

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 экономической безопасности
предприятия ООО «Велл-проп»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2019 449. ВКР

Консультант, должность

_____/_____/

« ____ » _____ 20 ____ г.

Руководитель ВКР, к.э.н., доцент

_____/ И.А.Тетин /

« ____ » _____ 2019 г.

Консультант, должность

_____/_____/

« ____ » _____ 20 ____ г.

Автор

студент группы ЭУ – 592

_____/Д.М. Нурмухаметова /

« ____ » _____ 2019 г.

Консультант, должность

_____/_____/

« ____ » _____ 20 ____ г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель

_____/ А.Е. Черепанова /

« ____ » _____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Нурмухаметова Д.М. Анализ кадровой составляющей экономической безопасности предприятия ООО «Велл-проп». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–592, 103 с., 15 ил., 40 табл., библиогр. список – 39 наим., 1 прил., 14 плакатов ф. А4

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью анализа кадровой безопасности предприятия ООО «Велл-проп» и разработки предложений по ее усовершенствованию.

В данной выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы кадровой составляющей в системе экономической безопасности предприятия, угрозы кадровой безопасности и индикаторы анализа.

Рассмотрена организационно-правовая характеристика предприятия, проведен экономический анализ деятельности предприятия ООО «Велл-проп» в целом, проанализирован кадровый состав.

На основе исследования предложены мероприятия по усовершенствованию кадровой безопасности предприятия, приведена обоснованность их применения.

В заключении приведены основные выводы.

В приложении приведен альбом иллюстраций.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 7 |
| 1 КАДРОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ..... | 9 |
| 1.1 Характеристика кадровой безопасности предприятия..... | 9 |
| 1.2 Угрозы кадровой безопасности и их классификация..... | 12 |
| 1.3 Индикаторы анализа кадровой безопасности предприятия | 20 |
| 2 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВЕЛЛ-ПРОП». | 24 |
| 2.1 Организационно-правовая характеристика предприятия..... | 24 |
| 2.2 Анализ финансового состояния предприятия ООО «Велл-проп»..... | 28 |
| 2.3 Анализ кадрового состава предприятия ООО «Велл-проп» | 47 |
| 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВЕЛЛ-ПРОП» | 60 |
| 3.1 Система существующих мер по управлению кадровой безопасностью предприятия ООО «Велл-проп» | 60 |
| 3.2 Предложения мероприятий по улучшению кадровой безопасности предприятия ООО «Велл-проп» | 65 |
| 3.3 Обоснование предложенных мероприятий по улучшению кадровой безопасности предприятия ООО «Велл-проп» | 73 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 85 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 88 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций..... | 91 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Экономическая безопасность предприятия зависит от различных обстоятельств. Ущерб может быть нанесен в результате стихийных бедствий, неблагоприятной экономической политики государства, непредсказуемых изменений конъюнктуры рынка, недобросовестных действий конкурентов, невыполнения контрагентами обязательств по оплате договоров, в результате наступления прочих негативных событий. Однако не меньшая угроза может исходить изнутри организации, то есть от ее сотрудников, которые способны найти доступ практически ко всем средствам и секретам предприятия, в силах преодолеть систему охраны объекта, защиту баз данных или просто услышать нужную информацию. Пока в теории изобретаются все лучшие технологии защиты, делая всё более трудным возможность использовать технические уязвимости, атакующие всё чаще используют человеческий фактор. Исследования в области кадровой безопасности дают возможность уменьшить эту угрозу, предусмотреть и ликвидировать её, а также проводить профилактику.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ кадровой составляющей экономической безопасности предприятия ООО «Велл-проп» и разработка мероприятий по ее усовершенствованию.

Задачи выпускной квалификационной работы по достижению поставленной цели были определены следующие:

- 1) рассмотреть кадровую составляющую в системе экономической безопасности предприятия;
- 2) рассмотреть угрозы кадровой безопасности и привести их классификацию;
- 3) провести экономический анализ деятельности предприятия ООО «Велл-проп»;
- 4) проанализировать кадровый состав предприятия ООО «Велл-проп» и состояние кадровой безопасности предприятия;

5) разработать рекомендации по усовершенствованию кадровой безопасности предприятия.

Объектом исследования является предприятие ООО «Велл-проп». Предметом настоящего исследования является анализ кадровой безопасности предприятия ООО «Велл-проп» и оценка мероприятий по ее усовершенствованию.

Теоретическую и методологическую основу данной выпускной квалификационной работы составляют фундаментальные положения и труды отечественных и зарубежных авторов по вопросам кадровой безопасности предприятий, показатели годовой отчетности предприятия ООО «Велл-проп», материалы научных конференций и семинаров, данные российских и зарубежных Интернет-ресурсов по исследуемой проблеме.

Научные результаты заключаются в разработке рекомендаций по улучшению кадровой безопасности предприятия ООО «Велл-проп».

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, отражающих положения основного исследования, заключения и библиографического списка.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы исследования, показана теоретическая значимость полученных результатов, сформулированы цели и задачи, а также объект и предмет исследования.

В первой главе раскрыта сущность понятия кадровой безопасности, приведена классификация угроз и рассмотрены индикаторы анализа кадровой безопасности предприятия.

Во второй главе дана организационно-правовая характеристика предприятия ООО «Велл-проп», проведен экономический анализ деятельности предприятия и оценена кадровая безопасность.

В третьей главе расписана система существующих мер по управлению кадровой безопасностью на предприятии, разработаны предложения по ее улучшению.

В заключении приводятся основные выводы по проделанной работе.

1 КАДРОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Характеристика кадровой безопасности предприятия

Под экономической безопасностью предприятия понимается защищенность его научно-технического, технологического, производственного и кадрового потенциала от активных или пассивных экономических угроз, связанных, например, с неэффективной научно-промышленной политикой государства либо формированием неблагоприятной внешней среды и способностью к его воспроизводству [27].

Главная цель экономической безопасности предприятия состоит в:

- 1) устойчивом и максимально эффективном функционировании в настоящих условиях;
- 2) создании высокого потенциала роста и развития предприятия в будущем.

Обеспечение экономической безопасности предприятия является непрерывным процессом, который ставит задачу предотвращения возможного ущерба.

В системе экономической безопасности выделяют: финансовую, информационную, правовую, кадровую безопасность.

Персонал играет важную роль в обеспечении экономической безопасности организации, поскольку людские ресурсы являются первостепенными. В этом случае, собственные сотрудники могут нести серьезную угрозу экономическому статусу предприятия.

Касательно определения экономической сущности такого понятия, как «кадровая безопасность» существует много точек зрения, имеющих как общие, так и отличительные черты.

Представим в таблице 1.1, как раскрывают определение кадровой безопасности некоторые авторы.

Таблица 1.1 – Определения понятия «кадровая безопасность»

| Автор | Сущность понятия |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Н. Швец | «Кадровая безопасность – это совокупность мероприятий, направленных на предупреждение противоправных действий и способствования им со стороны персонала предприятия» [21]. |
| Л. Калиниченко | «Кадровая безопасность – это такое состояние индивидуумов, коллектива предприятия, его человеческого потенциала и системы управления персоналом, при котором обеспечивается эффективное использование экономического потенциала и развитие предприятия» [13]. |
| О. Кириченко | «Кадровая безопасность – правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом: решение правовых вопросов трудовых отношений, подготовка нормативных документов, обеспечение необходимой информацией всех подразделений управления персоналом» [14]. |
| Г. Чумарин | «Кадровая безопасность – это процесс предупреждения отрицательных влияний на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями» [39]. |
| О. Литовченко | «Кадровая безопасность – это совокупность управленческих мероприятий, связанных с эффективным формированием и использованием кадрового потенциала предприятия с целью обеспечения и поддержки экономической устойчивости и результативности хозяйственной деятельности предприятия» [20]. |
| И. Шульга | «Кадровая безопасность – это обеспеченность предприятия кадровыми ресурсами, формирование эффективной системы управления персоналом и коммуникационной политики» [40]. |

Объединяя важные компоненты каждого из определений, будем рассматривать кадровую безопасность как состояние защищенности социально-трудовой сферы предприятия от внутренних и внешних угроз и опасностей, которое достигается посредством правильного выбора и применения соответствующих средств, методов и инструментом управления, и способствует, как эффективному использованию персонала, так и успешному развитию предприятия в целом.

Кадровая безопасность имеет объект и субъект безопасности. Субъектами кадровой безопасности являются служба управления персоналом и служба безопасности организации (если она есть в структуре предприятия). Служба управления персоналом занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности компании, так как она «работает»

непосредственно с персоналом, кадрами, а они в любой составляющей первичны. Объектом кадровой безопасности можно считать негативные внутренние риски компании и угрозы, связанные с деятельностью персонала [7].

Важность кадровой составляющей экономической безопасности обусловлена тем, что основные риски компании генерируются собственным персоналом. По данным федеральной службы государственной статистики в 2018 году было зарегистрировано 109,5 тыс. преступлений экономической направленности [29]. Притом, что большая часть относится именно к преступлениям, совершенным сотрудниками предприятия. Качественная и эффективная система обеспечения безопасности персонала позволит компании защитить себя от угроз, приписываемых персоналу.

Кадровая безопасность будет достигаться при условии найма высококвалифицированного и надежного персонала. Выделяют три составляющие и параметры оценки надежности персонала, которые представим на рисунке 1.1 [9].

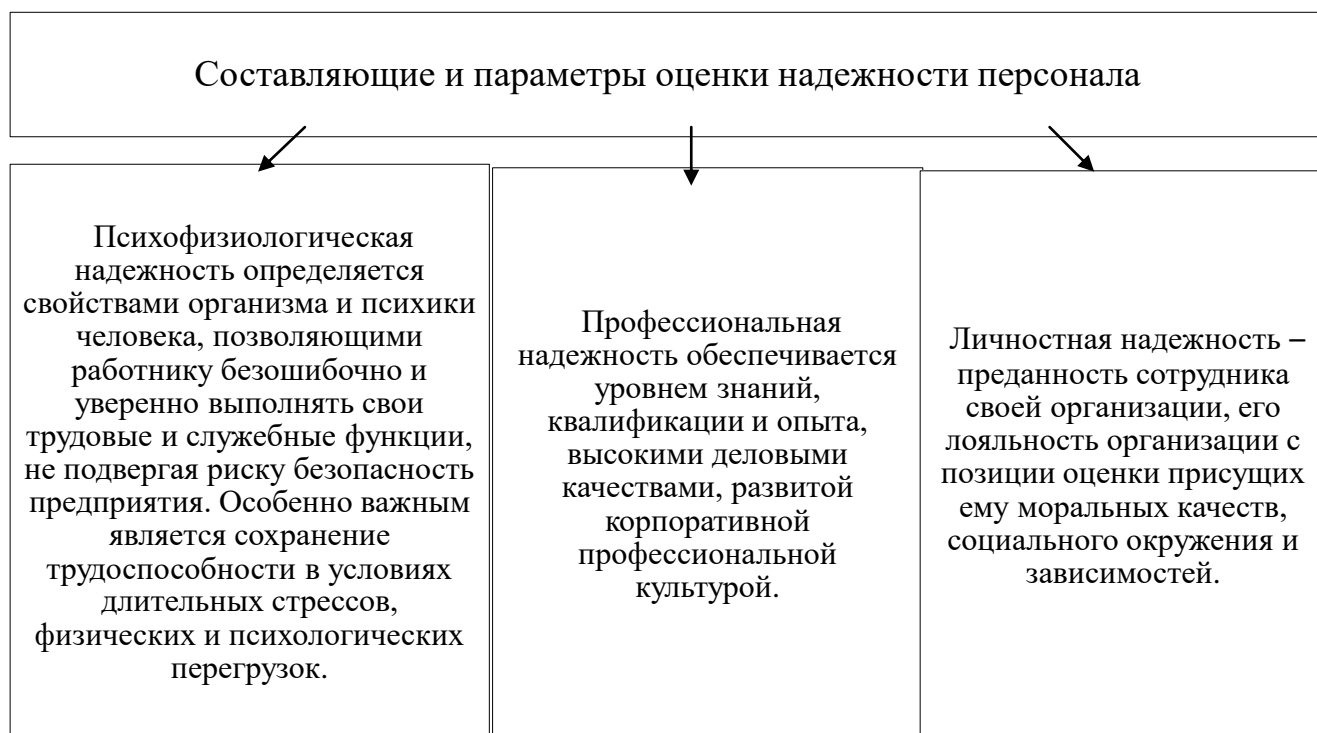


Рисунок 1.1 – Составляющие и параметры оценки надежности персонала

Неэффективные стратегические цели управления персоналом представим в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Характеристика целей и принципов, снижающих кадровую безопасность организации

| Направления кадровой стратегии | Неэффективные цели и принципы |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Политика регулирования численности персонала | Применение формального подхода к отбору кандидатов на трудоустройство (например, отказ от процедур, которые позволяют выявить наличие у кандидата отрицательных личностных качеств, повышающих вероятность его переманивания другими организациями) |
| Политика контроля Персонала | Отказ от применения формализованных процедур мониторинга лояльности сотрудников к руководству и организации в целом с привлечением службы безопасности |
| Политика мотивации Персонала | Отсутствие формализованных процедур поощрения за высокие трудовые результаты или наказание за соответствующие нарушения |
| Политика психологической поддержки персонала | Ориентация на мотивацию отношений жесткой конкуренции между сотрудниками |

Недостаточная профессиональная подготовка руководителей структурных подразделений организации. Выделяется две причины проявления данного фактора:

1) игнорирование руководством организации требованиям современной теории управления персоналом, что связано с необходимостью наличия у менеджеров определенных управленческих качеств, отсутствие которых приводит к регулярным конфликтам с подчиненными, провоцируя их недовольство руководством;

2) неэффективное обучение будущих или первичная адаптации новых руководителей в целях формирования из них признанных лидеров, возглавляемых трудовых коллективов.

Изучив факторы, которые определяют особенности управления кадровой безопасностью организаций, стратегические цели и приоритеты, снижающие кадровую безопасность, можно сказать, что для обеспечения кадровой

безопасности на предприятии необходима четко определенная структура и стратегический подход к управлению кадровой безопасностью организации.

1.2 Угрозы кадровой безопасности и их классификация

Изучение рисков и угроз, исходящих от персонала организации играет важную роль при решении проблем обеспечения безопасности организации. Из чего следует актуальность рассмотрения сущности и содержания угроз кадровой безопасности, что позволяет комплексно представить внешнюю и внутреннюю среду организации и выявить факторы деструктивного характера, имеющие отношение к персоналу организации [1].

Угрозы – это неблагоприятные воздействия, отрицательно влияющие на состояние кадровой составляющей экономической безопасности организации [34].

Персонал – один из наиболее важных объектов защиты, так как является не только носителем информации, но и источником создания такой информации. Сложность не только в отсутствии возможности постоянного контроля его действий, но и в уязвимости с точки зрения возможного подкупа, преследования им корыстных целей, воздействия на него и членов семей с целью шантажа, похищение и т.п.

Кадровая безопасность находится под влиянием внешней и внутренней среды. Она испытывает на себе действия внешних и внутренних угроз. Под внешними угрозами понимаются действия, явления или процессы, не зависящие от воли и сознания сотрудников организации, влекущие нанесение ущерба. К внутренним угрозам относятся умышленные и неосторожные действия сотрудников организации, также приводящие к ущербу [30].

На рисунке 1.2 представим внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности организации.

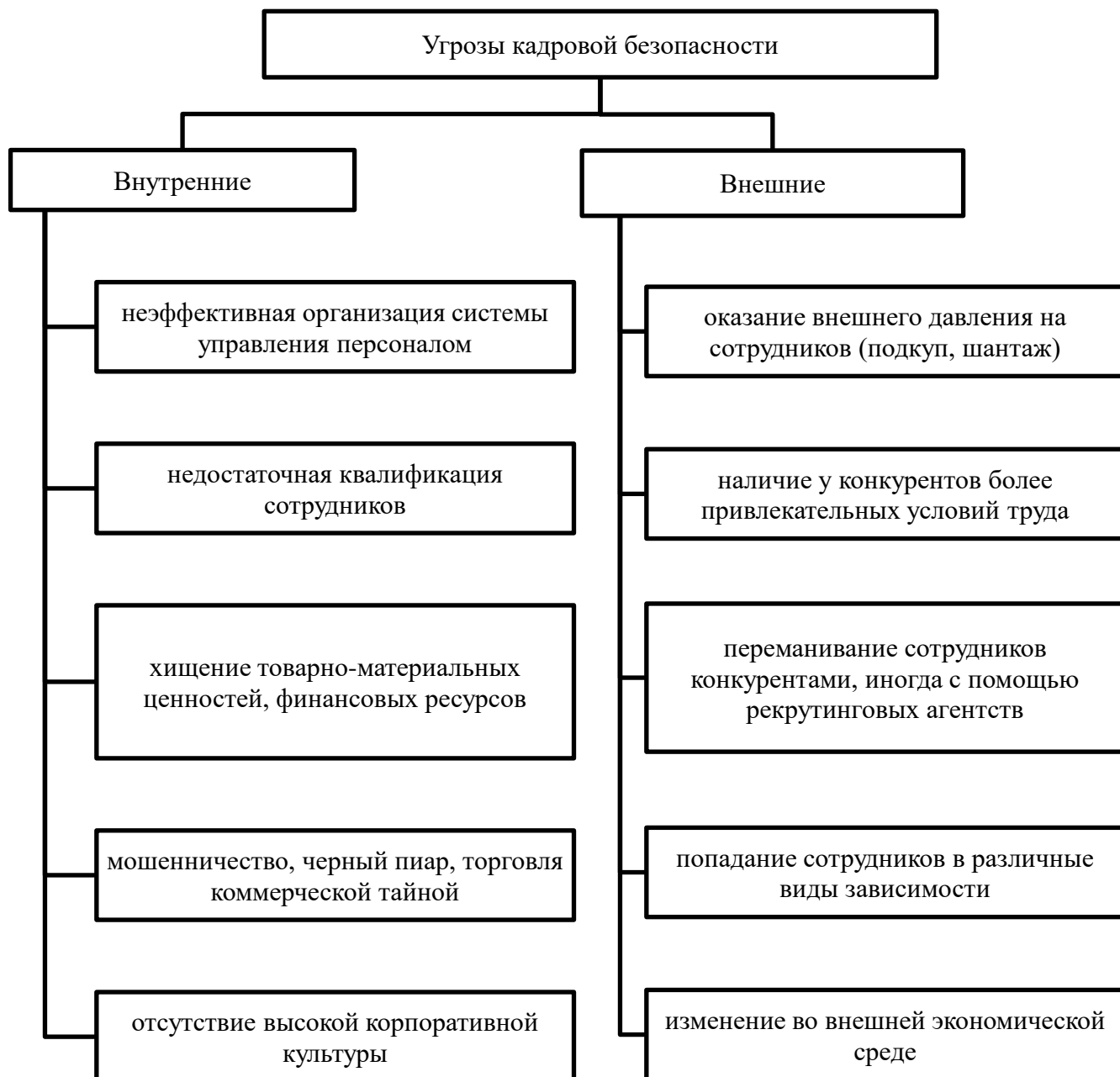


Рисунок 1.2 – Угрозы кадровой безопасности

Исходя из рисунка выше, можно сказать, что кадровая безопасность должна быть направлена не только на работу с персоналом, с сотрудниками компании, на установление этических и трудовых норм, защищающих интересы компании, но и на мониторинг внешних угроз организации.

Представленные внутренние и внешние угрозы могут коснуться любого предприятия и сотрудника, например, за счет знания злоумышленниками личной информации или специфических данных о работнике.

