определённых преимуществ.

Сведём в таблицу 3.2 преимущества процесса обучения в корпоративном университете на основе каскадного принципа, это позволит увидеть недостатки процесса обучения на базе отдела, а также пути их решения.

Делаем вывод, что реорганизация отдела обучения на машиностроительном предприятии ПАО «ЧКПЗ» в производственный университет в настоящее время актуальна. Существующие предпосылки диктуют условия для построения такой модели производственного университета, которая бы позволила достичь стратегическую цель предприятия, за счёт повышения профессионального и квалификационного уровня работников.

Применение каскадного принципа обучения позволяет сэкономить расходы на подготовку и выработать общее видение в ключевых вопросах развития предприятия у руководителей разных уровней и структурных подразделений. Сориентировать их в вопросах обучения на взаимную ответственность и системное взаимодействие.

Значимым фактором в реорганизации отдела обучения является то, что в существующих условиях система подготовки не соответствует ожиданиям и требованиям работодателя: при существенных вложениях в обучение персонала, результативность носит нечёткий, формальный характер.

А реализация такого проекта, как построение производственного университета направлена на повышение и результативности, и эффективности инвестиций в обучение за счёт создания интеллектуальной базы предприятия, улучшения его экономических показателей и увеличения числа высококвалифицированных рабочих, дефицит которых остро ощущается на рынке труда.

Таблица 3.2 – Преимущества процесса обучения в корпоративном университете

Выявленные проблемы системы обучения	Решение проблем с помощью производственного университета
У руководителей подразделений отсутствует чёткое представление какую пользу принесёт обучение предприятию в перспективе	Направлено на повышение производительности труда и снижению уровня брака
Персонал рабочих профессий имеет низкий образовательный ценз, влияющий на эффективность производственного процесса.	Благодаря каскадному принципу, осуществляется вовлеченность практически всех сотрудников, позволяющая получить представление о степени эффективности каждого
Низкий уровень практической применимости полученных знаний.	Обучение направлено на развитие конкретных навыков, что позволяет повысить уровень профессионального и квалификационного состава рабочих кадров
Нет системы, позволяющей проанализировать влияние обучения на производственный процесс.	Проведение регулярного анкетирования и мониторинга влияния обучения на рабочий процесс, а также дополнений и предложений по модернизации системы обучения.
Высокий процент текучести кадров.	Создание корпоративной культуры на предприятии, проведение семинаров и выездных тренингов.
Высокие издержки	экономия денежных средств на обучении, в связи с минимальным привлечением внешних педагогов

Реорганизация системы обучения - это процесс, имеющий определённые риски, поэтому в следующем параграфе необходимо их оценить, а затем провести бюджетирование, чтобы определить сколько средств планируется затратить на реализацию проекта.

3.2 Оценка экономической эффективности проекта

Проект построения производственного университета на машиностроительном предприятии ПАО «ЧКПЗ» за счёт реорганизации отдела обучения, как любой проект, требует оценки экономической эффективности, которая рассчитывается поэтапно:

- 1 этап «Определение данных для расчётов по оценке экономической эффективности»
- 2 этап «Определение доходов от реализации проекта»

- 3 этап «Расчёт и анализ показателей экономической эффективности».

Итак, на первом этапе определяются список мероприятий по проекту и длительность каждого мероприятия. Для этого составляется план - график работ проекта по реорганизации системы обучения персонала ПАО «ЧКПЗ» в производственный университет представленный в приложении А. Затем рассчитывается стоимость каждого мероприятия с подробным описанием и выделяются две группы затрат на реализацию проекта:

- Единовременные;
- Текущие.

Группы затрат, представленные в таблице 3.3, соотнесены с этапами реализации проекта. Единовременные затраты необходимы на стадиях разработки, внедрения (январь 2019 года), а в нашем случае и представления вышестоящему руководству (декабрь 2019 года) результатов работы по окончании проекта. Статьи затрат при этом будут являться уникальными и не будут повторяться на этапе реализации проекта.

