

**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 ПРОВЕРЕНА**

Рецензент, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Зав. кафедрой, д.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/ А.В. Карпушкина/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Анализ кадровой составляющей экономической безопасности на примере ПАО  
«ММК»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

ЮУрГУ – 38.05.01. 2019. 121. ВКР

Консультант, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель ВКР, доцент  
\_\_\_\_\_/ Т.С. Ожорокова /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Консультант, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор  
студент группы ЭУ – 523,  
\_\_\_\_\_/ Р.Р. Асадов /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Консультант, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормконтролер, ст. лаборант кафедры ЭБ  
\_\_\_\_\_/ Е. В. Курышова /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Асадов Р.Р. «Анализ кадровой составляющей экономической безопасности на примере ПАО «ММК»». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-523, 105 с., 11 ил., 11 табл., библиогр.список – 40 наим., 3 прил.

В данной выпускной квалификационной работе раскрывается проблематика роста угроз организации со стороны собственного персонала, приводящих к ухудшению экономической безопасности предприятия из-за неустойчивого управления персоналом.

Объектом исследования данной проблематики является ПАО «Магнитогорский Metallургический Комбинат»

Цель выпускной квалификационной работы – исследование кадрового составляющего экономической безопасности публичного акционерного общества «Магнитогорский Metallургический Комбинат».

В теоретической части дано обоснование содержания экономической безопасности, определены угрозы и риски предприятия, проведен анализ управления рисками.

В практической части осуществлен финансовый анализ основных показателей деятельности ПАО «ММК» за 2014–2018 гг., проведена оценка уровня кадровой составляющей экономической безопасности предприятия и разработаны мероприятия по укреплению кадровой безопасности.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют теоретическую и практическую значимость, позволяющие оценить дальнейшее развитие деятельности.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	10
1.1 Понятие и сущность экономической безопасности. Кадровый аспект .....	10
1.2 Концепции управления рисками кадровой безопасности предприятия.....	14
1.3 Методика исследования кадровых рисков.....	18
2 ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПАО «ММК» .....	23
2.1 Краткая характеристика публичного акционерного общества «ММК» .....	23
2.2 Финансовые показатели и положение предприятия на рынке .....	25
2.3 Корпоративное управление и персонал компании .....	32
2.4 Социальные программы, предоставляемые ПАО «ММК».....	33
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «ММК» .....	38
3.1 Выявление источника рисков и угроз на уровне предприятия.....	38
3.2 Оценка критических рисков и кадровой безопасности ПАО «ММК» .....	50
3.3 Анализ судебных споров в области социально-трудовых отношений .....	53
3.4 Анализ кадрового потенциала предприятия.....	61
4 НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «ММК».....	70
4.1 Разработка мероприятий по укреплению кадровой безопасности предприятия.....	70
4.2 Экономический эффект предложенных мероприятий .....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	87
Приложение А.....	87
Приложение Б.....	88
Приложение В .....	94

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время вопросы, связанные с экономическим ростом предприятия являются наиболее важными. На него могут влиять различные факторы, как внешние, так и внутренние. Эти факторы могут являться угрозой для стабильного функционирования организации, поэтому предприятию стоит задуматься о безопасности своей деятельности, начиная с анализа внутриорганизационных проблем.

Для рассмотрения данного вопроса возникла потребность анализа вероятных угроз экономической безопасности на внешних и внутренних уровнях предприятия. Одной из таких является кадровая угроза внутренней структуры организации.

В России, по мнению экспертов «PriceWaterhouseCoopers», пока отсутствуют эффективные методы обнаружения внутренних злоупотреблений, поэтому удалось выяснить, что всего 28% экономических преступлений было совершено сотрудниками, что является сильно заниженным показателем [19].

Так, угроза экономической безопасности предприятия может нанесена из-за наступления различных негативных явлений. Вред может быть причинен из-за стихийных бедствий, недобросовестных отношений со стороны конкурентов, постоянных изменений рынка и т.п. Стоит учесть, что со стороны сотрудников может нанесено больше ущерба, чем от экономических угроз, так как работники имеют доступ к полной информации, а порой и к тайне предприятия, что может отрицательно сказаться на деятельности организации.

Актуальность исследования данной работы выражено возрастанием роли кадровой безопасности в современном мире такими социальными тенденциями, как демократизация общества и либерализация экономики и рынка труда, также повышение роли управления персоналом в управлении ПАО «ММК».

Целью данной работы является исследование кадрового составляющего экономической безопасности публичного акционерного общества «Магнитогорский Metallургический Комбинат».

Для достижения поставленной цели выдвинуты следующие задачи:

- 1) изучить кадровый аспект экономической безопасности;
- 2) проанализировать финансовые показатели и положение ПАО «ММК» на рынке;
- 3) провести оценку уровня экономической безопасности ПАО «ММК»;
- 4) выявить источники рисков и угроз на уровне предприятия;
- 5) рассмотреть судебные споры социально-трудовых отношений;
- 6) анализировать кадровый потенциал предприятия;
- 7) разработать мероприятия по укреплению кадровой безопасности предприятия в целях обеспечения экономической безопасности ПАО «ММК»;
- 8) определить экономический эффект предложенных мероприятий.

Объектом выпускной квалификационной работы является ПАО «ММК».

Предмет выпускной квалификационной работы – трудовой потенциал организации.

Научная новизна полученных результатов исследования заключается в выявлении социально-экономических проблем, позволяющих акцентировать внимание на кадровом составляющем организации путём расчёта и разработки мер по усовершенствованию кадрового положения, приводящего к эффективной работе предприятия.