Представим классификацию угроз кадровой безопасности организации на основании классификационных критериев в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Классификация угроз кадровой безопасности

| Классификационный признак | Формы угроз |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| По характеру потерь от реализованных угроз | <p>1) угрозы информационной безопасности, связанные с деятельностью персонала и реализуемые в форме разглашения конфиденциальной информации, а также искажения или уничтожения любых сведений и баз данных, используемых коммерческой организацией в своей деятельности;</p> <p>2) угрозы имущественной безопасности, связанные с деятельностью персонала и реализуемые в форме хищения или умышленного повреждения (уничтожения) различных элементов имущества организации.</p> |
| По экономическому характеру угрозы | <p>1) угрозы материального характера, наносящие организации прямой и легко исчисляемый финансовый ущерб, например, похищенные денежные средства и товарно-материальные ценности, сорванный контракт, примененные штрафные санкции;</p> <p>2) угрозы нематериального характера, точный размер ущерба от реализации которых обычно невозможно определить, например, сокращение потребительского рынка, ухудшение бизнес-имиджа организации перед клиентами и деловыми партнерами, уход ценных специалистов.</p> |
| По источнику (субъекту) угрозы | <p>1) угрозы со стороны конкурентов (причем как самой организации-работодателя, так и ее клиентов), стремящихся к усилению собственных позиций на соответствующем рынке путем использования методов недобросовестной конкуренции, например, деловой разведки, переманивания высококвалифицированных сотрудников, дискредитации соперника в глазах партнеров и государства;</p> <p>2) угрозы со стороны криминальных структур и отдельных злоумышленников, стремящихся к достижению собственных целей, находящихся в противоречии с интересами конкретной организации, работодателя или ее клиентов, например, захвату контроля над организацией, хищению имущества, нанесению иного ущерба;</p> <p>3) угрозы со стороны государства в лице уполномоченных надзорных, регулирующих, фискальных и правоохранительных органов, деятельность которых в некоторых случаях может вызывать угрозы по кадровому направлению работы коммерческих организаций;</p> |

Окончание таблицы 1.3

| Классификационный признак | Формы угроз |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| По вероятности практической реализации угрозы | <p>1) потенциальные угрозы, практическая реализация которых на конкретный момент имеет лишь вероятностный характер (соответственно, у организации есть время на их профилактику или подготовку к отражению);</p> <p>2) реализуемые угрозы, негативное воздействие которых на деятельность организации находится в конкретный момент в различных стадиях развития (соответственно, у организации имеются шансы на их оперативное отражение в целях недопущения или минимизации конечного ущерба);</p> <p>3) реализованные угрозы, негативное воздействие которых уже закончилось и ущерб фактически нанесен (соответственно, организация имеет возможность лишь оценить ущерб, выявить виновников и подготовиться к отражению подобных угроз в дальнейшем).</p> |

Утечка информации, составляющей коммерческую тайну, является одной из главных угроз. Интерес к такой информации могут проявлять собственные сотрудники компании, рэкетирские группировки, а также государственные налоговые или правоохранительные органы, контролирующие клиентов организации. Чтобы получить нужную информацию субъекты угроз используют разнообразные методы вербовки и подкупа деловых служащих, в некоторых случаях – прямые угрозы в их адрес. В случае утечки информации, составляющей коммерческую тайну, коммерческая организация несет потери неимущественного характера, а именно резкое ухудшение своего имиджа. В коммерческом бизнесе это чревато быстрым сокращением наиболее привлекательной части клиентской базы [7].

Другой особенностью в области кадровой безопасности является опасность переманивания конкурентами ведущих специалистов организации. Помимо своих профессиональных компетенций они уносят к конкуренту конфиденциальную информацию о деятельности своего прежнего работодателя, и очень часто уходящий к конкуренту специалист организации уводит за собой часть обслуживаемых им лично клиентов, что приводит к снижению клиентской базы.

Должностные преступления, совершаемые собственными сотрудниками, представляют серьезную угрозу. Имея доступ к управлению денежными потоками организации или пакетами ценных бумаг его клиентов, они могут злоупотребить доверием работодателя в самых различных формах [26].

Можно отметить, что все виды деструктивного поведения персонала имеют отрицательное влияние на состояние кадровой безопасности, т.к. предполагают нанесение ущерба интересам, их ущемление одной из сторон трудовых отношений. В условиях, когда ущемляются интересы одной из сторон социально-трудовых отношений, другой разрабатываются поведенческие стратегии, призванные защитить эти интересы. В качестве важнейшей из них выступает оппортунизм [35].

Оппортунизм характерен не только для наёмных работников. Он также присущ работодателям и собственникам капитала. Работодатели (топ-менеджеры) часто идут на сознательное нарушение договоров как с работниками, так и с собственниками [18].

Следовательно, на предприятиях оппортунистические отношения вступают следующие экономические субъекты: работники, топ-менеджеры, собственники капитала. В результате оппортунизма предприятия несут экономические потери, выражающиеся в неэффективном использовании средств производства, персонала, материальных, финансовых, информационных ресурсов и т.п. В связи с этим предприятия стремятся снизить потери от оппортунизма. Объектом этих отношений является экономический ущерб от оппортунистического поведения указанных субъектов [25].

При наличии таких условий, как асимметричность информации, низкий уровень корпоративной культуры, отсутствие надлежащего контроля за трудовой деятельностью, оппортунистическое поведение может принимать различные формы. Типичными являются отлынивание от работы, небрежность и использование служебного положения в личных целях, сознательно допускаемая халатность, небрежное отношение к оборудованию и т.п. при мнимом исполнении

всех норм и правил, нарушение установленных норм эксплуатации оборудования с целью увеличения личного заработка [5].

Причинами оппортунизма являются неопределенность ситуации, разделение труда, недостаточная рациональность субъектов экономики и склонность к оппортунизму. Высокий уровень общественного недоверия оказывает огромное влияние на развитие оппортунизма. Раскроем факторы оппортунистического поведения [7].

Специфические инвестиции, то есть инвестиции, теряющие свою цену при прекращении деловых связей, являются угрозой оппортунизма. К ним относят издержки поиска решений, совершенствующих выполнение совместных операций предприятиями, закупка необходимого оборудования [19].

Таким образом, следует сказать, что угрозы, исходящие от собственного персонала, могут принести серьезный ущерб деятельности предприятия. Имея представление о видах угроз кадровой безопасности, собственник бизнеса или руководитель предприятия может предпринять меры по их обнаружению и провести предупреждающие мероприятия.

1.3 Индикаторы анализа кадровой безопасности предприятия

Индикатор – это свойство или признак, который положен в основу оценивания исследуемого объекта или явления, имеющий количественное выражение. Для оценки состояния кадровой безопасности предприятия, индикаторы предлагается сформировать из следующих групп показателей:

- 1) показатели состава и движения персонала;
- 2) показатели затрат от инвестирования в персонал;
- 3) показатели мотивации;
- 4) показатели условий труда;
- 5) личностные показатели.

Представим в таблице 1.4 группы показателей и индикаторы кадровой безопасности предприятия [17].

Таблица 1.4 – Индикаторы кадровой безопасности предприятия

| № п/п | Группа показателей | Индикаторы |
|-------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Показатели состава и движения персонала | 1) коэффициент текучести кадров; 2) образовательный состав персонала; |
| 2 | Показатели затрат от инвестирования в персонал | 3) доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал; |
| 3 | Показатели мотивации | 3) степень удовлетворенности оплатой труда; 4) удельный вес оплаты труда в общих издержках организации; |
| 4 | Показатели условий труда | 5) наличие профзаболеваний; 6) уровень автоматизации труда; |
| 5 | Личностные показатели | 7) доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины; 8) вероятность сохранения коммерческой тайны. |

Рассмотрим выбранные индикаторы более подробно.

1) Коэффициент текучести кадров. Он демонстрирует частоту трудоустройства и увольнения сотрудников. Считается, что чем выше коэффициент текучести кадров, тем менее стабильна ситуация в компании. Такая тенденция может прогнозировать потерю высококвалифицированных сотрудников и приход новых кадров, что, в свою очередь, представляет угрозу для состояния кадровой безопасности предприятия, а также требует инвестиций на их поиск и обучение.

2) Образовательный состав персонала. Отражает соответствие должностным требованиям и обязанностям персонала предприятия. В большинстве случаев данный индикатор относят к группе косвенных показателей, оказывающих влияние на состояние кадровой безопасности и имеющих качественный характер.

3) Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал. Отражает часть затрат, приходящихся на повышения квалификационного уровня сотрудников. Как правило, чем больше средств тратит предприятие на персонал, тем выше его приверженность к организации, что отражается и на уровне кадровой безопасности.

4) Степень удовлетворенности оплатой труда. Относится к показателям качества мотивационной системы предприятия. Как правило, чем выше удовлетворенность сотрудников оплатой труда, тем меньше вероятность возникновения угроз кадровой безопасности.

5) Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек предприятия. Этот индикатор равен отношению фонда оплаты труда к общим издержкам предприятия. Для оптимального уровня кадровой безопасности предприятия данный индикатор должен занимать большую часть всего объема расходов на персонал.

6) Наличие профессиональных заболеваний. Показывает наличие тех или иных профессиональных заболеваний у сотрудников, связанных с выполняемыми ими обязанностями на рабочем месте. Данный индикатор относится к группе показателей условий труда, следовательно, чем лучше условия труда, тем более сотрудник привержен к организации. Рост значения данного индикатора может говорить о несоблюдении предприятием необходимых норм в отношении обеспечения работников надлежащими условиями труда.

7) Уровень автоматизации труда. Характеризуется долей сотрудников, занятых ручными работами. С точки зрения кадровой безопасности, чем выше уровень ручного труда на предприятии, тем больше риск получения ущерба, обусловленного человеческим фактором.

8) Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины. Этот индикатор является наиболее показательным, поскольку является отражением не только трудового поведения работников, но и их личностных характеристик и отношения к предприятию. Чем меньше сотрудников, нарушающих правила, нормы и традиции предприятия, тем выше уровень кадровой безопасности.

9) Вероятность сохранения коммерческой тайны. Свидетельствует о наличии стратегии кадровой безопасности предприятия, корпоративной этике организации, приверженности и преданности сотрудника к компании [16].

Таким образом, с помощью представленных индикаторов можно оценить кадровую безопасность предприятия. Перечень не является исчерпывающим, для разных конъюнктур рынка можно использовать иные индикаторы.

Вывод по разделу один

Понятие кадровой безопасности трактуется многими авторами, каждый выделяет по-своему важные, как общие, так и отличительные черты. Объединяя важные компоненты каждого из определений, будем рассматривать кадровую безопасность как состояние защищенности социально-трудовой сферы предприятия от внутренних и внешних угроз и опасностей, которое достигается посредством правильного выбора и применения соответствующих средств, методов и инструментом управления, и способствует, как эффективному использованию персонала, так и успешному развитию предприятия в целом. Важность кадровой составляющей в системе экономической безопасности неоспорима. Изучив факторы, которые определяют особенности управления кадровой безопасностью организаций, стратегические цели и приоритеты, ее снижающие, можно сказать, что на предприятии необходимы четко определенная структура и стратегический подход к управлению для обеспечения кадровой безопасности. Объектом кадровой безопасности предприятия можно считать негативные внутренние риски компании и угрозы, связанные с деятельностью персонала, а также внешние факторы, снижающие уровень кадровой безопасности. Угрозы со стороны собственного персонала могут нанести серьезный ущерб.

Для оценки состояния кадровой безопасности предприятия, были предложены индикаторы, сформированные из следующих групп показателей:

- 1) показатели состава и движения персонала;
- 2) показатели затрат от инвестирования в персонал;
- 3) показатели мотивации;

4) показатели условий труда;

5) личные показатели.

Перечень не является исчерпывающим, возможно использование других показателей.

2 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВЕЛЛ-ПРОП»

2.1 Организационно-правовая характеристика предприятия ООО «Велл-проп»

Предприятие ООО «Велл-проп» является производителем наиболее прочного керамического пропанта (песка на основе каолиновых и бокситовых руд) на территории России. Юридический адрес предприятия совпадает с фактическим: Россия, 456658, Челябинская область, Копейск, Еткульский тракт, д.11. Предприятие представляет собой современный завод мощностью 45 тысяч тонн пропантов в год, который был построен всего за 27 месяцев.

В таблице 2.1 приведена краткая история компании «Велл-проп».

Таблица 2.1 – Краткая история компании «Велл-проп»

| Этап | Содержание |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2004 год | Предприятие ООО «Велл-проп» зарегистрировано 5 января 2004 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области |
| 2008 год | Построен завод в г. Копейске, Челябинской области. 14 сентября 2008г. в поселке Октябрьский города Копейск Челябинской области с участием генерального консула США в России Джона Степанчука состоялся торжественный пуск в эксплуатацию первого российского завода американской компании «Карбо Керамикс Инкорпорейтед» по производству пропантов |
| 2009 год | Выход на плановую производственную мощность |
| 2012 год | Расширение линейки продукции |
| 2017 год | Покупка группой компаний АО «Петро ВелтТехнолоджис» |
| 2017 год | Переименование в ООО «Велл-проп» |

Основной вид деятельности – 23.44 Производство прочих технических керамических изделий.

Предприятие имеет две производственные линии, при которых возможен одновременный выпуск разных фракций и типов продукции. Производство в соответствии со стандартами ISO (API) 13503.

Цель компании состоит в том, чтобы удовлетворить постоянно растущий спрос на энергию за счет увеличения добычи углеводородов и максимально эффективно использовать нефтяные и газовые скважины.

Основные принципы компании [25]:

- 1) безопасность. Никакого вреда для людей, окружающей среды и оборудования, соблюдение требований безопасности;
- 2) прозрачность. Исключение взяточничества и коррупции, принцип полной прозрачности системы снабжения;
- 3) экономическая эффективность;
- 4) максимизация финансовых преимуществ в результате участия поставщиков в отделе снабжения;
- 5) качество. Неизменное качество производимой продукции и контроль на всех этапах производства.

Организационная структура управления предприятием – упорядоченная совокупность служб, которые управляют его деятельностью, взаимосвязями и соподчинением. Всей деятельностью предприятия руководит генеральный директор (руководитель высшего звена) – Никитина Анна Александровна. Для обеспечения стратегического, текущего и оперативного руководства предприятием у генерального директора имеется непосредственно подчиненный ему функциональный аппарат управления. Аппарат управления включает основные службы, которые возглавляются руководителем и подчиняются непосредственно генеральному директору.

Основные службы:

- 1) управления персоналом (социальная служба);
- 2) экономической и финансовой деятельности;
- 3) переработки информации;
- 4) маркетинга;
- 5) логистической службы;
- 6) производственного отдела.

Каждый уровень предприятия – это уровень решений и ответственности за них. Все уровни управления согласованы и взаимосвязаны. Непосредственно генеральному директору подчиняются руководители среднего звена. В их число входят руководители крупных подразделений, служб и отделов предприятия. К ним относятся: главный бухгалтер, главный механик, главный электрик, юристконсульт, руководитель службы охраны труда, руководитель службы логистики, директор по производству, руководитель отдела персонала. Круг их обязанностей зависит от содержания работы тех подразделений, которые они возглавляют.

Руководители низшего звена – это лица, которые руководят рабочими предприятия (начальники смены). Начальник смены отвечает за все стороны работы производственного участка и выполняет все функции технологического и хозяйственного руководства смены с помощью подчиненного ему сменного аппарата управления. Его деятельность отличается оперативностью и разнообразием, они ежедневно решают множество текущих производственных задач.

Начальники смены подчиняются директору по производству. Они обеспечивают выполнение сменных производственных заданий подразделениями предприятия, соблюдение установленной технологии производства изделий, выполнения работ (услуг), ритмичный выпуск продукции высокого качества. Также к их обязанностям относятся своевременная подготовка производства, рациональная загрузка и работа оборудования. Начальники смены осуществляют оперативный контроль за обеспечением материальными и энергетическими ресурсами, технически правильной эксплуатацией оборудования и других основных средств, экономным расходом сырья, топлива, материалов.

Далее представим краткий обзор на рынок производства пропантов в России.

Рынок гидроразрыва пласта (далее – ГРП) в России развивается стремительными темпами – если в 2000 г. в России было проведено 2170 операций ГРП, то в 2015-2018 гг. число операций ГРП составляло порядка 14-15

тыс./год. Увеличение числа проводимых гидроразрывов пласта, а также проведение многостадийных и повторных ГРП требует все большего количества пропанта, что стимулирует рост производственных мощностей по выпуску данной продукции [24].

В связи с растущим спросом на пропанты в последние годы на рынке появились новые производители данной продукции. В 2018 г. емкость российского рынка пропантов превысила 1,3 млн т. В среднесрочной перспективе в России ожидается дальнейший рост производства и потребления пропантов [23].

Представим список ведущих производителей пропантов в России по областям:

- 1) ОАО «Боровичский комбинат огнеупоров» (Новгородская обл.);
- 2) ЗАО «Трехгорный керамический завод» (Челябинская обл.);
- 3) ООО «Велл-проп» (Челябинская обл.);
- 4) ЗАО «Южноуральский завод строительной керамики» (Челябинская обл.);
- 5) ОАО «Уралхимпласт» (Свердловская обл.).

Для оценки уровня эффективности функционирования представленных выше предприятий, соотнесем в таблицу 2.2 показатели рентабельности.

Таблица 2.2 – Показатели рентабельности предприятий

| Показатели | Рентабельность активов, % | Рентабельность собственных средств, % | Коэффициент чистой прибыли, % | Рентабельность продаж, % | Рентабельность продукции, % |
|--------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| ЗАО «Трехгорный керамический завод» | 19,22 | 33,22 | 5,76 | 6,96 | 7,48 |
| ЗАО «Южно-уральский завод строительной керамики» | 34,49 | 30,49 | 8,44 | 11,04 | 12,41 |
| ОАО «Боровичский комбинат огнеупоров» | 12,31 | 13,63 | 11,86 | 16,05 | 19,2 |
| ОАО «Уралхимпласт» | 6,57 | 13,97 | 4,18 | 9,53 | 10,53 |
| ООО «Велл-проп» | 9,25 | 9,85 | 11,33 | 15,1 | 17,79 |

Исследуемое предприятие ООО «Велл-проп» имеет средние значения показателей рентабельности среди других компаний, занимающихся производством пропантов.

ЗАО «Южно-уральский завод строительной керамики» имеет высокие показатели рентабельности активов и рентабельности собственных средств, также как и ЗАО «Трехгорный керамический завод».

Стоит отметить, что предприятие «Велл-проп» является производителем наиболее прочного керамического пропанта на территории России. Благодаря прочным партнерским отношениям с ключевыми производителями нефти и газа в России и за ее пределами, компания развивается на протяжении многих лет. Гибкая схема производства позволяет изготавливать продукцию по индивидуальному заказу. Предприятие имеет широкий ассортимент продукции: от самой низкой плотности до самого прочного и проводит многоступенчатое тестирование качества на разных этапах процесса производства.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия ООО «Велл-проп»

Для определения финансового состояния предприятия ООО «Велл-проп» был проведен финансовый анализ по следующим пунктам: горизонтальный и вертикальный анализ активов и пассивов бухгалтерского баланса; анализ ликвидности и платежеспособности; анализ финансовой устойчивости; анализ деловой активности и анализ рентабельности.

Горизонтальный анализ – это сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом в относительном и абсолютном виде с тем, чтобы сделать лаконичные выводы. Иначе говоря, горизонтальный анализ – это сравнение показателей текущего периода с теми же показателями прошлого периода, то есть наблюдение динамики (уменьшение или увеличение значения показателя во времени). Проведем горизонтальный анализ активов и пассивов предприятия ООО «Велл-проп» на период 2016-2018 гг., результаты представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса в части активов предприятия ООО «Велл-проп» за 2016-2018 гг.

| Показатель | Значение, тыс. руб. | | | Абсолютное изменение, тыс. руб. | | Темп роста, % | |
|------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|-----------|---------------------------------|-----------|---------------|-----------|
| | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2016-2017 | 2017-2018 | 2016-2017 | 2017-2018 |
| I. Внеоборотные активы | | | | | | | |
| Нематериальные активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | – | – |
| Отложенные налоговые активы | 3 327 | 6 310 | 1 388 | 2 983 | –4 922 | 189,66 | 22,00 |
| Основные средства | 379 696 | 311 617 | 261 909 | –68 079 | –49 708 | 82,07 | 84,05 |
| Финансовые вложения | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | – | – |
| Прочие внеоборотные активы | 16 376 | 13 054 | 996 | –3 322 | –12 058 | 79,71 | 7,63 |
| Итого по разделу I | 399 399 | 330 981 | 264 293 | –68 418 | –66 688 | 82,87 | 79,85 |
| II. Оборотные активы | | | | | | | |
| Запасы | 558 682 | 492 237 | 489 141 | –66 445 | –3 096 | 88,11 | 99,37 |
| НДС по приобретенным ценностям | 894 | 101 | 25 | –793 | –76 | 11,30 | 24,75 |
| Дебиторская задолженность | 333 170 | 243 279 | 244 587 | –89 891 | 1 308 | 73,02 | 100,54 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 0 | 910 | 0 | 910 | –910 | – | 0,00 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 308 361 | 303 904 | 242 238 | –4 457 | –61 666 | 98,55 | 79,71 |
| Прочие оборотные активы | 4 270 | 2 406 | 1 818 | –1 864 | –588 | 56,35 | 75,56 |
| Итого по разделу II | 1 205 377 | 1 042 837 | 977 809 | –162 540 | –65 028 | 86,52 | 93,76 |
| БАЛАНС | 1 604 776 | 1 373 818 | 1 242 102 | –230 958 | –131 716 | 85,61 | 90,41 |

Общая стоимость имущества уменьшилась на 131 746 тыс. руб., это произошло за счет уменьшения оборотных (6,34%) и внеоборотных (на 20,15%) активов.