Таблица 3.3 – Помесячное распределение единовременных и текущих затрат на реализацию проекта (рублей)

Затраты Месяц	Единовременные	Текущие	Итого
Февраль	247 278,6	472 509,0	719 787,60
март	-	722 216,00	722 216,00
апрель	-	376 000,00	376 000,00
май	-	352 000,00	352 000,00
июнь	-	459 523,60	459 523,60
июль	-	428523,60	428523,60
август	-	404 523,60	404 523,60
сентябрь	-	459 523,6	459 523,6
октябрь	-	428523,60	428523,60
ноябрь	-	481 523,60	481 523,60
декабрь	13820,0	400523,60	414 343,60
Итого:	261 098,60	4 985 390, 20	5 246 488, 80

Этап реализации проекта по реорганизации системы обучения начинается с момента функционирования производственного университета на ПАО «ЧКПЗ», то

есть с 01.01.2019 года. На этом этапе статьи затрат остаются практически одними и теми же, а предприятие или начинает получать доход с реализации проекта или нет, в этом и есть основная задача оценки экономической эффективности проекта.

На следующем этапе Определение доходов от реализации проекта, необходимо определить, что будет являться доходом от реализации проекта: увеличение прибыли или экономия издержек.

Основная цель проекта - это снижение инвестиций в обучение персонала на 10 % в 2020 г. при увеличении числа внутренних преподавателей в корпоративном университете на 10 % в 2020 году по отношению к 2019 году. Значит за доход от проекта мы принимаем уменьшение вложения инвестиций в обучение персонала за счёт увеличения числа внутренних преподавателей (работников ПАО «ЧКПЗ»). Это позволит сэкономить на издержках, связанных с оплатой за обучение внешним провайдерам (консультанты, привлечённые преподаватели учебных заведений), диктующих свою ценовую политику на рынке образовательных услуг. Значит экономический эффект от инвестиций в обучение будет выражен в конкретной сумме, которая получается от такой экономии.

Таким образом, представленный проект Построение производственного университета на машиностроительном предприятии предполагает экономию издержек, связанных с уменьшением затрат на персонал, за счёт совершенствования системы обучения. Качество подготовки при этом может быть аналогичным или улучшаться, но затраты становятся меньше.

Итак, рассчитаем предполагаемый доход с учетом дисконтирования, определяя норму дисконта для данного проекта.

Длительность проекта внедрения производственного университета на ПАО «ЧКПЗ» с оценкой экономической эффективности составляет 11 месяцев - период с февраля по декабрь 2019 года, но осуществляется внедрение с января 2019 года, значит при расчёте нормы дисконта берём период 12 месяцев, то есть делим на 12.

Норма дисконта годовая (d) для данного проекта определена на основе экспертного мнения с учетом того, что проект является высоко рискованным и не

застрахован от действия человеческого фактора и равна 22% (согласно расчетам экономистов).

Теперь нужно сравнить затраты на подготовку персонала между старой формой обучения сотрудников на предприятии и предложенным проектом производственного университета.

Таким образом в 2018 году затраты на подготовку сотрудников составили 11 817 910 руб., или 984 826 руб. в месяц.

Затраты до реализации проекта и после можно представить в таблице 3.4. Разобьем период на 11 месяцев.

Таблица 3.4 – Затраты до реализации проекта и после

Категория Затраты	Количество инвестиций в обучение персонала до внедрения проекта, при работе отдела обучения, руб.	Количество инвестиций в обучение персонала при работе корпоративного университета, руб.
Затраты	10833086	10183000

Расчетные показатели по ЧДД и ЧТС представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Оценка экономической эффективности проекта

Период	Затраты 2018 г.	Диск. затраты 2019 г.	ЧДД	ЧТС
Февраль	984826,00	919787,60	65038,40	65038,40
Март	967099,13	1052916,11	-85816,98	-20778,58
Апрель	949372,26	699864,00	249508,26	228729,68
Май	931740,00	843832,00	87908,00	316637,68
Июнь	914996,25	882107,42	32888,83	349526,51
Июль	899237,44	738182,05	161055,39	510581,90
Август	882493,70	864213,15	18280,55	528862,45
Сентябрь	866734,88	861980,77	4754,11	533616,56
Октябрь	851960,99	673422,91	178538,08	712154,64
Ноябрь	836202,17	884253,54	-48051,36	664103,28
Декабрь	820443,36	875362,05	-54918,69	609184,59
Итого:	9905106,18	9295921,60	609184,59	

При внедрении представленного проекта чистый дисконтированный доход будет составлять 609 184,59 руб. Что соответствует потенциальной сумме издержек предприятия при внедрении проекта университета.