Уменьшение стоимости основных средств следует оценить как отрицательную тенденцию, можно сказать о том, что организация уменьшает свое имущество, продавая либо списывая основные средства. Состав внеоборотных активов изменился за счет уменьшения величины основных средств и величины отложенных налоговых активов.

За отчетный период оборотные средства снизились на 65 028 тыс. руб. или на 6,34%. Это обусловлено отставанием темпов прироста мобильных активов по сравнению с темпами прироста всех совокупных активов. Произошло это главным образом за счет уменьшения стоимости денежных средств на 61 666 тыс. руб.

Объем дебиторской задолженности снизился (на 89 891 тыс. руб.) по состоянию на конец 2017 года, что является позитивным изменением и может свидетельствовать об улучшении ситуации с оплатой продукции предприятия, однако на конец 2018 года мы видим увеличение дебиторской задолженности на 1 308 тыс. руб., что все равно является меньшим значением, чем в 2016 году.

Сумма денежных средств снизилась на 61 666 тыс. руб., или на 20,29 %.

При анализе активов видно снижение стоимости внеоборотных средств на 66 688 тыс. руб., или на 20,15% от их величины предыдущего периода. Это произошло из-за уменьшения стоимости основных средств на 49 708 тыс. руб. и прочих внеоборотных активов на 12 058 тыс. руб.

Далее проведем вертикальный анализ бухгалтерского баланса в части активов.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса основан на расчете долей отдельных статей баланса по отношению к величине его активов (пассивов) путем деления статей актива или пассива на величину баланса. Он позволяет выявить удельный вес каждой статьи и сделать анализ устойчивости финансового состояния предприятия на момент составления отчетности, а также оценить его динамику. Вертикальный анализ показывает структуру средств предприятия и их источники. Также после получения необходимо информации можно проследить значения в динамике, то есть, использовать горизонтальную методику, сравнивая показатели за несколько периодов и отслеживая уровень изменений, чтобы сделать необходимые выводы.

Рассчитанные данные представим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса в части активов предприятия ООО «Велл-проп» за 2016-2018 гг.

| Показатель | Значение, тыс. руб. | | | Удельный вес, % | | |
|------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|-----------|-----------------|---------|---------|
| | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| I. Внеоборотные активы | | | | | | |
| Нематериальные активы | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Отложенные налоговые активы | 3 327 | 6 310 | 1 388 | 0,21 | 0,46 | 0,11 |
| Основные средства | 379 696 | 311 617 | 261 909 | 23,66 | 22,68 | 21,09 |
| Финансовые вложения | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Прочие внеоборотные активы | 16 376 | 13 054 | 996 | 1,02 | 0,95 | 0,08 |
| Итого по разделу I | 399 399 | 330 981 | 264 293 | 24,89 | 24,09 | 21,28 |
| II. Оборотные активы | | | | | | |
| Запасы | 558 682 | 492 237 | 489 141 | 34,81 | 35,83 | 39,38 |
| НДС по приобретенным ценностям | 894 | 101 | 25 | 0,06 | 0,01 | 0,00 |
| Дебиторская задолженность | 333 170 | 243 279 | 244 587 | 20,76 | 17,71 | 19,69 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 0 | 910 | 0 | 0,00 | 0,07 | 0,00 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 308 361 | 303 904 | 242 238 | 19,22 | 22,12 | 19,50 |
| Прочие оборотные активы | 4 270 | 2 406 | 1 818 | 0,27 | 0,18 | 0,15 |
| Итого по разделу II | 1 205 377 | 1 042 837 | 977 809 | 75,11 | 75,91 | 78,72 |
| БАЛАНС | 1 604 776 | 1 373 818 | 1 242 102 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Как видно из таблицы 2.4, общая стоимость активов в отчетном периоде составляла 1 242 102 тыс. руб. В активах организации доля текущих активов составляет 78,72%, а внеоборотных средств 21,28%. Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы,

что свидетельствует о формировании достаточно мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия.

Доля основных средств в общей структуре активов за отчетный год составила 21,09%, что говорит о том, что предприятие имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества.

Оборотные активы предприятия формируются в основном за счет запасов (39,38%) и в практических равных значениях дебиторской задолженности (19,69%) и денежных средств (19,50%).

Уменьшение доли отложенных налоговых активов (0,11%) может быть оценена как положительно влияющая тенденция. Запасы выросли на 3,55% от общей стоимости активов.

При анализе активов видно уменьшение доли внеоборотных средств на 2,81% от их величины предыдущего периода. Произошло это главным образом за счет уменьшения стоимости основных средств.

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса в части пассивов представлен в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса в части пассивов предприятия ООО «Велл-проп» за 2016-2018 гг.

| Показатель | Значение, тыс. руб. | | | Абсолютное изменение, тыс. руб. | | Темп роста, % | |
|----------------------------------------------|---------------------|---------|---------|---------------------------------|-----------|---------------|-----------|
| | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2016-2017 | 2017-2018 | 2016-2017 | 2017-2018 |
| III. Капитал и резервы | | | | | | | |
| Уставный капитал | 217 395 | 217 395 | 217 395 | 0 | 0 | 100,00 | 100,00 |
| Переоценка внеоборотных активов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Добавочный капитал | 856 426 | 856 426 | 856 427 | -1 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 335 190 | 187 705 | 92 649 | -147 485 | -95 056 | 56,00 | 49,36 |

Окончание таблицы 2.5

| Показатель | Значение, тыс. руб. | | | Абсолютное изменение, тыс. руб. | | Темп роста, % | |
|------------------------------------|---------------------|-----------|-----------|---------------------------------|-----------|---------------|-----------|
| | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2016-2017 | 2017-2018 | 2016-2017 | 2017-2018 |
| Итого по разделу III | 1 409 012 | 1 261 526 | 1 166 470 | -147 486 | -95 056 | 89,53 | 92,46 |
| IV. Долгосрочные обязательства | | | | | | | |
| Заемные средства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Отложенные налоговые обязательства | 8 247 | 36 713 | 26 839 | 28 466 | -9 874 | 445,17 | 73,10 |
| Прочие обязательства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итого по разделу IV | 8 247 | 36 713 | 26 839 | 28 466 | -9 874 | 445,17 | 73,10 |
| V. Краткосрочные обязательства | | | | | | | |
| Заемные средства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Кредиторская задолженность | 183 593 | 71 664 | 45 510 | -111 929 | -26 154 | 39,03 | 63,50 |
| Доходы будущих периодов | 2 | 0 | 0 | -2 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Оценочные обязательства | 3 922 | 3 915 | 0 | -7 000 | -3 915 | 99,82 | 0,00 |
| Прочие обязательства | 0 | 0 | 3 283 | 0 | 3 283 | 0,00 | 0,00 |
| Итого по разделу V | 187 517 | 75 579 | 48 793 | -111 938 | -26 786 | 40,31 | 64,56 |
| БАЛАНС | 1 604 776 | 1 373 818 | 1 242 102 | -230 958 | -131 716 | 85,61 | 90,41 |

Собственные средства компании за период с 2016 по 2018 гг. уменьшились на 95 056 тыс. руб. или на 7,54% за счет уменьшения нераспределенной прибыли (на 50,64%). При этом кредиторская задолженность снизилась на 26 154 тыс. руб. или на 36,5%, что говорит о движении деятельности организации к улучшению положения. Нераспределенная прибыль снизилась на 95 056 тыс. руб. и составила 92 649 тыс. руб., что может свидетельствовать о снижении деловой активности

компании. В таблице 2.6 проведен вертикальный анализ бухгалтерского баланса в части пассивов.

Таблица 2.6 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса в части пассивов предприятия ООО «Велл-проп» за 2016-2018 гг.

| Показатель | Значение, тыс. руб. | | | Удельный вес, % | | |
|----------------------------------------------|---------------------|-----------|-----------|-----------------|---------|---------|
| | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| III. Капитал и резервы | | | | | | |
| Уставный капитал | 217 395 | 217 395 | 217 395 | 13,55 | 15,82 | 17,50 |
| Переоценка внеоборотных активов | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Добавочный капитал | 856 427 | 856 426 | 856 426 | 53,37 | 62,34 | 68,95 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 335 190 | 187 705 | 92 649 | 20,89 | 13,66 | 7,46 |
| Итого по разделу III | 1 409 012 | 1 261 526 | 1 166 470 | 87,80 | 91,83 | 93,91 |
| IV. Долгосрочные обязательства | | | | | | |
| Заемные средства | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Отложенные налоговые обязательства | 8 247 | 36 713 | 26 839 | 0,51 | 2,67 | 2,16 |
| Прочие обязательства | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Итого по разделу IV | 8 247 | 36 713 | 26 839 | 0,51 | 2,67 | 2,16 |
| V. Краткосрочные обязательства | | | | | | |
| Заемные средства | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Кредиторская задолженность | 183 593 | 71 664 | 45 510 | 11,44 | 5,22 | 3,66 |
| Доходы будущих периодов | 2 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Оценочные обязательства | 3 922 | 3 915 | 0 | 0,24 | 0,28 | 0,00 |
| Прочие обязательства | 0 | 0 | 3 283 | 0,00 | 0,00 | 0,26 |
| Итого по разделу V | 187 517 | 75 579 | 48 793 | 11,68 | 5,50 | 3,93 |
| БАЛАНС | 1 604 776 | 1 373 818 | 1 242 102 | 100 | 100 | 100 |

Основная доля в структуре приходится на добавочный капитал. Краткосрочные пассивы на конец отчетного периода превышают долгосрочные на 48 793 млн. руб. Доля долгосрочных обязательств уменьшилась. Доля кредиторской задолженности в структуре пассивов уменьшилась с 5,22% до 3,66%. Доля нераспределенной прибыли уменьшилась на 6,2% и составила 7,46%, Доля краткосрочных кредитов и займов менее 10%.

Проведем группировку активов и пассивов по данным бухгалтерского баланса и представим их в таблице.

Обычно различают высоколиквидные, низколиквидные и неликвидные ценности (активы). Чем легче и быстрее можно получить за актив полную его стоимость, тем более ликвидным он является. Для товара ликвидности будет соответствовать скорость его реализации по номинальной цене.

В российском бухгалтерском балансе активы предприятия расположены в порядке убывания ликвидности, которые можно разделить на группы.

А1. Высоколиквидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения).

А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная дебиторская задолженность, т.е. задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты).

А3. Медленно реализуемые активы (прочие, не упомянутые выше, оборотные активы).

А4. Труднореализуемые активы (все внеоборотные активы).

Пассивы баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств группируются следующим образом:

П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства, к которым относится текущая кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками, персоналом, бюджетом и т.п.)

П2. Краткосрочные обязательства (краткосрочные кредиты и займы, резервы предстоящих расходов, прочие краткосрочные обязательства).

П3. Долгосрочные обязательства (раздела IV баланса «Долгосрочные пассивы»).

П4. Постоянные пассивы (собственный капитал организации).

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов. Проведем группировку активов по степени ликвидности и представим в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Группировка активов по степени ликвидности предприятия ООО «Велл-проп» за 2016-2018 гг.

| Группа | Наименование активов | 2016 г. | | 2017 г. | | 2018 г. | |
|--------|----------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| | | состав, тыс. руб. | структура, % | состав, тыс. руб. | структура, % | состав, тыс. руб. | структура, % |
| A1 | Наиболее ликвидные | 308 361 | 19,22 | 304 814 | 22,19 | 242 238 | 19,50 |
| A2 | Быстро реализуемые | 337 440 | 21,03 | 245 685 | 17,88 | 246 405 | 19,84 |
| A3 | Медленно реализуемые | 559 576 | 34,87 | 493 248 | 35,90 | 489 166 | 39,38 |
| A4 | Трудно реализуемые | 399 399 | 24,89 | 330 071 | 24,03 | 264 293 | 21,28 |
| ИТОГО | | 1 604 776 | 100 | 1 373 818 | 100 | 1 242 102 | 100 |

Анализ структуры активов показал, что в их составе на конец отчетного года больший удельный вес занимают медленно реализуемые активы 39,38%, трудно реализуемые активы 21,28%, меньший удельный вес приходится на наиболее ликвидные активы 19,50% и быстро реализуемые активы 19,84%.

Проведем группировку пассивов предприятия ООО «Велл-проп» по данным бухгалтерского баланса на период 2016-2018 гг. и представим их в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Группировка пассивов по степени срочности погашения обязательств предприятия ООО «Велл-проп»

| Группа | Наименование Активов | 2016 г. | | 2017 г. | | 2018 г. | |
|--------|-------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| | | состав, тыс. руб. | структура, % | состав, тыс. руб. | структура, % | состав, тыс. руб. | структура, % |
| П1 | Наиболее срочные | 183 593 | 11,44 | 71 664 | 5,22 | 45 510 | 3,66 |
| П2 | Краткосрочные | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 3 283 | 0,26 |
| П3 | Долгосрочные | 8 247 | 0,51 | 36 713 | 2,67 | 26 839 | 2,16 |
| П4 | Постоянные пассивы | 1 412 936 | 88,05 | 1 265 441 | 92,11 | 1 166 470 | 93,91 |
| ИТОГО | | 1 604 776 | 100 | 1 373 818 | 100 | 1 242 102 | 100 |

Анализ структуры пассивов показал, что в их составе на конец года больший удельный вес занимают постоянные пассивы 93,91%, на наиболее срочные пассивы приходится 3,66%, на долгосрочные пассивы – 2,16%, а краткосрочные практически отсутствуют.

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива были сопоставлены между собой. Существует три вида ликвидности баланса: абсолютная ликвидность, текущая ликвидность, перспективная ликвидность.

Условие абсолютной ликвидности представлено в виде совокупности неравенств в формуле (2.1).

$$\begin{cases} A_1 \geq P_1 \\ A_2 \geq P_2 \\ A_3 \geq P_3 \\ A_4 \leq P_4 \end{cases} \quad (2.1)$$

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств. Четвертое неравенство носит

«балансирующий» характер: его выполнение свидетельствует о наличии у организации собственных оборотных средств. Если любое из неравенств имеет знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, то ликвидность баланса отличается от абсолютной.

В таблице 2.9 представлены условия ликвидности балансов за три года (2016-2018 гг.).

Таблица 2.9 – Анализ ликвидности баланса ООО «Велл-проп» за 2016-2018 гг.

| Период, год | | |
|--------------|--------------|--------------|
| 2016 | 2017 | 2018 |
| $A1 \geq П1$ | $A1 \geq П1$ | $A1 \geq П1$ |
| $A2 \geq П2$ | $A2 \geq П2$ | $A2 \geq П2$ |
| $A3 \geq П3$ | $A3 \geq П3$ | $A3 \geq П3$ |
| $A4 \leq П4$ | $A4 \leq П4$ | $A4 \leq П4$ |

Исходя из приведенной таблицы 2.9, можно сделать вывод, что за три рассчитанных года баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, так как выполняются все неравенства. При этом соблюдение четвертого неравенства свидетельствует о наличии собственных оборотных средств, а следовательно, о выполнении минимальной финансовой устойчивости. Соблюдение первых двух неравенств ($A1 \geq П1$ и $A2 \geq П2$) свидетельствует о текущей ликвидности предприятия. Соблюдение вторых двух неравенств ($A3 \geq П3$ и $A4 \leq П4$) свидетельствует о перспективной ликвидности.

Проведем анализ показателей платежеспособности предприятия ООО «Велл-проп» по данным бухгалтерского баланса на период 2016-2018 гг.

Анализ ликвидности предприятия позволяет оценить способность предприятия покрыть все его финансовые обязательства. Коэффициенты ликвидности рассчитываются на основании отчетности компании. Их экономический смысл состоит в сопоставлении величины текущих

задолженностей и его оборотных средств, которые должны обеспечить погашение этих задолженностей.

Результаты расчётов коэффициентов ликвидности предприятия ООО «Велл-проп» представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Коэффициенты ликвидности ООО «Велл-проп» за 2016-2018 гг.

| Показатели | Период, год | | | Нормативное значение |
|------------------------------------|-------------|-------|-------|----------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | |
| Коэффициент общей ликвидности | 6,43 | 13,80 | 20,04 | > 1 |
| Коэффициент срочной ликвидности | 1,64 | 4,03 | 4,96 | > 1 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 1,64 | 4,02 | 4,96 | > 0,2 |

Коэффициент общей ликвидности в 2018 году составил 20,04, что превосходит значение в 2017 г. (13,8) и 2016 г. (64,3), что соответствует нормативным рекомендуемым значениям (>1,0) и свидетельствует о способности компании погасить текущие пассивы за счет оборотных активов. Чем больше значение данного показателя, тем выше способность предприятия расплатиться со своими обязательствами.

Коэффициент срочной ликвидности составил 1,64 в 2016 г, 4,03 в 2017 г., 4,96 в 2018 г., что соответствует нормативному рекомендуемому значению и свидетельствует о способности компании погасить текущие пассивы за счет высоколиквидных текущих активов в случае возникновения сложностей при реализации готовой продукции. Так как значения больше 1, то можно сказать, что за счет имеющихся средств можно покрыть всю текущую задолженность, при этом часть из них еще останется в распоряжении предприятия. Рост коэффициента в динамике за несколько периодов указывает на увеличение способности быстро погасить текущие долги.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2018 году составил 4,96, в то время как в 2017 году он соответствовал значению 4,02. Так как коэффициент

соответствует нормативным рекомендуемым значениям, то можно говорить о способности компании погасить краткосрочные обязательства за счет имеющихся в наличии денежных средств и их эквивалентов.

Таким образом, все представленные коэффициенты ликвидности за рассчитанный период соответствуют нормативным значениям.

Далее проведем расчет коэффициентов финансовой устойчивости. Коэффициенты финансовой устойчивости характеризуют способность юридического лица отвечать по своим долгосрочным обязательствам. Представим рассчитанные коэффициенты в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Значения коэффициентов финансовой устойчивости предприятия ООО «Велл-проп» за 2016-2018 гг.

| Показатели | Период, год | | | Нормативное значение |
|---------------------------------------------------------------|-------------|------|------|----------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,84 | 0,89 | 0,92 | $>0,1$ |
| Коэффициент платежеспособности | 0,88 | 0,92 | 0,94 | $>0,5$ |
| Соотношение обязательств и активов | 0,12 | 0,08 | 0,06 | $0,2 < x < 0,5$ |
| Соотношение заемных и собственных средств | 0,14 | 0,09 | 0,06 | $0 < x < 1$ |
| Коэффициент маневренности собственных средств | 0,72 | 0,74 | 0,77 | $0,2 < x < 0,5$ |

Согласно распоряжению Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12.08.1994 № 31-р нормальное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами находится выше, чем 0,1. Из приведенной выше таблицы видно, что данный коэффициент за все три года соответствовал нормативному значению (0,84 в 2016 г., 0,89 в 2017 г., 0,92 в 2018 г.).

Значения коэффициента платежеспособности имеют значения в 2016 г. 0,88, в 2017 г. 0,92, в 2018 г. 0,94, что соответствует рекомендуемым значениям ($>0,5$), таким образом, степень зависимости фирмы от внешних заемных источников не превышает допустимые нормативы.

Однако стоит сказать, что соотношение обязательств и активов за три года ни разу не соответствовало нормативному значению $0,2 < x < 0,5$.