Заключительный этап в оценке экономической эффективности проекта - расчёт и анализ показателей экономической эффективности.

Проект построения производственного университета на машиностроительном предприятии считается выгодным, поскольку рентабельность составляет 6,5 %.

Расчёт показал, что проект производственного университета на машиностроительном предприятии повышает эффективность инвестиций в обучение персонала. Внедрение предложенного варианта обучения персонала дает мощный толчок к развитию предприятия, а также экономит его ресурсы.

Выводы по разделу три:

Необходимость реорганизации процесса обучения персонала обусловлена множеством факторов. Самые значительные из которых это необходимость развития профессиональных качеств работника расширение круга его компетенций, а также нехватка представителей рабочих профессий на рынке труда.

Для успешного внедрения и выполнения всех указаний по устройству университета обозначены четкие сроки выполнения этапов работ по проекту а также назначены ответственные лица, отвечающие за ходом работ.

Реализация проекта рассчитана на 1 год, по прошествии которого будет изменен порядок прохождения обучения на предприятии ПАО «ЧКПЗ», Главный из которых кроется во внедрении каскадного принципа обучения персонала. В рамках которого в качестве учителей выступают наставники.

После оценки экономической эффективности проекта была рассчитана экономия в сумме 609 184, 59 руб. А значит проект является эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа посвящена анализу системы кадров ПАО «ЧКПЗ».

Выбор темы обусловлен тем, что высокий уровень конкурентоспособности предприятия выступает гарантом для получения максимальной прибыли в рыночных условиях, что не может осуществиться без качественной работы кадрами.

Объектом исследования в квалификационной работе выступило предприятие ПАО «ЧКПЗ», основным видом деятельности которого является производство трубной продукции.

Сформулирована производственная политика компании, которая основывается на принципах оптимизации производства, внедрении инновационных проектов, современных маркетинговых и логистических схемах

Основной продукцией предприятия являются: Поковки, колесные диски для автомобильной, тракторной и спецтехники, кузовные детали для легковых автомобилей. Наибольшей долей рынка среди реализации всех видов продукции занимает производство штамповок.

Из-за непредвиденных потерь, компания ПАО ЧКПЗ в основном живет за счет инвестиционного капитала, т к в целом и долгосрочные и краткосрочные обязательства растут, единственный год где увеличились и те, и другие займы это 2018, за счет чего увеличились активы, а также и нераспределенная прибыль.

На основании анализа активов и их источников ПАО «ЧКПЗ» за период 2014 - 2018 гг., можно сделать вывод о капитализации прибыли и инвестиционной направленности политики предприятия за счет наращивания внеоборотных активов, при этом удельный вес оборотных снижается. Также наблюдается снижение удельного веса собственного капитала и увеличение займов, что говорит о высокой зависимости от инвестиционных средств компании, которая негативно сказывается на развитии компании.

Значение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности выше чем по кредиторской, что говорит об отсутствии свободных средств у предприятия, и даже предприятие вынуждено покрывать свои расходы из заемных средств.

Оборот денежных средств начал падать к 2018 году. А это значит необходимо принимать меры по оптимизации данного показателя, в противном случае это приведет к срыву финансовой стабильности предприятия.

Анализируя систему управления персоналом, делаем вывод о том, что её эффективность зависит от организации процессов мотивации, обучения персонала, управления текучестью кадров, контролем условий труда и заработной платы.

В процессе анализа, слабые стороны в большей степени касаются процесса обучения персонала. поэтому решением проблем, связанных с экономической безопасностью был разработан проект по преобразованию системы обучения персонала ПАО «ЧКПЗ» в производственный университет.

Была проведена экономическая эффективность данных предложений, по результатам которой можно сделать вывод о целесообразности данных мероприятий для повышения экономической безопасности ПАО «ЧКПЗ».