Значения коэффициента соотношения заемных и собственных средств за 2016-2018 года (0,14 в 2016 г., 0,09 в 2017 г., 0,06 в 2018 г.) соответствуют нормативным рекомендуемым значениям ($0 \leq x < 1$), можно сказать, что суммарные заемные средства не превышают величину собственного капитала компании.

Коэффициент маневренности собственных средств показывает, способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников. Интерпретировать коэффициент маневренности следует не только исходя из его значения, но и в соотношении с отраслевой спецификой бизнеса. Например, в промышленности, строительстве, торговле и иных областях, считающихся относительно низкорентабельными, оптимальным будет более высокое значение данного коэффициента. Коэффициент имеет значения в 2016 г. 0,75, в 2017 г. 0,74, в 2018 г. 0,77, что является небольшим превышением нормативного значения $0,2 < x < 0,5$.

Соответствие большинства коэффициентов финансовой устойчивости рекомендуемым нормативам может означать, что компания обладает достаточной способностью отвечать по своим долгосрочным обязательствам.

Далее рассчитаем коэффициенты рентабельности за 2016-2018 года.

Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. Показатели рентабельности отражают степень эффективности использования компанией в своей экономической деятельности материальных, финансовых и природных ресурсов. Коэффициенты рентабельности рассчитываются как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам ее формирующим. Могут выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несет в себе каждая полученная денежная единица.

Представим рассчитанные коэффициенты в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Значения коэффициентов рентабельности предприятия ООО «Велл-Проп» за 2016-2018 гг.

| Показатели | Период, год | | | Нормативное значение |
|---------------------------------------|-------------|-------|-------|----------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | |
| Рентабельность активов, % | 9,93 | 10,68 | 9,25 | > 9% |
| Рентабельность собственных средств, % | 11,31 | 11,63 | 9,85 | > 16% |
| Рентабельность уставного капитала, % | 73,29 | 67,48 | 52,87 | – |
| Рентабельность инвестиций, % | 11,31 | 11,63 | 9,85 | > 16% |
| Коэффициент чистой прибыли, % | 14,21 | 12,95 | 11,33 | – |
| Рентабельность продаж, % | 15,02 | 14,28 | 15,10 | 5 < x < 20% |
| Рентабельность продукции, % | 17,68 | 16,66 | 17,79 | – |

Рентабельность активов за 2018 год (9,25%) меньше показателя компании за 2017 г. (10,68%) и 2016 г. (9,93%), но находится в пределах нормативного значения.

Рентабельность собственных средств не достигает нормативного значения и составляет 9,85% в 2018 г., 11,63% в 2017 г., 11,31% в 2016 г. Это один из важнейших коэффициентов, используемый инвесторами и собственниками бизнеса, который показывает, как эффективно были использованы вложенные (инвестированные) в предприятие деньги.

Рентабельность уставного капитала характеризует эффективность использования уставного капитала и показывает, сколько чистой прибыли приходится на рубль уставного капитала. Значение показателя в 2016 г. было 73,29%, в 2017 г. – 67,48%, в 2018 г. – 52,87%.

Рентабельность инвестиций – комплексный показатель эффективности вложений, при котором оценивается соотношение полученной прибыли к затратам. Стоит отметить, что рентабельность инвестиций не отвечает нормативному значению на протяжении рассчитанного периода.

Коэффициент чистой прибыли в 2018 г. (11,33%) меньше показателя компании за 2017 г. (12,95%) и 2016 г. (14,21%). Данный коэффициент не имеет нормативного значения. Это связано с тем, что рентабельность продаж зависит от вида деятельности, размера предприятия и сильно варьируется от одной отрасли к

другой. Однако принято считать, что чем выше коэффициент чистой прибыли, тем выше рентабельность предприятия.

Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг активов организаций по видам экономической деятельности имеет разные нормативные значения. За три года рентабельность продаж соответствует нормативному значению.

Рентабельность продукции показывает, сколько предприятие получает прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Значение показателя в 2016 г. было 17,68%, в 2017 г. – 16,66%, в 2018 г. – 17,79%.

Показатели рентабельности предприятия имеют средние значения, некоторые не достигают нормативного уровня.

Перейдем к анализу коэффициентов деловой активности. Анализ коэффициентов деловой активности позволяет оценить, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Показатели данной группы рассчитываются как отношение годовой выручки к среднегодовой стоимости соответственно активов и собственного капитала. С помощью коэффициентов деловой активности можно оценить скорость оборота и период оборота капитала. При этом, чем скорость оборота выше, тем быстрее средства, вложенные в активы, превращаются в деньги.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. К этой группе относятся различные показатели оборачиваемости. Оборачиваемость активов характеризует скорость их превращения в денежную форму и оказывает существенное влияние на платежеспособность фирмы.

Представим рассчитанные коэффициенты в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Значения коэффициентов деловой активности предприятия ООО «Велл-проп» за 2016-2018 гг.

| Показатели | Период, год | | |
|------------------------------------------|-------------|-------|-------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| Оборачиваемость активов, раз | 0,75 | 0,76 | 0,78 |
| Оборачиваемость собственных средств, раз | 0,81 | 0,85 | 0,84 |
| Оборачиваемость запасов, раз | 2,05 | 2,16 | 2,07 |
| Оборот дебиторской задолженности, дни | 81,63 | 92,85 | 87,80 |
| Оборот кредиторской задолженности, дни | 36,21 | 41,11 | 21,09 |

Оборачиваемость активов за 2018 г. (0,78) превосходит показатель компании за 2017 г. (0,76) и 2016 г. (0,75); чем выше значение этого коэффициента, тем быстрее оборачивается капитал, и тем больше прибыли приносит каждый рубль актива организации.

Коэффициент оборачиваемости собственных средств показывает интенсивность использования собственных средств предприятия, характеризует его деловую активность. Чем выше значение коэффициента оборачиваемости оборотного капитала, тем выше качество управления оборотными средствами на предприятии. В финансовой практике не существует единого общепринятого значения данного показателя. В 2016 г. он составлял значение 0,81 раз, в 2017 г. – 0,85 раз, в 2018 г. – 0,84 раз.

Коэффициент оборачиваемости запасов характеризует количество оборотов запасов за определенный временной интервал. Этот коэффициент свидетельствует о том, сколько раз за определенный промежуток времени тот или иной вид запасов совершает полный кругооборот, т.е. отражает оборачиваемость запасов. Из таблицы мы видим, что в 2016 г. было 2,05 раз, в 2017 г. – 2,16 раз, в 2018 г. – 2,07 раз.

Количество дней оборота кредиторской задолженности составляет 21, в то время как количество дней оборота дебиторской задолженности составляет 88, что не соответствует нормативными рекомендуемым значениям, в соответствии с которыми превышение количества дней оборота кредиторской задолженности над

количеством дней оборота дебиторской задолженности является одним из условий повышения ликвидности компании.

Исходя из данных показателей, можно сказать о недостаточной эффективности использования активов предприятия в своей деятельности.

Рассмотрим ключевые показатели предприятия ООО «Велл-проп» на период 2016-2018 гг., представим их в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Ключевые показатели ООО «Велл-проп» за 2016-2018 гг.

| Показатели | Значение, тыс. руб. | | |
|----------------------------------------------|---------------------|------------|------------|
| | 31.12.2016 | 31.12.2017 | 31.12.2018 |
| Выручка от продаж | 1 121 168 | 1 133 091 | 1 014 070 |
| Себестоимость продукции | 637 517 | 652 852 | 543 418 |
| Совокупные доходы | 1 219 833 | 1 210 874 | 1 059 247 |
| Совокупные расходы | 1 036 639 | 1 020 293 | 911 338 |
| Валовая прибыль | 483 651 | 480 239 | 470 652 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 168 430 | 161 800 | 153 141 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 183 194 | 190 581 | 147 909 |
| Чистая прибыль (убыток) | 159 321 | 146 688 | 114 944 |
| Совокупный финансовый результат периода | 159 321 | 146 688 | 114 944 |
| Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток) | 335 190 | 187 705 | 92 649 |
| Стоимость чистых активов | 1 409 014 | 1 261 526 | 1 166 470 |
| Быстро ликвидные активы | 1 246 739 | 1 108 668 | 993 288 |
| Активы итого | 1 604 776 | 1 373 818 | 1 242 102 |
| Обязательства итого | 195 764 | 112 292 | 75 632 |

По финансовым результатам 2018 года выручка от продаж предприятия ООО «Велл-проп» составила 1 014 070 тыс. руб., показатель ухудшился в сравнении с предыдущим периодом, что свидетельствует об ухудшении продаж компании за отчетный период. Снижение показателя может быть связано как с невыполнением обязательств поставщиков компании, так и с агрессивной ситуацией на рынке или, возможно, с некоторыми стратегически не совсем корректными решениями менеджеров компании.

Прибыль до налогообложения в 2018 году составила 147 909 тыс. руб., в 2017 году – 190 581 тыс. руб. Чистая прибыль составила 114 944 тыс. руб., что меньше показателя в 2017 году – 146 688 тыс. руб.

В 2018 г. предприятие ООО «Велл-проп» продемонстрировало снижение объемов выручки и чистой прибыли.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что на конец анализируемого периода предприятие имеет удовлетворительный уровень рентабельности. Его платежеспособность и финансовая устойчивость находятся, в целом, на приемлемом уровне, хотя отдельные показатели находятся ниже рекомендуемых значений. Возможно, следует обратить внимание на финансовое состояние предприятия.

2.3 Анализ кадрового состава предприятия ООО «Велл-проп»

Эффективность деятельности организации и высокий уровень конкурентоспособности на рынке в первую очередь зависит от его сотрудников, их знаний, профессионализма, квалификации, мотивации, дисциплины.

Представление о персонале как важнейшем ресурсе развития предприятия требует формирования конкурентоспособного коллектива работников, умеющего решать стратегические задачи. В то же время важно, чтобы работники не только умели, но и хотели работать. Соответственно, актуализируется проблема мотивации персонала. Мотивирующие воздействия реализуются через систему стимулов к труду как на уровне общества, так и на уровне организации.

Рассмотрим составляющие кадрового потенциала предприятия ООО «Велл-проп» с точки зрения соответствия условиям кадровой безопасности. Во-первых, произведем оценку структуры персонала и ее распределения по категориям занятых. Рекомендуемое «безопасное» значение показателя «удельный вес работников в аппарате управления и руководителей в общей численности персонала» на уровне 20%. Считается, что в этом случае достигается оптимальный уровень управляемости компании и загруженности руководителей.

Представим в таблице 2.15 информацию о распределении персонала предприятия ООО «Велл-проп» по категориям занятых 2016-2018 гг.

Таблица 2.15 – Состав и структура работников предприятия согласно штатному расписанию предприятия ООО «Велл-проп»

| Категории работников | 2016 г. | | 2017 г. | | 2018 г. | | Отклонение (+,-), чел. | | Изменение уд. веса, % | |
|--------------------------------------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------------------------|-------|--------------------------|--------|
| | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | 2016- | 2017- | 2016- | 2017- |
| | | | | | | | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| Численность персонала, всего | 136 | 100,00 | 136 | 100,00 | 138 | 100,00 | 0 | 2 | 0,00 | 0,00 |
| в том числе: | | | | | | | | | | |
| I. Административно-управленческий персонал | 10 | 7,35 | 10 | 7,35 | 10 | 7,25 | 0 | 0 | 0,00 | - 0,11 |
| II. Специалисты | 16 | 11,76 | 16 | 11,76 | 18 | 13,04 | 0 | 2 | 0,00 | 1,28 |
| III. Рабочий персонал | 70 | 51,47 | 70 | 51,47 | 70 | 50,72 | 0 | 0 | 0,00 | - 0,75 |
| IV. Обслуживающий персонал | 9 | 6,62 | 9 | 6,62 | 9 | 6,52 | 0 | 0 | 0,00 | - 0,10 |

Из таблицы 2.15 видно, что более 50% от общей численности персонала приходится на рабочий персонал. Из общей численности персонала рабочих 70 человек. В 2018 году к специалистам добавилось 2 человека и численность персонала составила 138 человек.

Удельный вес руководителей в 2018 году в структуре занятых составляет 7,25% или 10 человек, специалистов – 13,04% или 18 человек и обслуживающего персонала – 6,25% или 9 человек.

Весь производственный персонал делят на рабочих, руководителей, специалистов и других служащих. К рабочим относят людей, непосредственно занятых в производстве материальных ценностей, а также занятых обслуживанием этого производства и оказанием материальных услуг. Руководителями считают работников, занимающих должности руководителей организаций и их структурных подразделений.

Наглядно ситуацию иллюстрирует рисунок 2.2.

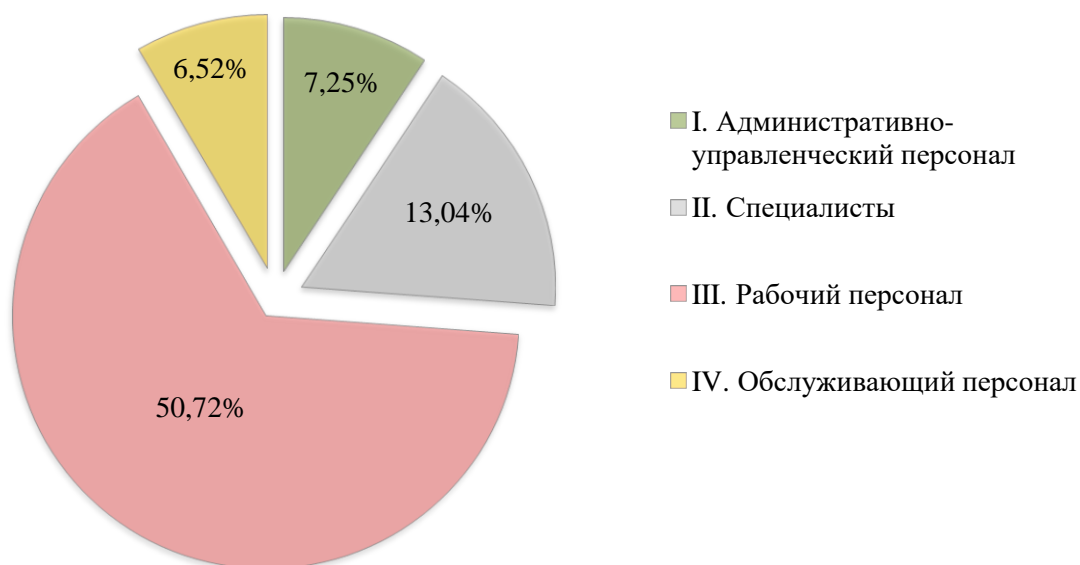


Рисунок 2.2 – Распределение численности персонала предприятия ООО «Велл-проп» по категориям занятых в 2018 г.

Таким образом, административно-управленческий персонал составляет 6,52% от общей численности сотрудников, что находится в пределах нормы. Большую часть составляет рабочий персонал – чуть более 50%.

Далее рассмотрим возрастную структуру персонала. С этой точки зрения заслуживает внимание показатель-индикатор «удельный вес работников старше 60 лет». Его «безопасным» значением является уровень до 20%.

Возрастную структуру персонала в 2016 – 2018 гг. отражает таблица 2.16.

Таблица 2.16 – Возрастная структура персонала предприятия ООО «Велл-проп»

| Период, год | Возрастные группы | | | | | | | |
|-------------|-------------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|---------------|------------|
| | До 30 лет | | С 31 до 45 лет | | С 46 до 60 лет | | Старше 60 лет | |
| | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % |
| 2016 | 18 | 13,24 | 43 | 31,62 | 65 | 47,79 | 10 | 7,35 |
| 2017 | 14 | 10,29 | 46 | 33,82 | 66 | 48,53 | 10 | 7,35 |
| 2018 | 12 | 8,70 | 48 | 34,78 | 67 | 48,55 | 11 | 7,97 |

Возрастная группа до 30 лет в 2018 г. уменьшилась на 2 человека по сравнению с 2017 г. и составила 8,7%. Возрастная группа с 31 до 45 лет составляет 48 человек или 34,78%. Возрастная группа с 46 до 60 лет в 2018 г. увеличилась на 1 человека. Работники возрастной группы старше 60 составляют 11 человек.

Наглядно сложившуюся ситуацию отражает рисунок 2.3.

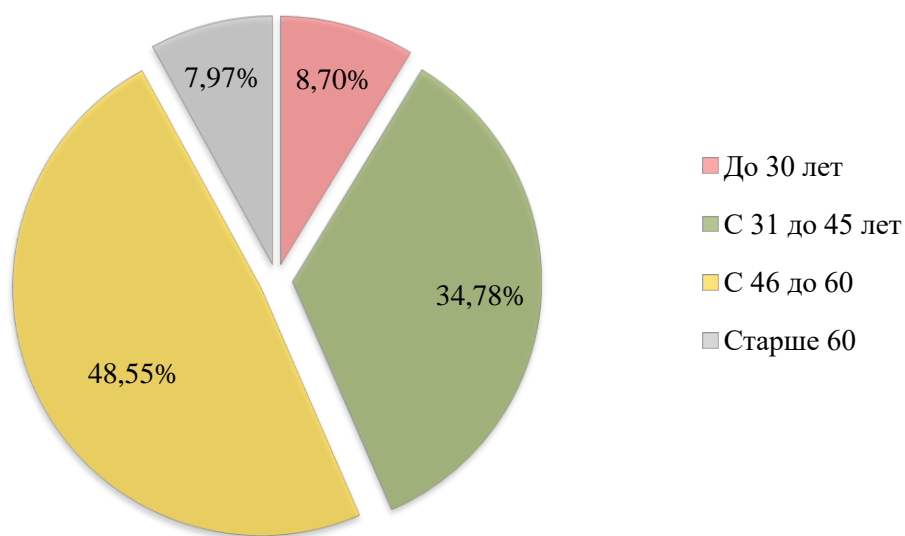


Рисунок 2.3 – Распределение общей численности компании по возрастным группам в 2018 г. в %

Можно отметить, что более 48% от общей численности персонала соответствует возрастной категории с 46 года до 60 лет, ещё 34% соответствует возрастной категории с 31 лет до 45 лет, небольшое количество занимают возрастная группа до 30 лет – 8,7% и старше 60 лет – 7,97%.

С точки зрения рассмотренной ситуации можно говорить о следующих деструктивных факторах и угрозах со стороны кадровой составляющей:

1) по достижению «критической группой» пенсионного возраста и при последующем увольнении этих сотрудников компания потеряет часть своего интеллектуального капитала в виде совокупного накопленного профессионального опыта, знаний, умений;

2) в силу «старения» персонала возможна угроза низкого уровня восприимчивости кадровой составляющей к техническим и иным нововведениям;

3) в перспективе возможно увеличение затрат компании на профессиональное развитие персонала.

Чтобы оценить квалифицированность сотрудников предприятия рассмотрим уровень их образования. Показатели, характеризующие уровень образования персонала, представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Уровень образования персонала предприятия ООО «Велл-проп»

| Период, год | Уровень образования | | | | | |
|-------------|---------------------|------------|--------------------------|------------|-------------------------|------------|
| | Прочее | | Среднее профессиональное | | Высшее профессиональное | |
| | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % |
| 2016 | 9 | 6,62 | 65 | 47,79 | 62 | 45,59 |
| 2017 | 9 | 6,62 | 60 | 44,12 | 67 | 49,26 |
| 2018 | 9 | 6,52 | 52 | 37,68 | 77 | 55,80 |

Из таблицы следует, что удельный вес работников предприятия ООО «Велл-проп», имеющих «прочее» образование практически не менялся и за исследуемый период составил 6,62%. Сотрудники имеющие среднее профессиональное образование в 2016 году занимали 47,49% уд. веса от всех работников, в 2017 году – 44,12%, а в 2018 году – 37,68%. Этот процент снижался. Сотрудники, образование которых высшее профессиональное занимают 55,8% уд. веса всех сотрудников за 2018 год.

Для наглядности ситуации представим рисунок 2.4.

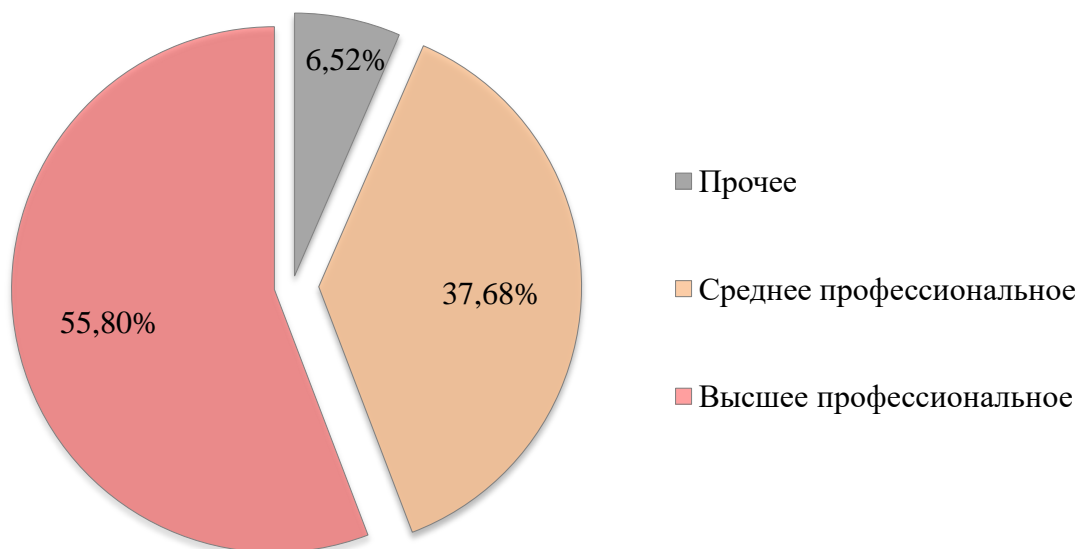


Рисунок 2.4 – Распределение общей численности сотрудников по уровню образования за 2018г. в %

Исходя из рисунка, мы видим высокий уровень образованности сотрудников предприятия. Это необходимо, так как к производству и управлению не допускаются сотрудники без должного образования. Для рабочего персонала необходимо среднее техническое образование, поскольку работа на производстве требует наличия специальных знаний. Для административно-управленческого персонала необходимо наличие высшего профессионального образования. Во время работы на предприятии есть возможность повысить свою квалификацию или пройти обучение, если того требует переход на более высокую должность. Также повышение квалификации проводится каждые полгода для административно-управленческого персонала и специалистов, раз в год для рабочего персонала.

Важной составляющей анализа трудовых ресурсов организации является изучение движения рабочей силы. Рассматривая движение рабочей силы, следует иметь в виду, что частая смена работников сдерживает рост производительности труда. Норма текучести кадров не зависит от профиля работы предприятия и должна достигать не выше 5% ежегодно.

Показатели движения рабочей силы предприятия за 2016-2018 гг. отразим в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Показатели движения рабочей силы ООО «Велл-проп»

| Показатели | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение (+, -) | | Темп роста, % | |
|----------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | 2016- 2017 | 2017- 2018 | 2016- 2017 | 2017- 2018 |
| Состояло работников по списку на начало года, чел. | 133 | 136 | 136 | 3 | 0 | 102,26 | 100,00 |
| Принято работников, чел. | 5 | 0 | 2 | -5 | 2 | 0,00 | 0,00 |
| Уволено работников, всего | 2 | 0 | 0 | -2 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Уволено по собственному желанию | 2 | 0 | 0 | -2 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Уволено за нарушение трудовой дисциплины | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Уволено по другим причинам | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Состояло по списку на конец года, чел. | 136 | 136 | 138 | 0 | 2 | 100,00 | 101,47 |
| Среднесписочная численность, чел. | 136 | 136 | 138 | 0 | 2 | 100,00 | 101,47 |
| Коэффициент текучести | 0,01 | 0 | 0 | -0,01 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Коэффициент оборота по приему | 0,04 | 0 | 0,014 | -0,04 | 0,014 | 0,00 | 0,00 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,01 | 0 | 0 | -0,01 | 0 | 0,00 | 0,00 |

Из данной таблицы можно сделать выводы, что коэффициент текучести кадров близок к 0, что может характеризовать предприятие с положительной стороны, однако с другой стороны при отсутствии замены кадров в компании появляется застой, связанный с отсутствием профессионального развития ее сотрудников, а соответственно и застой в развитии самой компании. Нулевая текучесть персонала может быть и следствием того, что компания подверглась «люмпенизации» персонала, т. е. наиболее профессиональные кадры ее уже покинули и остались только те, кто не может найти другую работу. Эти

сотрудники могут быть вполне лояльны, но проблема заключается в том, что их потенциал невысок.

Причинами низкой текучести могут быть следующие:

1) достойные материальные и социальные условия работы способствуют низкой текучести кадров;

2) отсутствие конкуренции на предприятии приводит к тому, что его сотрудники перестают интересоваться инновациями в сфере работы компании для достижения больших целей и ее развития в целом.

Следует сказать, что предприятие имеет устоявшееся число необходимых сотрудников и нанимает персонал часто в связи с освобождением рабочего места.

Важным показателем устойчивости предприятия является стабильность руководящего состава. На предприятии он стабилен, так как большинство руководителей работают на предприятиях в той должности от 3 - 6 лет. Нужно отметить, что на предприятии сложилась традиция «восстанавливать» свои кадры, т.е. руководители чаще всего, назначаются из своих работников и служащих.

Можно сделать вывод, что управленческие кадры укомплектованы высококвалифицированными работниками и служащими, а также на предприятии сложился основной «костяк» руководителей, начальников смен, функциональных специалистов, которые долгое время работают на предприятии ООО «Велл-проп». Этот факт с положительной стороны характеризует политику фирмы, а также является гарантом стабильности и сплоченности коллектива административно-управленческого персонала, создает благоприятный социально-психологический климат, обеспечивая стабильность стиля и форм управления.

Полноту использования персонала предприятия ООО «Велл-проп» можно оценить по количеству отработанных дней в году, а также по степени использования фонда рабочего времени. Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня и рассчитывается по формуле (2.2).

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{П}, \quad (2.2)$$

где ЧР – среднегодовая численность рабочих;

Д – количество отработанных одним рабочим дней за год;

П – среднечасовая продолжительность рабочего дня.

Проведем анализ использования фонда рабочего времени в целом по предприятию ООО «Велл-проп», представим данные в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Использование трудовых ресурсов предприятия ООО «Велл-проп» за 2016-2018 гг.

| Наименование показателя | Период, год | | | Отклонение | |
|---------------------------------------------------|-------------|---------|---------|------------|------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016-2018 | % |
| Среднегодовая численность рабочих, ЧР | 136 | 136 | 138 | 2 | 1,14 |
| Отработано дней одним рабочим за год, Д | 170 | 172 | 174 | 4 | 2,35 |
| Отработано часов одним рабочим за год, Ч | 1360 | 1376 | 1392 | 32 | 2,35 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, П, часов | 7,8 | 8,1 | 8 | 0,2 | 2,56 |
| Общий фонд рабочего времени (ФРВ, человеко/часов) | 181 662 | 190 868 | 192 096 | 10 434 | 5,74 |

Из таблицы видно, что у предприятия ООО «Велл-проп» за исследуемый период 2016-2018 годы незначительно улучшилось использование трудовых ресурсов, так общий фонд рабочего времени возрос с 181662 до 192096 человек/часов, то есть увеличился на 5,74% или 10434 человеко/часов. Можно увидеть, что данное увеличение фонда рабочего времени произошло за счет роста:

- 1) среднегодовой численности рабочих – на 1 человек или 0,7%;
- 2) количества отработанных дней и часов за год – на 4 дней и 32 часа;

3) средней продолжительности рабочего дня – на 0,2 часа.

Проведем факторный анализ изменения фонда рабочего времени предприятия ООО «Велл-проп» за исследуемый период, где 2018 год – это отчетный период, а 2016 год – базисный, за счет изменения:

1) численности рабочих, используя формулу (2.3);

$$\text{ФРВЧР} = (\text{ЧР}_{\text{отч}} - \text{ЧР}_{\text{баз}}) \times \text{Д}_{\text{баз}} \times \text{П}_{\text{баз}} \quad (2.3)$$

$$\text{ФРВЧР} = (138-137) \times 170 \times 7,8 = 177,8 \text{ чел/час.}$$

2) количества отработанных дней одним рабочим, используя формулу (2.4);

$$\text{ФРВД} = \text{ЧР}_{\text{отч}} \times (\text{Д}_{\text{отч}} - \text{Д}_{\text{баз}}) \times \text{П}_{\text{баз}} \quad (2.4)$$

$$\text{ФРВД} = 138 \times (174-170) \times 7,8 = 4305,6 \text{ чел/час.}$$

3) продолжительности рабочего дня, используя формулу (2.5).

$$\text{ФРВП} = \text{ЧР}_{\text{отч}} \times \text{Д}_{\text{отч}} \times (\text{П}_{\text{отч}} - \text{П}_{\text{баз}}) \quad (2.5)$$

$$\text{ФРВП} = 138 \times 174 \times (8-7,8) = 4802,4 \text{ чел/час.}$$

Можно увидеть, что на предприятии ООО «Велл-проп» использование трудовых ресурсов улучшилось в 2018 году по сравнению с 2016 годом. Целодневные потери рабочего времени снизились на 4 дня и 32 часа каждого рабочего организации, возрастание ФРВ произошло за счет качественных показателей:

1) за счет увеличения численности рабочих – на 177,8 чел/час;

2) за счет количества отработанных дней – на 4305,6 чел/час;

3) за счет продолжительности рабочего дня на – 4802,4 чел/час.

Общий фонд заработной платы работников зависит от среднесписочной численности и среднего заработка за соответствующий период времени, поэтому

в таблице 2.20 исследуем фонд заработной платы сотрудников предприятия ООО «Велл-проп» за анализируемый период.

Таблица 2.20 – Общий фонд заработной платы предприятия ООО «Велл-проп»

| Наименование показателя | Период, год | | | Отклонение 2016-2018 | |
|---------------------------------------------------|-------------|--------|-----------|----------------------|-------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016-2018 | % |
| Среднесписочная численность, человек | 136 | 136 | 138 | 2 | 1,47 |
| Отработано дней одним рабочим в среднем за год, Д | 170 | 172 | 174 | 4 | 2,35 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, П, часов | 7,8 | 8,1 | 8 | 0,2 | 2,56 |
| Фонд постоянной оплаты труда, тыс. руб. | 25 810 | 27 359 | 28 453 | 2 642,94 | 10,24 |
| Зарплата одного работника среднегодовая, руб. | 31 442 | 32 991 | 34 084,94 | 2 643 | 8,40 |

Из данного проведенного анализа видно, что на предприятии ООО «Велл-проп» в 2018 году по сравнению с 2017 среднесписочная численность работников увеличилась на 2 человека. Фонд постоянной оплаты труда увеличился на 2642,94 тыс. руб. или на 10,24% за счет увеличения количества работников и отработанных дней одним рабочим. Среднегодовая зарплата одного работника составила 34084, 94 руб. в 2018 году.

Далее рассчитаем показатель рентабельности персонала, который является очень важным практически для любого предприятия. Рентабельность персонала дает возможность понять эффективность работы коллектива предприятия в целом. Рентабельность персонала определяется по формуле (2.6).

$$ROL = \frac{ЧП}{Рсс} , \quad (2.6)$$

где ЧП – чистая прибыль (руб.);

Рсс – среднесписочная численность работников.

В таблице 2.21 представлены исходные данные для расчета рентабельности персонала.

Таблица 2.21 – Исходные и расчетные данные для определения рентабельности персонала предприятия ООО «Велл-проп»

| Показатели | Период, год | | | Темпы роста, % | |
|--------------------------------------------|-------------|----------|---------|----------------|-----------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2017/2016 | 2018/2017 |
| Чистая прибыль (ЧП), тыс. руб. | 159 321 | 146 688 | 114 688 | 92,07 | 78,18 |
| Среднесписочная численность (Рсс), чел. | 136 | 136 | 138 | 100 | 101,47 |
| Рентабельность персонала, тыс. руб. / чел. | 1 171,48 | 1 078,59 | 831,07 | 92,07 | 77,05 |

Из таблицы видно, что каждый работник принес компании в 2016 году 1171,48 тыс. руб., в 2017 году 1078,59 тыс. руб., в 2018 году 831,07 тыс. руб.

Для наглядности проиллюстрируем ситуацию на рисунке 2.5.

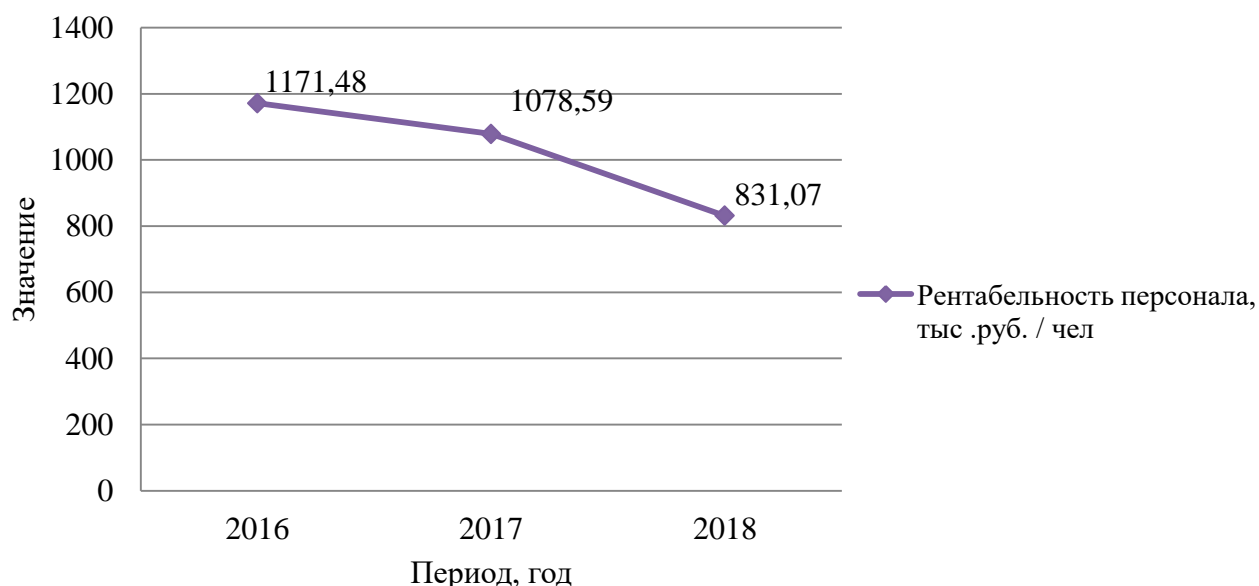


Рисунок 2.5 – Динамика показателя рентабельности персонала

Наблюдается снижение показателя рентабельности персонала.

Определим производительность труда работников. Производительность труда – это основной показатель экономической эффективности производства отрасли и каждого предприятия. Представим рассчитанные данные в таблице 2.22

Таблица 2.22 – Исходные и расчетные данные для определения производительности труда персонала предприятия ООО «Велл-проп»

| Показатели | Период, год | | |
|------------------------------------------------------|-------------|---------|---------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| Объем выполненных работ, тыс. руб. | 805 947 | 814 652 | 696 559 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 136 | 136 | 138 |
| Производительность труда одного работника, тыс. руб. | 5926,08 | 5990,09 | 5047,53 |

Из таблицы заметно, что происходит снижение показателя производительности труда. В 2016 году этот показатель составлял 5926,08 тыс. руб., в 2017 году – 5990,09 тыс. руб., в 2018 году – 5047,52 тыс. руб.

Таким образом, проанализировав персонал предприятия ООО «Велл-проп», можно судить о достаточной обеспеченности предприятия сотрудниками. Доля административно-управленческого персонала составляет 7,25%, большую долю занимает рабочий персонал 50%. Уровень образованности высокий, для предприятия важно наличие среднего технического или высшего профессионального образования у сотрудников.

В целом наблюдается достаточное обеспечение кадровой безопасности предприятия, однако прослеживаются некоторые негативные факторы. Коэффициент текучести кадров близок к 0, что может характеризовать предприятие с положительной стороны, однако с другой стороны при отсутствии замены кадров в компании появляется застой, связанный с отсутствием профессионального развития ее сотрудников, а соответственно и застой в развитии самой компании. Отсутствие конкуренции на предприятии может

привести к тому, что его сотрудники перестают интересоваться инновациями в сфере работы компании для достижения больших целей и ее развития в целом. Также снижение показателя производительности труда является отрицательной тенденцией, возможно рабочим не хватает мотивации работать эффективнее.

Вывод по разделу два

Во второй главе выпускной квалификационной работы рассмотрена организационно-правовая характеристика предприятия, проведен анализ финансовой деятельности и оценен кадровый состав предприятия ООО «Велл-проп». Стоит отметить, что баланс предприятия является абсолютно ликвидным, так как выполняются все неравенства абсолютной ликвидности. Коэффициент общей ликвидности в 2018 году составил 20,04; коэффициент срочной ликвидности – 4,96; коэффициент абсолютной ликвидности – 4,96, все коэффициенты соответствуют нормативным значениям.

С финансовой точки зрения можно сделать вывод, что платежеспособность, рентабельность и финансовая устойчивость предприятия ООО «Велл-проп» находятся, в целом, на приемлемом уровне, хотя отдельные показатели находятся ниже рекомендуемых значений. Возможно, следует обратить внимание на финансовое состояние предприятия.

С точки зрения кадровой безопасности предприятие, можно сказать об обеспеченности предприятия кадрами, однако обнаружены некоторые деструктивные факторы, такие как снижение производительности труда, возможно из-за снижения мотивации персонала, отсутствие внутренней конкуренции между сотрудниками.

В связи с чем, предлагается разработка мероприятий по улучшению кадровой безопасности предприятия.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВЕЛЛ-ПРОП»

3.1 Система существующих мер по управлению кадровой безопасностью предприятия ООО «Велл-проп»

Система кадровой безопасности организации представляет собой комплекс мер по предотвращению негативных воздействий на экономическую безопасность компании за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

В таблице 3.1 представим структуру системы управления кадровой безопасностью предприятия ООО «Велл-проп» с определением функциональных обязанностей ее участников.

Таблица 3.1 – Структура системы управления кадровой безопасностью предприятия ООО «Велл-проп»

| Подразделение | Функции, полномочия, ответственность |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Генеральный директор | Выбор базовой концепции организации внутрифирменных трудовых отношений: 1) утверждение общей стратегии управления безопасностью; 2) выделение необходимых ресурсов; 3) контроль над общей эффективностью системы. |
| Отдел персонала | Реализация установленных функций по обеспечению должной ответственности и лояльности персонала: 1) общая ответственность за эффективное противодействие угрозе переманивания сотрудников; 2) специальное обучение персонала организации; 3) собеседование с вновь принятыми работниками с целью выявления их лояльности и возложения на работников дополнительных к основным служебным обязанностям в системе безопасности предприятия. |
| Руководители структурных подразделений | Текущая работа по специальному обучению подчиненных: 1) текущий контроль над соблюдением подчиненными правил обеспечения безопасности. |

Из представленной выше таблицы видно, что систему управления кадровой безопасностью на предприятии ООО «Велл-проп» помимо отдела персонала

формируют генеральный директор и руководители структурных подразделений. Генеральный директор определяют базовую концепцию предприятия внутрифирменных трудовых отношений и контроль над эффективностью ее функционирования. Руководители структурных подразделений выполняют текущую работу по специальному обучению подчиненных, несут ответственность за соблюдение своими сотрудниками коммерческой тайны, оперативно взаимодействуют с отделом персонала.

Как таковой службы экономической безопасности на предприятии ООО «Велл-проп» нет, но работает один специалист по экономической безопасности. На нем лежит большая ответственность по выполнению следующих функций:

1) проведение работы по правовой и организационной защите предприятия, по защите коммерческой тайны;

2) разработка методики действий персонала в случае возникновения угрозы нарушения безопасности предприятия;

3) организация исследования вероятностных ситуаций и неправомерных действий злоумышленников и конкурентов;

4) организация и проведение служебных расследований по фактам разглашения сведений, утрате документов, ценностей и других нарушений безопасности предприятия.

5) взаимодействие со всеми структурными подразделениями предприятия в целях обеспечения его экономической безопасности.

Работа по части кадровой безопасности лежит на отделе персонала во взаимодействии со специалистом по экономической безопасности. В отделе персонала работают непосредственно руководитель отдела персонала и менеджер по персоналу.