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были выполнены поставленные задачи и достигнута цель – проведение анализа системы кадров ПАО «Челябинский кузнечно-прессовый завод» и разработка метода повышения экономической безопасности ПАО «Челябинский кузнечно-прессовый завод» за счет усовершенствования способа подготовки кадров.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Баглей Д.Ю. Технологии кадрового менеджмента в системе экономической безопасности предпринимательства / Д.Ю. Баглей: автореферат дис. канд. экон. наук. –Ростов-на-Дону: Б.и, 2007. –35 с.
2. Волкова М. Н. Функциональные направления службы безопасности предприятия / М. Н. Волков // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2015. – №4. – С. 144-147.
3. Гречішкіна А.А. Сущность понятия «кадровая безопасность предпринимательства» / А.А. Гречішкіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки“. –2014. –Вип. 6. Ч.2 –С. 144 – 146.
4. Давыдова Е. В. Обеспечение конкурентными преимуществами, как необходимое условие стратегического развития / Е. В. Давыдова, В. В. Семенова. – 2015. – №2-3. – С. 24-25.
5. Иващенко О. В. Конкурентные преимущества как фактор обеспечения экономической безопасности предприятия / О. В. Иващенко // Вестник КазНПУ. – 2017.
6. Информационный центр Midot: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.midot.com/russian/
7. Касперович С. А. Экономическая безопасность предприятия: сущность, цели и направления обеспечения / С. А. Касперович, Е. А. Дербинская // Труды БГТУ. – 2016. – № 7. – С. 278-282.
8. Клокова М. И. Экономическая безопасность как необходимый элемент управления предприятием в современной рыночной экономике / М. И. Клокова // Системное управление. – 2014. – №4 (25). – С. 53-58.
9. Козивкин В. В. Экономическая безопасность промышленного предприятия / В. В. Козивкин // Бизнес, менеджмент и право. – http://www.bmpravo.ru/show_stat.php?stat=297

10. Козивкин В. В. Экономическая безопасность промышленного предприятия / В. В. Козивкин // Бизнес, менеджмент и право. – http://www.bmpravo.ru/show_stat.php?stat=297
11. Корнеев А.Н. Современные инновации в области экономической безопасности организаций // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т. 8. №
12. Мишина С.В. Подходы к определению сущности понятия "кадровая безопасность" /С.В. Мишина, А.Ю. Мишин // Научно-теоретический и практический журнал Оралдын Ғылым Жаршысы. – Серия: Право, экономические науки. – 2016. – № 24 (155). – С. 63–69.
13. Новоторцева А. В. Управление конкурентными преимуществами отечественных промышленных предприятий / А. В. Новоторцева // Проблемы современной экономики. – 2016. – №32. – С. 129-134.
14. Озерникова Т. Г. Внутрикorporативная социальная ответственность: трансформация в условиях кризиса / Т. Г. Озерникова // Управленец. — 2009. — № 3—4. — С. 40—44.
15. Официальный сайт ПАО «ЧКПЗ». - http://chkpz.ru/about/history_company/
16. Смагулов А.М. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом железнодорожного транспорта Казахстана: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.erudition.ru//Экономика
17. Солодова Н. Г. Корпоративная культура и трудовая комфортность работников в условиях организационных преобразований / Н. Г. Солодова // Управление развитием персонала. — 2007. — № 1. — С. 52—56.
18. Спивак, В.А. Корпоративная культура. Теория и практика/В.А. Спивак . - СПб: Питер, 2001.-268 с.
19. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом/Э.Е.Старобинский. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1995.- С.58-65.
20. Ткачева,И. Генеральный директор компании SRC Consulting Group/И.Ткачева// Кадровое дело.2006.- N 8.-С.23-25.

21. Чекмарев В.В. Экономическая безопасность и экономическая защищенность: структура и проблемы / В.В. Чекмарев // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – 2013. – № 3. – С. 140–147.
22. Чумарин И. Г. Функции и задачи службы персонала в области обеспечения экономической безопасности / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. –2003. –№ 3(03). –С. 31.
23. Шегельман И. Р. Кадровая безопасность: Учебно-метод. пособ./ И. Р. Шегельман, М.Н. Рудаков. –Петрозаводск: Петр ГУ, 2006. –96 с.
24. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебник/ С.В. Шекшня. - М.: - «Бизнес - школа», 2007. - 368с.
25. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам/В.И. Шкатулла. - М.: Норма, 1998.-312 с.
26. Щедровицкий ,Г.П. Два понятия системы. В кн. Избранные труды/ Г.П. Щедровицкий.-М.: Школа культурной политики, 1995 с.228-232.
27. Юкиш, Т. // Журнал «Финанс.» №19 (254) - <http://www.finansmag.ru/93107>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета «Оценка результативности обучения»