Распишем подробнее проводимую оценку сотрудников отдела персонала с целью выявления уровня компетентности персонала, его сильных сторон и потенциала развития. Оценка персонала – установление соответствия деловых и личных качеств работника требованиям должности или рабочего места.

Основные цели:

1) административная – повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора (оценка персонала проводится для принятия административных решений);

2) информационная – возможность информировать сотрудника об относительном уровне их работы (работник узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности);

3) мотивационная – важное средство мотивации поведения людей (поощрение сильных работников).

Основные задачи:

1) оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;

2) определить затраты на обучение;

3) организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;

4) разрабатывать программы обучения и развития персонала.

На предприятии выработаны основные принципы оценки персонала отделом кадров. Представим их в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Основные принципы оценки персонала

| Принцип | Суть принципа |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Прозрачность | Оценка персонала предполагает прозрачность: 1) критериев оценки персонала; задач, стоящих перед сотрудниками в оценочном периоде; 2) условий для повышения квалификации сотрудников; 3) процедуры оценки. |
| Соответствие задач сотрудников целям компании | Задачи для сотрудников на оценочный период ставятся в соответствии с целями и задачами компании. |
| Открытость и демократичность | Оценивание сотрудника происходит с учетом его мнения, которое отражается в процессе самооценки выполнения целей и задач, поставленных перед ним на оценочный период. |
| Повышение требований компании к сотрудникам компании | Критерии оценки персонала регулярно (ежегодно) изменяются в сторону повышения требований к росту квалификации сотрудников и увеличении их вклада в достижение целей компании. |

Отдел персонала оценивает своих сотрудников по результатам их трудовой деятельности, то есть производит устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой работником. Также при оценке персонала используется матричный метод, который заключается в сравнении фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в матричной форме).

Стоит отметить, что работа с оценкой персонала проводится довольно качественно, однако проводимые мероприятия не исключают случаев проявления нелояльности со стороны сотрудников к руководству или организации в целом.

Также на отделе персонала возложены функции по обучению и повышению квалификации своих сотрудников. Контрольные мероприятия за руководителями структурных подразделений и специалистами практически не проводятся.

В целом все структурные подразделения предприятия ООО «Велл-проп» участвуют в разработке мероприятий по обеспечению ее кадровой безопасности, что подробнее рассмотрим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Мероприятия по обеспечению кадровой безопасности на предприятии ООО «Велл-проп»

| Подразделение | Направление деятельности |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Генеральный директор | Разработка общей стратегии кадровой безопасности предприятия ООО «Велл-проп», обеспечение финансовых и иных ресурсов для реализации стратегии, мобилизация и стимулирование персонала к участию в реализации кадровой стратегии организации. |
| Специалист по обеспечению экономической безопасности | Выявление возможных угроз кадровой безопасности (должностные преступления, воровство, шантаж, нелояльное поведение сотрудников и т.д.), разработка мер по их пресечению, а также организация и проведение служебных расследований по фактам разглашения сведений, утрате документов и другие мероприятия. |
| Отдел персонала | Прием и поиск новых сотрудников, оценка персонала, необходимые мероприятия по обучению и повышению квалификации сотрудников, проведение тренингов, мотивации персонала. |
| Финансово-экономический отдел, бухгалтерия | Экономический контроль за расходом ресурсов организации. |
| Остальные специалисты | Сообщение руководству о подозрительных событиях, поведении отдельных сотрудников, следование правилам внутреннего распорядка организации. |

Представленные выше мероприятия по обеспечению кадровой безопасности предприятия ООО «Велл-проп» реализуются всеми ключевыми подразделениями и специалистами организации. Применение данных мероприятий позволяет предприятию своевременно снижать риски, связанные с возможностью утечки конфиденциальной информации, повышать ответственность работников за свои действия, их мотивацию к обеспечению кадровой безопасности в целом и, следовательно, повышать уровень защищенности и лояльности работников в компании. Данные мероприятия системы управления кадровой безопасностью полностью контролируются высшим руководством и специалистом по экономической безопасности предприятия.

На предприятии действует электронная пропускная система. Вход на территорию оснащен турникетами.

Турникеты ограничивают допуск на территорию. Пройти могут только обладатели электронных пропусков (пластиковых карточек), с которых с помощью технических средств считывается информация. При положительном сравнении имеющихся данных, нанесенных на пластиковую карту, турникет разрешает доступ на территорию объекта.

Они также фиксируют время, когда пропуск был использован на вход или выход. Поскольку каждый пропуск при этом закреплен за конкретным работником, тем самым отмечается время прихода и ухода каждого из них. Все зафиксированные на проходной данные направляются в специальную компьютерную программу, которая обеспечивает решение двух задач: отмечает фактическое время прихода и ухода работников и позволяет формировать соответствующие отчеты за конкретный период.

Такая система служит для контроля за соблюдением сотрудниками трудового распорядка и в целях обеспечения безопасности предприятия.

В целом, предприятие осуществляет мероприятия по обеспечению кадровой безопасности. Все функциональные подразделения непосредственно принимают участие в обеспечении кадровой безопасности предприятия.

3.2 Предложения мероприятий по улучшению кадровой безопасности предприятия ООО «Велл-проп»

Проанализировав кадровую составляющую предприятия ООО «Велл-проп» можно сказать, что кадровой безопасности предприятия уделяется достаточное внимание, отсутствует проблема текучести кадров, так как на предприятие предоставляет достойные заработные платы для челябинской области, возможность карьерного роста и обязательное социальное обеспечение. Предприятие осуществляет обучение и повышение квалификации своих сотрудников, путем приглашения специалистов на тренинги. Повышение квалификации административно-управленческого персонала и специалистов проходит раз в полгода, рабочий персонал обучается каждый год. Предприятию важно иметь квалифицированных сотрудников. Имеется пропускная система для контроля за мониторингом рабочего времени сотрудников и обеспечения безопасности в целом, пройти на территорию предприятия не предоставляется возможным без специального электронного пропуска в виде карты.

Однако практически полное отсутствие текучести кадров может привести к застою предприятия. Отсутствие конкуренции на предприятии может привести к тому, что его сотрудники перестают интересоваться инновациями в сфере работы компании для достижения больших целей и ее развития в целом. С ростом фонда оплаты труда происходит снижение производительности труда, причиной такого явления может быть низкая мотивация сотрудников предприятия, они могут работать эффективнее. Также отсутствует система контроля за административно-управленческим персоналом. Для решения проблем следует оптимизировать работу предприятия посредством применения мероприятий по улучшению кадровой безопасности.

Для улучшения кадровой безопасности предприятия ООО «Велл-проп» предлагаются мероприятия, отображенные на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Предложенные мероприятия по улучшению кадровой безопасности предприятия ООО «Велл-проп»

Распишем предложенные мероприятия подробнее.

1) Построение системы оплаты труда на основе КРІ.

Управление вознаграждениям является одним из важных компонентов социальной политики предприятия. Поскольку вознаграждение является основным источником получения дохода для работников и их семей, то это также является эффективным средством воздействия на производительность и качество труда, а следовательно, и на развитие производства. В связи с этим, все большее значение приобретает зависимость уровня оплаты труда каждого работника от его личного вклада и от конечных результатов деятельности всего коллектива. Организация заработной платы должна быть структурирована таким образом, чтобы повышение заработной платы было напрямую связано с увеличением степени участия работников в производстве, а система оплаты была бы гибкой,

быстро отражающей проявление инициативы и самостоятельности со стороны работников.

Система КРІ (Key Performance Indication) в переводе на русский язык означает «ключевые показатели эффективности», подразумевая под собой ряд показателей, позволяющих оценить эффективность работы организации в целом и каждого работника подразделения и цеха по направлению его деятельности. Система КРІ уже эффективно используется на ряде российских предприятий, например МТС, международный автомобильный холдинг «Атлант-М», компания Nestle, ОАО «Сумское НПО им. Фрунзе», государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», ОАО «СИБУР Холдинг», ОАО «Газпромнефть», НПО «Ростар» (г. Набережные Челны) и другие. Но основной акцент большинство российских предприятий при внедрении системы ставили, не на повышение эффективности производства (цехов, участков), а на снижение управленческих расходов и повышение мотивации отделов, и топ – менеджеров.

Положительные характеристики системы КРІ в мотивации персонала представим на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Положительные характеристики системы КРІ

Распишем каждую характеристику подробнее:

1) 100%-ная ориентация на результат - сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без существенной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость – достойная оценка вклада работника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между работником и компанией) в случае неудачи;

4) понятность – работник понимает, за что компания готова наградить его; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) неизменность – любой сотрудник строит свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система изменится, то часть усилий сотрудника будет потрачена впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если она внезапно решит изменить их, то потеряет доверие «игроков».

Ключевой целью системы KPI в отношении данного исследования можно назвать оптимальную организацию и синхронизацию действий производственных площадок и рабочих групп, обеспечивающих эффективную работу производственных процессов без сбоев и потерь. Внедрение KPI в деятельность производственных подразделений поможет повысить производительность процессов и оценить усилия работников на основе достигнутых качественных и количественных результатов, что в конечном итоге способствует достижению стратегических целей организации. В то же время работа над ключевыми показателями эффективности также выгодна для работника, поскольку позволяет ему лучше понять, что необходимо сделать, чтобы добиться результатов и получать высокое вознаграждение.

2) Аутсорсинг информационных технологий (ИТ-аутсорсинг) представляет собой передачу стороннему исполнителю (аутсорсеру) полностью или частично функций по обслуживанию информационных потребностей компании (получение, обработка, хранение, передача информации; услуги в сфере телекоммуникации, в том числе телефония, мобильные сервисы, обеспечение доступа в Интернет; поддержка технических и программных средств; разработка и интеграция приложений и др.) на основе долгосрочного контракта. Аутсорсинг может рассматриваться как сервис, организованный определенной компанией, где несколько услуг предоставляются комплексно для полного охвата потребностей клиента.

Аутсорсинг информационных технологий (ИТ-аутсорсинг) следует понимать как передачу специализированной компании определенной части функций, связанных с информационными технологиями, например:

- 1) обслуживание сетевой инфраструктуры;
- 2) проектирование и планирование автоматизированных бизнес-систем с последующим постоянным развитием и сопровождением;
- 3) системная интеграция;
- 4) размещение корпоративных баз данных на серверах специализированных компаний;
- 5) создание и поддержка публичных WEB-серверов;
- 6) управление информационными системами;
- 7) приобретение в лизинг компьютерного оборудования;
- 8) оффшорное программирование.

Сферой деятельности ООО «Велл-проп» не является информационная система, поэтому эту функцию можно передать аутсорсинговой компании, которая займется обеспечением информационных технологий (далее – ИТ) более квалифицированно.

Рассматривая применение ИТ-аутсорсинга, можно выделить следующие основные ресурсы, представленные на рисунке 3.3

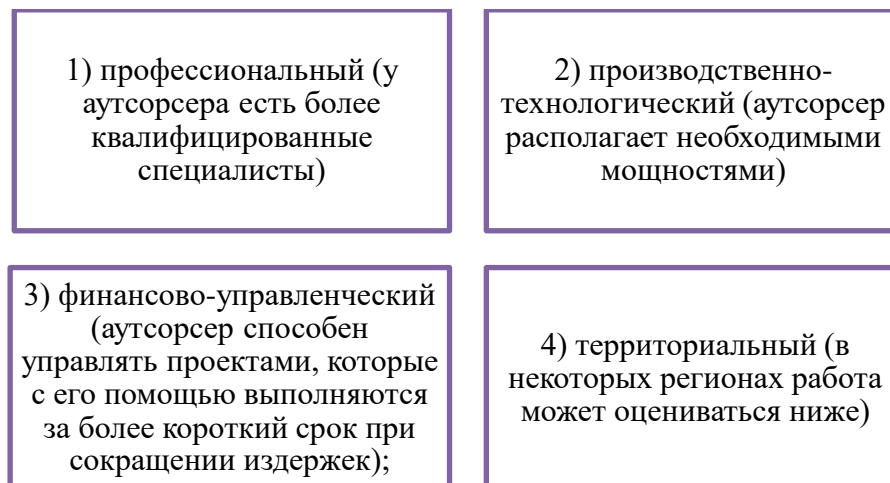


Рисунок 3.3 – Основные ресурсы ИТ-аутсорсинга

Принимая решение о внедрении ИТ-аутсорсинга в практику компании, необходимо учитывать такие факторы, как успех, уже достигнутый конкурентами при использовании этого инструмента, и, соответственно, стимулы использовать ИТ-аутсорсинг или отказаться от него. Подобный практический опыт по принципам взаимодействия и способам организации работы компаний, занимающихся предоставлением услуг в сфере информационных технологий, на основании которых могут быть построены отношения аутсорсера и компании-потребителя этих услуг сведен в набор рекомендаций, получивших название библиотеки ITIL (IT Infrastructure Library). Библиотека ITIL появилась около 20 лет назад по заказу британского правительства. В настоящее время она издается британским правительственным агентством Office of Government Commerce и не является собственностью ни одной коммерческой компании [38].

Опыт многих западных предприятий, многочисленные исследования известных аналитических компаний однозначно показывают выгоду от использования аутсорсинга информационных технологий, и прежде всего потому, что это позволяет предприятию:

1) сосредоточиться на основной деятельности, не отвлекаясь на непрофильные направления;

- 2) оптимизировать бизнес-процессы;
- 3) увеличить прибыль и конкурентоспособность бизнеса в результате оперативного внедрения современных решений в области ИТ-индустрии;
- 4) минимизировать риски, увеличить возможности быстро реагировать на сложности в отдельных сегментах рынка и в экономике;
- 5) в кратчайшие сроки наладить и оперативно поддерживать бесперебойную работу информационных систем;
- 6) сократить финансовые издержки на построение и поддержание ИТ-систем;
- 7) оперативно привлекать квалифицированных специалистов к решению ИТ-задач;
- 8) снизить риск потери важных данных;
- 9) сделать более прозрачными и прогнозируемыми затраты на информационно-техническое обеспечение;
- 10) сократить затраты, связанные с необходимостью постоянного переобучения персонала и отслеживания процессов в области информационных технологий.

Перечисленные преимущества являются весомыми, чтобы их можно было учесть. Но для начала нужно серьезно изучить все выгоды, которые может предоставить данная модель, взвесить все «за» и «против» и сделать осознанный выбор.

3) Внедрение программного комплекса «StaffCop Enterprise».

Основной целью внедрения программного комплекса является контроль руководителей среднего и низшего звена, и специалистов структурных подразделений, так как они имеют больше полномочий и ресурсов, а значит, представляют серьезную угрозу кадровой безопасности и экономической безопасности в целом. Одной из главных причин выборочного контроля является то, что руководство среднего и низшего звена имеет доступ к коммерческой тайне предприятия и подписывает соглашение о нераспространении, в то время как

рабочий персонал не имеет такого доступа и работает на производственных площадках.

Программный комплекс собирает информацию о проделанной сотрудником работе, фиксируя попытки входа в чужой аккаунт, также возможна аудио и видео съемка, контроль за электронной почтой и всеми Интернет-ресурсами. Базы данных с информацией о клиентах, новыми разработками и иной интеллектуальной собственностью надежно защищены данным комплексом.

Программный комплекс поможет решить следующие задачи, представленные на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Спектр решаемых задач ПК «StaffCop Enterprise» на предприятии ООО «Велл-проп»

Исходя из представленного рисунка, распишем спектр решаемых задач поподробнее.

1) Повышение эффективности бизнеса: имея ограниченные финансовые и человеческие ресурсы крайне важно построить максимально эффективную систему работы сотрудников. Выявляя наиболее успешных сотрудников, с помощью комплекса, руководитель получает возможность анализировать модели их работы, найти закономерности и внедрить успешные практики во всей организации.

2) Предупреждение воровства: программный комплекс препятствует кражам информации, денег, оргтехники, выявляет недобросовестных сотрудников и оказывает помощь в расследовании инцидентов.

3) Анализ рабочей активности: на предприятии ООО «Велл-проп» каждый сотрудник на счету: применяемый программный комплекс продемонстрирует с точностью до секунды, на что расходуется рабочее время, отделит продуктивную активность от безделья и сформирует удобный отчет для руководителя.

4) Поиск нелояльного персонала: программный комплекс обеспечивает круглосуточную защиту от всевозможных нарушений рабочей дисциплины, комплекс выявит всех нарушителей и поможет создать нормальную рабочую атмосферу в коллективе и не допустит утечки информации из организации.

5) Социально опасное поведение: ответственность за противоправное действие сотрудников несет непосредственно руководитель, при этом нередки случаи, когда в одном офисе оказываются мошенники, люди, употребляющие или торгующие наркотиками.

Таким образом, ПК позволит повысить кадровую безопасность предприятия.

3.3 Обоснование предложенных мероприятий по улучшению кадровой безопасности предприятия ООО «Велл-проп»

1) Построение системы оплаты труда на основе КРІ. Предлагается рассчитывать оплату труда рабочих по ключевым показателям эффективности по формуле (3.1).

$$З/пл = \text{оплата по сдельным расценкам} + КРІ1 + КРІ2 + КРІ3 + КРІ4, \quad (3.1)$$

где КРІ1 – премия за выполнение плана производства;

КРІ2 – премия за соблюдение нормы расхода материальных ресурсов;

КРІ3 – премия за качество выпущенной продукции (отсутствие брака);

КРІ4 – премия за соблюдение производственной дисциплины (отсутствие неявок).

Веса указанных коэффициентов по отношению к оплате по сдельным расценкам рассмотрим в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Веса коэффициентов КРІ

| Коэффициенты | Веса КРІ по отношению к оплате по сдельным расценкам |
|--------------|------------------------------------------------------|
| КРІ1 | 30% |
| КРІ2 | 10% |
| КРІ3 | 20% |
| КРІ4 | 10% |

Проценты выполнения показателей КРІ рассмотрим в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Значения выполнения показателей КРІ

| КРІ | % выполнения показателей КРІ | Значение коэффициента |
|------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| КРІ1 | Выполнение производства плана менее 90% | 0 (оплата по тарифу) |
| | Выполнение производства плана от 90% до 100% | 1 |
| | Выполнение производства плана от 100 до 130% | 1,5 |
| | Выполнение производства плана свыше 130% | 0 (пересмотр норм времени на операции) |
| КРІ2 | Превышение установленной нормы расхода материальных ресурсов | 0 |
| | Соблюдение установленной нормы расхода материальных ресурсов | 1 |
| | Экономия материальных ресурсов | 1,3 |
| КРІ3 | Сдача менее 80% продукции с первого предъявления | 0 |
| | Сдача от 80% до 95% продукции с первого предъявления | 0,5 |
| | Сдача свыше 95% продукции с первого предъявления | 1 |
| КРІ4 | Отсутствие перекуров в течении рабочего дня | 0,3 |
| | Отсутствие опозданий и прогулов | 0,4 |
| | Отсутствие больничных листов | 0,3 |

Рассчитаем сумму премий для рабочего с учетом коэффициентов КРІ1, КРІ2, КРІ3, КРІ4. Постоянная тарифная ставка оплаты труда рабочего составляет 30 000 руб.

Расчеты представим в таблицах 3.6-3.9.

Таблица 3.6 – Расчет премий с учетом коэффициента КРІ1

| КРІ1 | Выполнение производства плана менее 90% | Выполнение производства плана от 90% до 100% | Выполнение производства плана от 100 до 130% | Выполнение производства плана свыше 130% |
|--------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------|
| Сумма премий, руб. | 0 | 9 000 | 13 500 | 0 (пересмотр норм времени на операции) |

Максимальная премия начисляется за выполнение производственного плана свыше 130% и составляет 13500 руб. За выполнение производственного плана от 90% до 100% начисляется 9000 руб. За выполнение производства плана менее 90% премия не начисляется.

Таблица 3.7 – Расчет премий с учетом коэффициента КРІ2

| КРІ2 | Превышение установленной нормы расхода материальных ресурсов | Соблюдение установленной нормы расхода материальных ресурсов | Экономия материальных ресурсов |
|--------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Сумма премий, руб. | 0 | 3 000 | 3 900 |

Максимальная премия начисляется за экономию материальных ресурсов и составляет 3900 руб. За соблюдение установленной нормы расхода материальных ресурсов начисляется 3000 руб.

Таблица 3.8 – Расчет премий с учетом коэффициента КРІ3

| КРІ3 | Сдача менее 80% продукции с первого предъявления | Сдача от 80% до 95% продукции с первого предъявления | Сдача свыше 95% продукции с первого предъявления |
|--------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Сумма премий, руб. | 0 | 3 000 | 6 000 |

Максимальная премия начисляется за сдачу свыше 95% продукции с первого предъявления и составляет 6000 руб. За сдачу от 80% до 95% продукции с первого предъявления начисляется 3000 руб. За сдачу менее 80% продукции с первого предъявления премия не начисляется.

Таблица 3.9 – Расчет премий с учетом коэффициента КРІ4

| КРІ4 | Отсутствие перекуров в течении рабочего дня | Отсутствие опозданий и прогулов | Отсутствие больничных листов |
|--------------------|---------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Сумма премий, руб. | 900 | 1 200 | 900 |

За отсутствие перекуров в течении дня начисляется 900 руб., за отсутствие опозданий и прогулов – 1200 руб., за отсутствие больничных листов – 900 руб.

Рассчитаем заработную плату рабочего без возможной премии, с премией за выполнение плана в пределах нормы, с максимально возможной премией, используя формулу (3.1) и занесем в таблицу 3.10.

Таблица 3.10 – Расчет заработной платы рабочего с учетом премий

| | Без возможной премии | С премией за выполнение плана в пределах нормы | С максимально возможной премией |
|---------------------------------|----------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|
| Заработная плата рабочего, руб. | 30 000 | 38 000 | 56 400 |

Исходя из рассчитанных показателей, рабочий может получить максимально возможную заработную плату в сумме 56 400 руб. Если все выполненные планы будут находиться в пределах нормы, отсутствие прогулов, перекуров и больничных листов, то заработная плата может составить 38 000 руб. Заработная плата без возможной премии составляет 30 000 руб.

Стоит отметить, что при разных вариантах события возможно получение другой суммы премии. Рабочий может перевыполнить план, но превысить установленную норму расхода материальных ресурсов, тогда будут учитываться разные коэффициенты.

Таким образом, предлагаемая система оплаты труда производственным рабочим с использование КРІ позволит решить целый комплекс задач, представленных на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Комплекс решаемых задач благодаря использованию системы КРІ

Система оплаты труда по КРІ стимулирует повышение производительности труда рабочих, так как за перевыполнение плана свыше 100 % выплачивается дополнительная премия. Для того, чтобы предупредить нарушение рабочими технологического регламента, устанавливается ограничение перевыполнения плана 130%. Если произойдет массовое перевыполнения плана свыше 130% организуется пересмотр норм времени.

Она также нацеливает работника на экономию материальных ресурсов. Работник будет стараться не расходовать ресурсы попросту, а значит выполнять качественную продукцию сразу. Из чего вытекает следующий пункт.

Система позволяет повысить качество продукции и не допустить рекламаций за счет материального стимулирования рабочего, также удерживать дисциплинированных профессиональных работников.

Использование системы КРІ позволяет точно регламентировать задачи и приоритеты работы сотрудников предприятия.

В итоге система КРІ позволяет эффективно использовать фонд заработной платы в зависимости от результатов и качества работы персонала. При этом фонд заработной платы из источника затрат превращается в средство повышения эффективности работы и мотивации для каждого работника.

Система КРІ позволяет повысить конкурентоспособность между сотрудниками.

Таким образом, внедрение данной системы позволит решить ряд проблем и повысить уровень кадровой безопасности предприятия.

2) Аутсорсинг информационных технологий.

Предварительное экономическое обоснование эффективности использования ИТ-аутсорсинга связано с оценкой экономии затрат, которую удастся реализовать за счет внедрения ИТ-аутсорсинга по сравнению с затратами на совершенствование собственного ИТ-подразделения.

Если соотношение затрат на собственное выполнение к затратам на приобретение >1 , то в этом случае следует предпочесть использование ИТ-аутсорсинга. Если же <1 , то совершенствование собственного ИТ-подразделения предпочтительнее, так как передача функций по обслуживанию информационных потребностей компании стороннему исполнителю не принесет выгод в виде сокращения затрат [18].

Все технические средства на предприятии ООО «Велл-проп» уже есть и их мощности достаточно для обеспечения решения задачи. Поэтому стоимость выбранного технического оборудования при расчете затрат на технические средства, необходимые для решения поставленной задачи, можно не учитывать.

Представим в таблице 3.11 затраты предприятия на обеспечение функций по собственному обслуживанию информационных потребностей и предоставляемой услуги аутсорсинговой компанией.

Таблица 3.11 – Затраты предприятия на обеспечение информационных потребностей

| Показатели | Собственное обеспечение | Аутсорсинг ИТ |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|
| Расходы на заработную плату персонала ИТ-службы, руб. в месяц | 101 200 | – |
| Расходы на повышение квалификации персонала, руб. в месяц | 9 000 | – |
| Расходы на технические средства, руб. | – | – |
| Расходы на обслуживание ИТ-подразделения, руб. в месяц | 20 000 | 20 000 |
| Общие расходы, руб. в месяц | 130 200 | 25 000 |
| Общие расходы, руб. в год | 1 563 400 | 300 000 |

Расходы на аутсорсинг информационных технологий составят 25 000 руб. в месяц, а в год сумма составит 300 000 руб. В то время, как предприятие расходовало 130 200 руб. в месяц на собственное ИТ-подразделение, а в год сумма составляет 1 563 400 руб. Таким образом, перейдя полностью на услуги аутсорсинговой компании по обслуживанию информационных технологий, компания сохранит 105 200 руб. в месяц, за год сумма составит 1 262 400 руб.

Положительные моменты, связанные с передачей информационных технологий аутсорсинговой компании, изобразим на рисунке 3.6.



Рисунок 3.6 – Положительные моменты при аутсорсинге информационных технологий

Стоит также отметить, что предприятие получит возможность полностью сосредоточиться на главном направлении своей бизнес-деятельности, занимаясь его развитием, что должно сказаться на общем положении организации положительно.

В специализирующихся в области предоставления аутсорсинговых услуг компаниях на работу принимают только специалистов, имеющих необходимый уровень квалификации, которые способны разрешить проблемы, которые могут оказаться не под силу штатным сотрудникам. Для большинства небольших предприятий это практически единственная возможность получить в качестве работника профессионала, имеющего большой опыт и знания [34].

Уменьшение негативного влияния такой проблемы, как человеческий фактор. При аутсорсинге информационных технологий компания получает надежную страховку от того, что ее ИТ инфраструктура когда-либо может

остаться без обслуживания (если, например, системный администратор уйдет на больничный или в отпуск, захочет уволиться или окажется не в состоянии разрешить возникшую проблему). Аутсорсер в тот же день пришлет ему на замену равноценного по уровню квалификации специалиста. Устранением же масштабного сбоя займется команда сотрудников внешней профильной организации. Клиентская компания получит возможность больше не опасаться того, что ее работа будет парализована вследствие возникшего технического сбоя, что уберезет ее от финансовых и репутационных потерь [21].

В связи с передачей аутсорсинговой компании информационных функций, снижаются риски сговора и ангажированности сотрудников самой компании, а также неквалифицированного подхода к выполнению работы.

Можно сделать вывод, что аутсорсинг информационных технологий выгоден для предприятия.

3) Внедрение программного комплекса StaffCop Enterprise.

Распишем необходимые затраты на внедрение данного программного комплекса. На предприятии имеется 28 стационарных компьютеров, на которые необходимо установить ПК «StaffCop Enterprise». В качестве пробной меры предлагается купить лицензию программного комплекса сроком действия 1 год, стоимость которой 3 765 руб. Предполагается, что установкой программного комплекса займется специалист со стороны организации, у которой приобретается лицензия. Стоимость услуги установки программного комплекса 18 000 руб. Техническая поддержка осуществляется бесплатно на протяжении срока действия лицензии. Отразим расписанные данные в таблице 3.12

Таблица 3.12 – Затраты на приобретение ПК «StaffCop Enterprise»

| Показатель | Значение |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Количество компьютеров, шт. | 28 |
| Стоимость лицензии на 1 год, руб. (Стоимость указана за одну лицензию. Одна лицензия равна одной клиентской машине) | 2 765 |
| Установка ПК, руб. | 18 000 |
| Итого, руб. | 95 420 |

Таким образом, общие затраты на приобретение ПК «StaffCop Enterprise» составят 95 420 руб. в год. Мы рассматриваем действие лицензии ПК сроком на 1 год в качестве пробного внедрения, в случае, если эффективность данного комплекса подтвердится, возможно продление лицензии программного комплекса или покупка бессрочной лицензии, в таком случае её стоимость составит 3 900 руб. на 1 компьютер.

Подчеркнем, что «StaffCop Enterprise» обеспечивает полный контроль документооборота и позволит вовремя предупредить утечку конфиденциальной информации. Под наблюдением системы находятся все информационные каналы. Контроль за информацией и предотвращение утечек являются основными задачами, стоящими перед данной системой. ПК «StaffCop Enterprise» представляет собой комплексное программное решение для защиты бизнеса от несанкционированной утечки информации. Распишем планируемый результат от внедрения ПК в таблице 3.13

Таблица 3.13 – Планируемый результат после внедрения технической программы ПК «StaffCop Enterprise» для Предприятие ООО «Велл-проп»

| Угроза до внедрения проекта | Планируемый результат |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Физический доступ нарушителя к рабочему месту и, как следствие к необходимой информации (получение и разглашение конфиденциальной информации и информации, составляющей коммерческую, налоговую или банковскую тайну третьим лицам) | Постоянный контроль за рабочим местом. |
| Утрата или повреждение конфиденциальной информации при помощи специализированных программ, вирусов, а также вследствие действий третьих лиц. | Минимизация возможности утраты или повреждения конфиденциальной информации. |
| Причинение ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) предприятие ООО «Велл-проп» путем злоупотребления должностными полномочиями. | Минимизация ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) предприятие ООО «Велл-проп» путем злоупотребления должностными полномочиями. |
| Причинение ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) организации путем коммерческого подкупа сотрудников организации. | Минимизация ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) организации путем коммерческого подкупа сотрудников организации. |

Внедрение нового программного продукта позволит сэкономить значительные средства, базы данных клиентов и другую конфиденциальную информацию в случае попытки завладеть этой информацией извне, а также сотрудниками организации, проанализировать рабочее время сотрудников и создать предпосылки для введения мер по сокращению издержек в организации.

С юридической точки зрения отслеживание компьютеров сотрудников является полностью законным. Трудовой кодекс Российской Федерации обязывает работника качественно выполнять свои обязанности и соблюдать правила внутреннего распорядка. Закон не разделяет отношения между работодателем и работником с использованием компьютером или без него. Компьютерная техника является лишь средством труда, и работодатель имеет право контролировать, насколько эффективно это средство используется и для каких целей.

Всех юридических недоразумений можно избежать, если внести изменения в трудовой договор. Это могут быть пункты о неразглашении информации, представляющей коммерческую тайну, запрете использования служебных коммуникаций в личных целях и должны быть обязательным должен стать пункт о согласии работника на осуществления контроля.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что данные мероприятия помогут улучшить кадровую безопасность на предприятии.

Оплата труда по системе КРІ позволит повысить производительность труда, конкурентоспособность между сотрудников, мотивацию, улучшить качество продукции и эффективность использования фонда заработной платы.

Передача информационных технологий аутсорсинговой компании позволит снизить расходы на информационное обеспечение, риск сговора и нелояльно поведения собственных сотрудников, предприятие получит возможность полностью сосредоточиться на главном направлении своей бизнес-деятельности.

Внедрение программного комплекса «StaffCop Enterprise» возьмет на себя функцию контроля административно-управленческого персонала, позволит

снизить риски утечки конфиденциальной информации, должностных преступлений.

Данные мероприятия положительно скажутся на общем состоянии предприятия в целом и кадровой безопасности.

Вывод по разделу три

В третьем разделе выпускной квалификационной работы была рассмотрена существующая система мероприятий по обеспечению кадровой безопасности предприятия ООО «Велл-проп». Затем предложены мероприятия по улучшению кадровой безопасности предприятия, описана их обоснованность.

Существующая система мероприятий по обеспечению кадровой безопасности предприятия достаточно организована, налажена на взаимодействие всех структурных подразделений предприятия. Существует система оценки персонала отделом кадров, на территории действует пропускной режим.

Оплата труда по системе KPI позволит повысить производительность труда, конкурентоспособность между сотрудниками, мотивацию, улучшить качество продукции и эффективность использования фонда заработной платы. Работник будет четко знать свой план и придерживаться ему, не отвлекаясь на другие факторы, чтобы выполнять все в установленный срок.

Передача информационных технологий аутсорсинговой компании позволит снизить расходы на информационное обеспечение, риск сговора и нелояльно поведения собственных сотрудников, предприятие получит возможность полностью сосредоточиться на главном направлении своей бизнес-деятельности.

Внедрение программного комплекса «StaffCop Enterprise» возьмет на себя функцию контроля административно-управленческого персонала, позволит снизить риски утечки конфиденциальной информации, должностных преступлений и сговоров. Данные мероприятия положительно скажутся на общем состоянии предприятия в целом и кадровой безопасности в частности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в результате исследования, проведенного в данной выпускной квалификационной работе, были разработаны мероприятия по усовершенствованию кадровой безопасности предприятия.

Вместе с тем, были решены поставленные задачи выпускной квалификационной работы.

1) Рассмотрена кадровая составляющая в системе экономической безопасности предприятия. Понятие кадровой безопасности имеет множество трактовок от разных авторов. В итоге, понятие кадровой безопасности было сведено к состоянию защищенности социально-трудовой сферы предприятия от внутренних и внешних угроз и опасностей, которое достигается посредством правильного выбора и применения соответствующих средств, методов и инструментом управления, и способствует, как эффективному использованию персонала, так и успешному развитию предприятия в целом. Также описаны объективные и субъективные факторы, которые воздействуют на кадровую безопасность предприятия.

2) Описаны угрозы кадровой безопасности, которые подразделяются на внутренние и внешние. Представлена классификация угроз кадровой безопасности организации на основании классификационных критериев.

3) Проведен экономический анализ деятельности ООО «Велл-проп. В результате которого было отмечено, что баланс предприятия является абсолютно ликвидным, так как выполняются все неравенства абсолютной ликвидности. Коэффициент общей ликвидности в 2018 году составил 20,04, коэффициент срочной ликвидности – 4,96, коэффициент абсолютной ликвидности – 4,96, все коэффициенты соответствуют нормативным значениям.

В 2018 году значения коэффициентов обеспеченности собственными оборотными средствами (0,92), платежеспособности (0,94), соотношения заемных

и собственных средств (0,06), маневренности собственных средств (0,77) также соответствуют рекомендуемым нормативным значениям.

С финансовой точки зрения можно сделать вывод, что платежеспособность, рентабельность и финансовая устойчивость предприятия ООО «Велл-проп» находятся, в целом, на приемлемом уровне, хотя отдельные показатели находятся ниже рекомендуемых значений. Возможно, следует обратить внимание на финансовое состояние предприятия.

В 2018 г. предприятие ООО «Велл-проп» продемонстрировало снижение объемов выручки и чистой прибыли. По финансовым результатам 2018 года выручка от продаж предприятия ООО «Велл-проп» составила 1 014 070 тыс. руб. Прибыль до налогообложения в 2018 году составила 147 909 тыс. руб., в 2017 году – 190 581 тыс. руб. Чистая прибыль составила 114 944 тыс. руб., что меньше показателя в 2017 году – 146 688 тыс. руб.

4) Проанализирован кадровый состав предприятия. ООО «Велл-проп» и состояние кадровой безопасности предприятия. В целом наблюдается достаточное обеспечение предприятия кадрами, однако прослеживаются некоторые негативные факторы. Коэффициент текучести кадров близок к 0, что может характеризовать предприятие с положительной стороны, однако с другой стороны при отсутствии замены кадров в компании появляется застой, связанный с отсутствием профессионального развития ее сотрудников, а соответственно и застой в развитии самой компании. Отсутствие конкуренции на предприятии может привести к тому, что его сотрудники перестают интересоваться инновациями в сфере работы компании для достижения больших целей и ее развития в целом. Также снижение показателя производительности труда является отрицательной тенденцией, возможно рабочим не хватает мотивации работать эффективнее.

5) Разработаны рекомендации по усовершенствованию кадровой безопасности предприятия. Существующая система мероприятий по обеспечению кадровой безопасности предприятия достаточно организована, налажена на взаимодействие

всех структурных подразделений предприятия. Существует система оценки персонала отделом кадров, на территории действует пропускной режим. Однако осуществляется слабый контроль за административно-управленческим персоналом.

Оплата труда по системе КРІ позволит повысить производительность труда, конкурентоспособность между сотрудниками, мотивацию, улучшить качество продукции и эффективность использования фонда заработной платы. Работник будет четко знать свой план и придерживаться ему, не отвлекаясь на другие факторы, чтобы выполнять все в установленный срок.

Передача информационных технологий аутсорсинговой компании позволит снизить расходы на информационное обеспечение, риск сговора и неэтичное поведение собственных сотрудников, предприятие получит возможность полностью сосредоточиться на главном направлении своей бизнес-деятельности.

Внедрение программного комплекса «StaffCop Enterprise» возьмет на себя функцию контроля административно-управленческого персонала, позволит снизить риски утечки конфиденциальной информации, должностных преступлений и сговоров.

Таким образом, предложенные мероприятия помогут решить ряд проблем и улучшат состояние кадровой безопасности и положения предприятия в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алавердов, А.Р. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности современной организации / А.Р. Алавердов // Синергия, 2015. – 492 с.
- 2 Александрова, Н.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования / Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова // УрГУПС, 2014. – 181 с.
- 3 Бабенко, Л.К. Новые технологии электронного бизнеса и безопасности / Л.К. Бабенко, В.А. Быков, О.Б. Макаревич // Радио и связь, 2017. – 376 с.
- 4 Безобразова, Ю.В. Сущность оппортунизма работников и его причины / Безобразова, Ю.В. // Статья в журнале Энциклопедия, 2010. – 10-14 с.
- 5 Выпускная квалификационная работа по специальности «Экономическая безопасность»: методические указания / составитель Михалина Л.М. // ЮУрГУ, 2017. – 16 с.
- 6 Грунин, О.А. Экономическая безопасность организаций / Грунин О.А. Грунин С.А // СП Питер, 2002. – 160 с.
- 7 Грекул, В.И. Управление внедрением информационных систем / В.И. Грекул, Г.Н. Денищенко, Н.Л. Коровкина // РГГУ, 2014. – 224 с.
- 8 Есикова, Р.С. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности / Есикова Р.С. // Научные труды КубГТУ, 2018. – 181 с.
- 9 Зайцев, Ю.В., Захаров И.В., Крутиков В.К. Риск-менеджмент: Учебно-методическое пособие // Издательство «Эйдос», 2011. – 21 с.
- 10 Зубанов, А.Л. Экономические обоснования целесообразности использования ИТ-аутсорсинга / Зубанов А.Л. // КПТ, 2016. – 12 с.
- 11 Илякова, И.Е., Саушева О.С. Диагностика интеллектуальной и кадровой составляющих экономической безопасности корпорации: угрозы и условия нейтрализации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, 2015 – 3 с.
- 12 Калиниченко, Л.Л. Методологический подход к управлению персоналом предприятий железнодорожного транспорта в условиях реформирования отрасли: монография // Харьков: УкрДазт, 2012 – 382 с.