Первая часть анкеты - оформляется менеджером по обучению персонала

Уважаемый руководитель _____ Должность _____
 просим Вас ответить на вопросы анкеты, которая позволит оценить уровень применимости
 полученных знаний на практике и результативность обучения сотрудника (Ф.И.О.) _____
 Подразделение _____ Должность (профессия, разряд до обучения) _____
 прошедшего обучение по теме (профессии): _____
 Дата (период) обучения _____ Дата заполнения анкеты руководителем _____
 Обучение (нужное подчеркнуть) на предприятии, во внешней организации

Вторая часть анкеты - заполняет руководитель

1	Применяет ли Ваш сотрудник в своей работе, полученные во время обучения теоретические (практические) знания? 1 вариант ответа				
Ответы →	Часто применяет	Иногда	Если не применял, на Ваш взгляд, по какой причине? _____		
2	Предпринимал ли Ваш сотрудник внедрение изменений (нововведений) в своей работе или работе отдела /цеха/ после прохождения обучения?				
Ответы →	ДА предложенная идея была успешно реализована	ДА, но на практике предложенные новшества не были реализованы (остались на уровне идей)	НЕТ		
3	Как Вы считаете, способствовало ли обучение улучшению работы Вашего сотрудника? (подчеркните нужное 1 вариант ответа)				
Ответы →	Безусловно способствовало	Способствовало при выполнении отдельных видов работ	Никак не повлияло		
4	Какие изменения произошли в Вашем подразделении после обучения сотрудника (Ф.И.О.) _____? В чем это проявляется? (возможен выбор из нескольких ответов, нужное подчеркнуть)				
Ответы →	Повысилась сложность выполняемых заданий	Повысился уровень технологической дисциплины	Уменьшилось время на выполнение работ (заданий)	Повысилось качество продукции (работ)	Уменьшились ли случаи нарушения требований охраны труда
	Улучшились Профессиональные навыки	Уменьшился объём выпуска несоответствующей продукции	С участием обученного сотрудника в настоящее время реализуется проект (указать название) _____		Повысилась производительность труда

Вывод: после прохождения обучения считаю, что сотрудник (Ф.И.О.) _____ соответствует (не соответствует) требованиям _____ должности _____ /профессии/ _____ категории /разряда/ _____

Для приобретения дополнительных знаний и умений, рекомендую данному сотруднику пройти обучение по теме (профессии): _____

_____ /
 Подпись

_____ /
 Расшифровка подписи

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

АНКЕТА «Оценка эффективности обучения» (внутреннее обучение)

Уважаемый участник обучения, просим Вас ответить на вопросы анкеты, которая позволит оценить качество преподавания и эффективность программы обучения.

Ф.И.О. _____ Подразделение (цех) _____

Обучение по теме(профессии): _____

Период обучения: с _____ по _____

1. Оцените качество преподавания по 5-бальной шкале

(1-неудовлетворительно, 5 — отлично):

Критерий	Оценка	Комментарии
1. Доступность изложения материала		
2. Использование различных методов (практические упражнения, слайды, кейсы, групповая работа)		
3. Коммуникабельность преподавателя, умение наладить контакт с аудиторией		
4. Уровень владения материалом		

2 Оцените содержание обучения по 5 -бальной шкале (1-неудовлетворительно, 5 - отлично):

Критерий	Оценка	Комментарии
Содержание программы соответствует моим профессиональным потребностям		
Я узнал много новой информации		
Содержание программы побуждает меня к дальнейшему совершенствованию в этом вопросе		
Полученная информация практична и полезна		
Я понимаю, как и когда буду применять эту информацию в работе, чтобы быть более эффективным		

Дата заполнения _____

СПАСИБО !

Отдел обучения персонала ОАО «ЧКПЗ»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая безопасность»

Анализ кадровой составляющей как фактора экономической безопасности (на примере ПАО «ЧКПЗ»)
(наименование темы выпускной квалификационной работы)

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.05.01. 2019 491. ВКР

Количество листов _____

Руководитель ВКР, _____
_____/_____
_____ 20__ г.

Автор
студент группы ЭУ-____
_____/_____
_____ 20__ г.

Челябинск 20_____