- 13 Кириченко, О.А. Менеджмент внешнеэкономической деятельности / Кириченко, О.А // Знание-Пресс, 2002. – 384 с.
- 14 Кадровое делопроизводство: моногр. // Сибирское университетское издательство, 2018. – 534 с.
- 15 Кузнецова, Т.В. Кадровое делопроизводство / Т.В. Кузнецова, С.Л. Кузнецов // Интел-Синтез, 2018. – 400 с.
- 16 Клочков, А.А. КРІ мотивация персонала / А. Клочков // Эксмо, 2010.–103с.
- 17 Митрофанова, А. Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации / А. Е. Митрофанова // Компетентность. 2013. – 104 с.
- 18 Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян // Дело, 2017. – 272 с.
- 19 Клочков, А.А. Мотивация персонала на стратегию компании / А. Клочков// Управление персоналом, 2014. - С. 25.
- 20 Литовченко, О.Ю. Формирование кадровой безопасности предприятий / Литовченко О.Ю. // Киев, 2010. – 26 с.
- 21 Мишина, С.В. Подходы к определению сущности понятия «кадровая безопасность»/ Мишин А.Ю // Компетент, 2015 – 6 с.
- 22 Межгосударственный стандарт ГОСТ 7.1-2003 СИБИБД. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления. М.: ИПК Издательство стандартов, 2004.
- 23 Объединение независимых экспертов в области минеральных ресурсов, металлургии и химической промышленности Обзор рынка пропантов (пропантов) в России (5 издание) Москва ИНФОМАЙН 2018. – 139 с.
- 24 Отчет RPI: «Российский рынок гидроразрыва пласта: текущее состояние и прогноз до 2030 года», 2018
- 25 Официальный сайт Предприятие ООО «Велл-проп»
- 26 Пархимчик, Е.П. Кадровая политика организации / Пархимчик Е. П. // ГИУСТ БГУ, 2011 – 128 с.

27 Плотников, А.Н. Менеджмент в России и за рубежом // Экономика строительства: Учебное пособие. 2009. – 31 с.

28 Панов, М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. // Инфра-М, 2012. – 255 с.

29 РОССИЯ В ЦИФРАХ 2018: Крат. стат. сб./ Росстат- М., Р76 2018 – 170 с.

30 Сидорова, М.А., Парушина, Н.В. Экономическая безопасность управления кадрами и кадровая политика подбора персонала // В сборнике: Экономическая безопасность: проблемы, перспективы, тенденции развития Материалы II Международной научно-практической конференции : В 2 частях. 2015. – 90-95 с.

31 Спивак., В.А. Организационное поведение // Эксмо; Москва; 2009. – 91 с.

32 Соломанидин, В.Г. Кадровая безопасность компании / Соломанидин В.Г. // М.: Альфа-пресс, 2018. – 273 с.

33 Соломанидина, Т.О. Кадровая безопасность компании. Учебное пособие. Гриф МО РФ / Т.О. Соломанидина // М.: ИНФРА-М, 2018. – 484 с.

34 Рыжов, О.Р. Кадровая безопасность: опыт социологической концептуализации / О. Р. Рыжов // Санкт-Петербург, 2011 – 14 с.

35 Уильямсон, О. Экономические институты капитализма // СПб., Лениздат, 2000. – 691с.

36 Радченко, Л.А. 1С:Зарплата и управление персоналом 8.2 / Л.А. Радченко. - М.: КноРус, 2013. – 60 с.

37 Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 175 с.

38 Цветкова, И.И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия /И.И. Цветкова // Культура народов Причерноморья, 2014, 81-84 с.

39 Чумарин, И.Г. Функции и задачи службы персонала в области обеспечения экономической безопасности // Кадры предприятия. 2003. – 31 с.

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 экономической безопасности предприятия
ООО «Велл-проп»

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.05.01. 2019 449. ВКР

Количество листов _____

Руководитель ВКР, к.э.н, доцент

_____ / И.А. Тетин /

_____ 2019 г.

Автор

студент группы ЭУ-592

_____ / Д.М. Нурмухаметова /

_____ 2019 г.

Челябинск 2019

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 экономической
безопасности
ООО «Велл-проп»**

Выполнил: студент группы ЭУ-592
Нурмухаметова Д.М.
Руководитель:
к.э.н., доцент, Тетин И.А.

Челябинск
2019

Цель и задачи исследования

Цель
исследования

Выявление состояния кадровой безопасности ООО «Велл-проп» с целью разработки рекомендаций по ее улучшению

Задачи
исследования

- 1) Рассмотреть кадровую составляющую экономической безопасности предприятия, угрозы кадровой безопасности;
- 2) Проанализировать финансовое состояние ООО «Велл-проп»;
- 3) Проанализировать кадровый состав и состояние кадровой безопасности предприятия;
- 4) Разработать рекомендации по улучшению кадровой безопасности предприятия.

Объект и предмет исследования

Объект
исследования

Общество с ограниченной
ответственностью «Велл-проп»

Предмет
исследования

Угрозы, влияющие на обеспечение
кадровой безопасности предприятия

Понятие и угрозы кадровой безопасности

«Кадровая безопасность

– совокупность управленческих мероприятий, связанных с эффективным формированием и использованием кадрового потенциала предприятия с целью обеспечения и поддержки экономической устойчивости и результативности хозяйственной деятельности предприятия»

О.Литовченко

```
graph TD; A[Угрозы] --> B[Внутренние]; A --> C[Внешние]
```

Угрозы

Внутренние

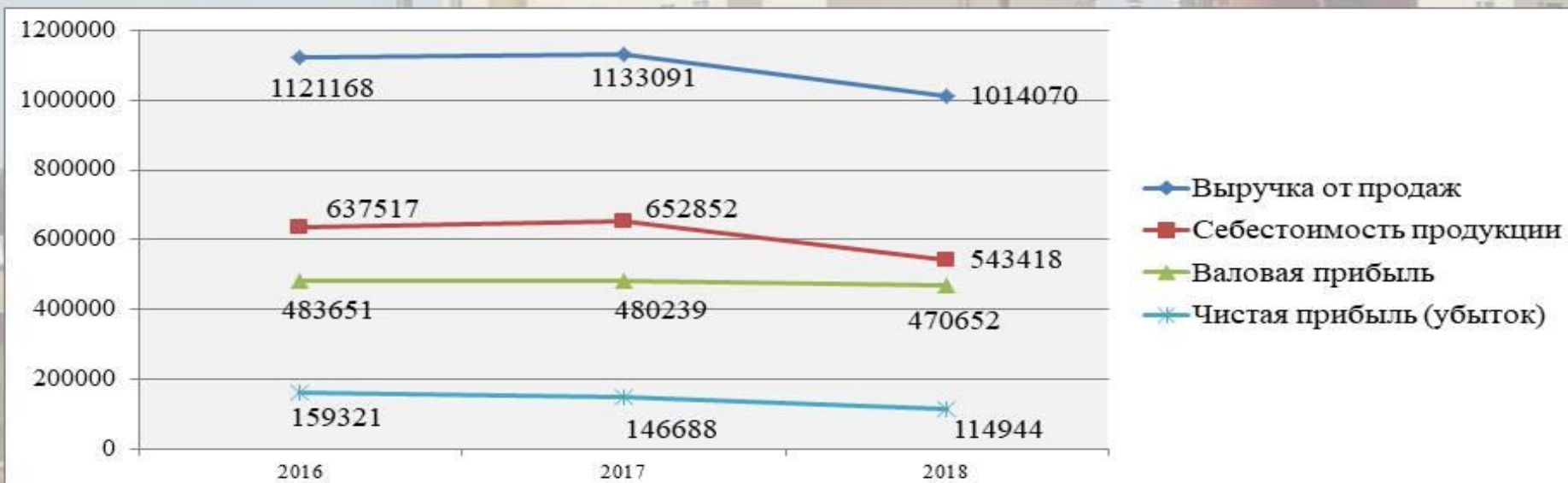
Внешние

Общая характеристика ООО «Велл-проп»

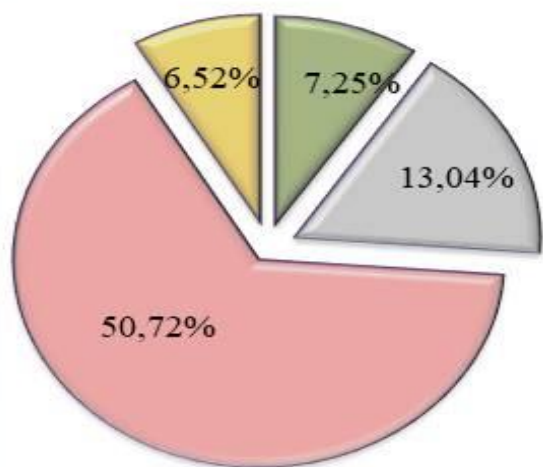
| Показатели | Значение, тыс. руб. | | |
|-------------------------|---------------------|-----------|-----------|
| | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| Выручка от продаж | 1 121 168 | 1 133 091 | 1 014 070 |
| Себестоимость продукции | 637 517 | 652 852 | 543 418 |
| Валовая прибыль | 483 651 | 480 239 | 470 652 |
| Чистая прибыль (убыток) | 159 321 | 146 688 | 114 944 |

Основной вид деятельности:

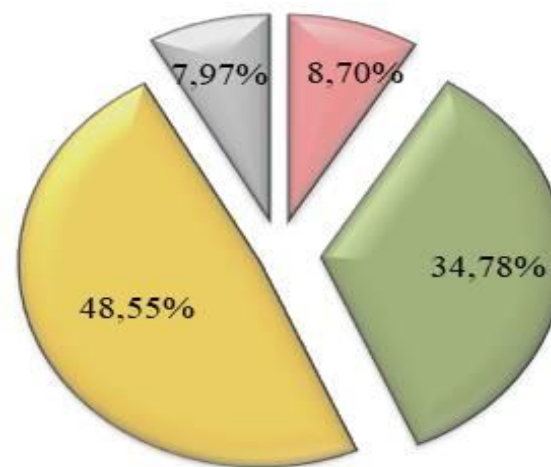
- производство керамических пропантов



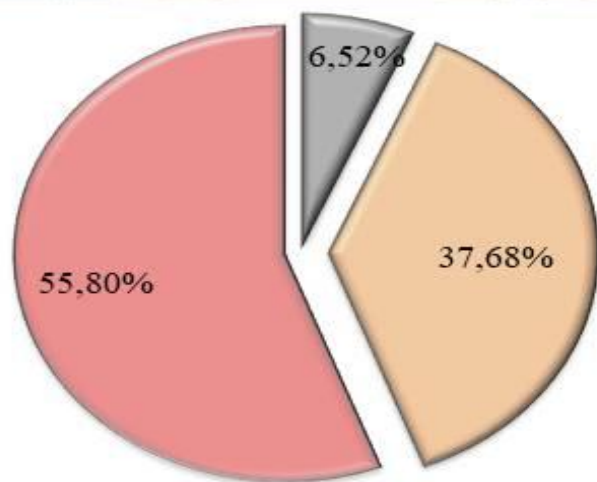
Анализ структуры кадрового состава



- I. Административно-управленческий персонал
- II. Специалисты
- III. Рабочий персонал
- IV. (Вспомогательный персонал)

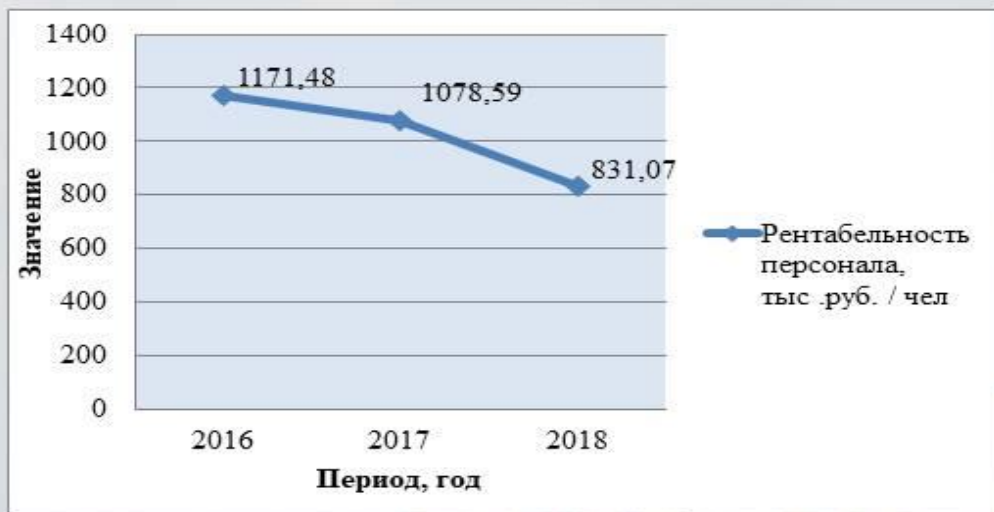


- До 30 лет
- С 31 до 45 лет
- С 46 до 60
- Старше 60

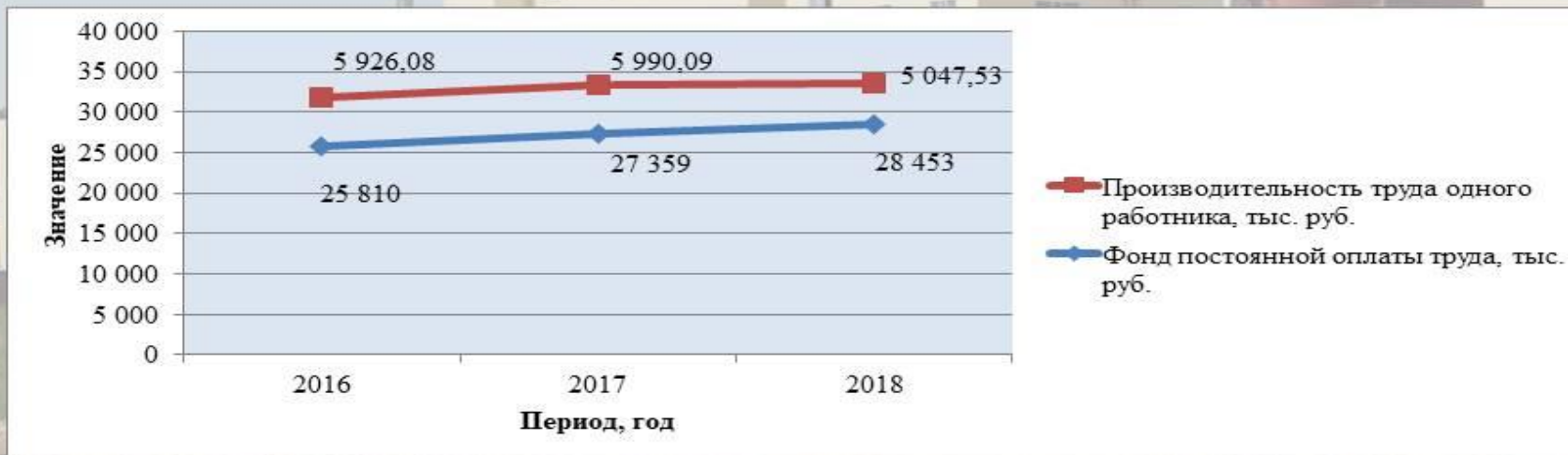


- Прочее
- Среднее профессиональное
- Высшее профессиональное

Показатели эффективности работы предприятия



| Показатели | Период, год | | |
|-----------------------|-------------|------|------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| Коэффициент текучести | 0,01 | 0 | 0 |



Деятельность по обеспечению кадровой безопасности ООО «Велл-проп»

разработка общей стратегии кадровой безопасности предприятия, обеспечение финансовых и иных ресурсов для ее реализации

Генеральный директор

экономический контроль за расходом ресурсов организации

Финансово-экономический отдел, бухгалтерия

Специалист по обеспечению экономической безопасности

выявление возможных угроз кадровой безопасности, разработка мер по их пресечению

Отдел персонала

поиск, прием на работу, оценка персонала, обучение и повышение квалификации

Остальные специалисты

сообщение руководству о подозрительных событиях, следование правилам внутреннего распорядка организации

Предложенные мероприятия по улучшению кадровой безопасности ООО «Велл-проп»



Расчет заработной платы на базе КРІ

| КРІ | % выполнения показателей КРІ | Значение коэффициента |
|------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| КРІ1 | Выполнение производства плана менее 90% | 0 (оплата по тарифу) |
| | Выполнение производства плана от 90% до 100% | 1 |
| | Выполнение производства плана от 100 до 130% | 1,5 |
| | Выполнение производства плана свыше 130% | 0 (пересмотр норм времени на операции) |
| КРІ2 | Превышение установленной нормы расхода материальных ресурсов | 0 |
| КРІ2 | Соблюдение установленной нормы расхода материальных ресурсов | 1 |
| | Экономия материальных ресурсов | 1,3 |
| КРІ3 | Сдача менее 80% продукции с первого предъявления | 0 |
| | Сдача от 80% до 95% продукции с первого предъявления | 0,5 |
| | Сдача свыше 95% продукции с первого предъявления | 1 |
| КРІ4 | Отсутствие перекуров в течении рабочего дня | 0,3 |
| | Отсутствие опозданий и прогулов | 0,4 |
| | Отсутствие больничных листов | 0,3 |

| Показатель | Без возможной премии | С премией за выполнение плана в пределах нормы | С максимально возможной премией |
|---------------------------------|----------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|
| Заработная плата рабочего, руб. | 30 000 | 38 000 | 56 400 |

Эффективность внедрения оплаты труда на базе КРІ

Комплекс решаемых задач

Повышение производительности труда рабочих

Экономия материальных ресурсов

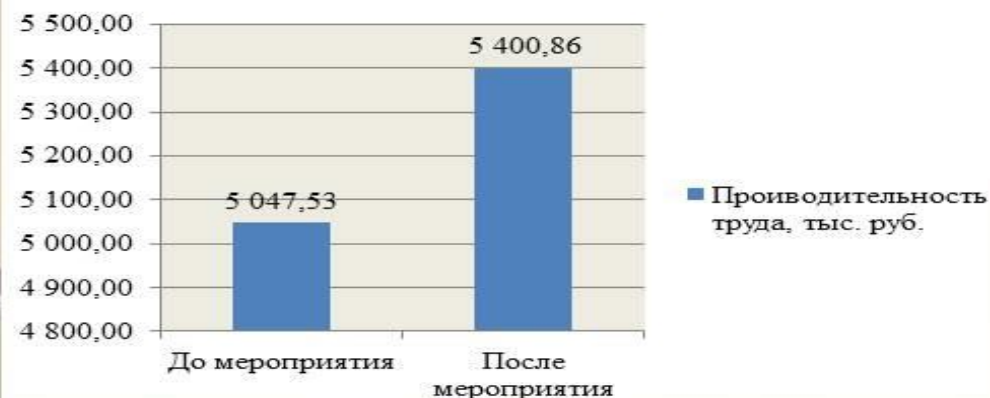
Регламентация задач предприятия

Повышение конкурентоспособности между работниками

Эффективное использование фонда заработной платы

| Расходы | Сумма, руб. |
|-----------------------------------------------|-------------|
| Разработка системы оплаты труда на базе КРІ | 45 000 |
| Приглашение специалиста для внедрение системы | 15 000 |
| Итого | 60 000 |

Производительность труда, тыс. руб.



Аутсорсинг информационных технологий

| Показатели | Собственное обеспечение | Аутсорсинг ИТ |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|
| Расходы на заработную плату персонала ИТ-службы, руб. в месяц | 101 200 | – |
| Расходы на повышение квалификации персонала, руб. в месяц | 9 000 | – |
| Расходы на технические средства, руб. | – | – |
| Расходы на обслуживание ИТ-подразделения, руб. в месяц | 20 000 | – |
| Общие расходы, руб. в месяц | 130 200 | 25 000 |
| Общие расходы, руб. в год | 1 563 400 | 300 000 |

- ✓ Снижение расходов на ИТ - предприятие сэкономит до 1 262 400 руб. в год;
- ✓ Высококвалифицированное обслуживание информационной системы;
- ✓ Снижение риска сговора и нелояльно поведения собственных сотрудников

Внедрение программного комплекса «StaffCop Enterprise»

| Показатель | Значение |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Количество компьютеров, шт. | 28 |
| Стоимость лицензии на 1 год, руб. (Стоимость указана за одну лицензию. Одна лицензия равна одной клиентской машине) | 2 765 |
| Установка ПК, руб. | 18 000 |
| Итого, руб. | 95 420 |

| Угроза до внедрения проекта | Планируемый результат |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Физический доступ нарушителя к рабочему месту и, как следствие к необходимой информации | Постоянный контроль за рабочим местом. |
| Утрата или повреждение конфиденциальной информации при помощи специализированных программ, вирусов, а также вследствие действий третьих лиц. | Минимизация возможности утраты или повреждения конфиденциальной информации. |
| Причинение ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) предприятию путем злоупотребления должностными полномочиями. | Минимизация ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) предприятию путем злоупотребления должностными полномочиями. |
| Причинение ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) организации путем коммерческого подкупа сотрудников организации. | Минимизация ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) организации путем коммерческого подкупа сотрудников организации. |



Спасибо за внимание!