В работе нашли применение следующие методы исследования: экономико-статистические сравнения, расчетно-аналитический метод, системный подход, синтез и анализ.

В первом разделе анализируется теоретическая составляющая уровня экономической безопасности предприятия, также факторы, влияющие на её развитие.

Во втором разделе приводятся характеристики и стратегия предприятия ПАО «ММК», экономические показатели и кадровая политика.

В третьем разделе выявляются и анализируются реальные угрозы кадровому потенциалу и оценка рисков экономической безопасности хозяйствующего субъекта, рассматриваются судебные споры социально-трудовых отношений на примере ПАО «ММК».

В четвертом разделе предлагаются рекомендации по повышению экономической безопасности предприятия ПАО «ММК» и рассчитывается экономический эффект данных мероприятий.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

## 1.1 Понятие и сущность экономической безопасности. Кадровый аспект

Понятие «экономическая безопасность» стало известно в российской экономике относительно недавно. Потребность в защите своей хозяйственной деятельности от внешних и внутренних факторов, то есть потребность в обеспечении эффективности деятельности и нормального существования предприятия повлияло на рассмотрение «безопасности» как основополагающего предприятия.

Однако, стоит рассмотреть подходы ученых к трактовке термина «экономическая безопасность» для понимания сущности данного определения. Первым, кто дал ввел определение экономической безопасности в России стал отечественный академик Л.И. Абалкин. Это понятие определил как: «совокупность условий и факторов, обеспечивающих независимость национальной экономики, ее стабильность, способность к постоянному обновлению и совершенствованию» [1, с.4].

Позднее появившееся определение В.К. Сенчагова показывает нам, что экономическая безопасность требует создания специальных механизмов: экономических, организационных и правовых. Здесь встречается понятие «организация» как часть управления экономической безопасности [29, с.16].

Так Л. Абалкин и В. Сенчагов понимают экономическую безопасность как состояние защищенности хозяйственной деятельности государства, страны, региона и предприятия от всякого рода угроз и обеспечивающее рациональное управление экономики, способность к саморазвитию и прогрессу.

По мнению А. Колосова, «безопасность как экономическая категория предполагает поддержание экономики на том уровне развития, который обеспечивал бы нормальную жизнедеятельность населения, в частности, его занятость, возможности дальнейшего экономического роста, поддержание в

рабочем состоянии всех систем, необходимых для успешного развития и создания условий жизни населения» [15, с.42–43].

Е. Бухвальд, Н. Гловацкая и С. Лазуренко отмечают, что «экономическая безопасность традиционно рассматривается как важнейшая качественная характеристика экономической системы, определяющая ее способность поддерживать нормальные условия жизнедеятельности населения, устойчивое обеспечение ресурсами развития народного хозяйства, а также последовательную реализацию национально-государственных интересов России» [7, с. 27–28].

Список определений экономической безопасности в российской научной литературе может быть продолжен, но в целом трактовка определения большинства авторов рассматривается как важнейшая характеристика экономической системы, позволяющая поддерживать нормальные условия жизнедеятельности населения, а также способность обеспечивать ресурсами народного хозяйства; независимость и устойчивость национальной экономики от внешних рынков, то есть от влияния извне, также выявление и поддержания конкурентоспособности.

Стоит учесть, что термин «экономическая безопасность» также близок к понятию «экономическая безопасность предприятия», так как предприятие является объектом экономических отношений, требующих защиты системы.

Экономическая безопасность предприятия – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и для обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем [17, с. 86].

В данном определении акцентируется внимание на то, что именно эффективное использование «корпоративных ресурсов» приводит к защите и устойчивости предприятия.

Каждое анализируемое определение связано напрямую с «угрозами», влияющих на деятельность организации, поэтому «безопасность» и «угроза» взаимосвязаны.



Угроза – сочетание факторов и условий, возникающих в процессе взаимодействия различных объектов, которые могут оказать негативное воздействие на объект безопасности [11].

В целом угроза является событием, влекущее за собой опасность разрушения объекта, при этом наносит определённый ущерб. Как экономическая безопасность угроза может стать результатом внутренних факторов, к примеру, плохое управление, так и внешних – сознательные действия со стороны государства, конкурентов или контрагентов.

Стоит рассмотреть угрозы, которые могут оказывать воздействие на организацию. Угрозы, как правило, предполагают нарушение законодательных норм (той или иной отрасли права – гражданского, административного, уголовного) и предполагают определённую ответственность лиц, их осуществляющих.

Выделим три признака, характерные для экономической безопасности предприятия:

- 1) сознательный и корыстный характер;
- 2) направленность действий на нанесение ущерба субъекту предпринимательства;
- 3) противоправный характер.

По источнику возникновения угроз можно отнести к внешним и внутренним. Внешние источники характеризуются изменением конъюнктуры цен и рынка в целом криминальными действиями со стороны третьих лиц, не являющимися сотрудниками предприятия, также незаконные действия конкурентов и т.п.

Внутренние угрозы – разглашение собственными сотрудниками конфиденциальной информации, низкая квалификация специалистов, разрабатывающих деловые документы (договоры), неэффективная работа службы экономической безопасности и лиц, отвечающих за проверку контрагентов.

По экспертной оценке, В.И. Ярочкина, 81,7% угроз совершается либо самим персоналом предприятия, либо при его прямом или опосредованном участии

(внутренние угрозы); 17,3% – это внешние угрозы или преступные действия; 1,0% – угрозы со стороны случайных лиц.[26, с. 31–32]

Таким образом, при длительном сохранении внутренних угроз без осуществления мер по их снижению, приведёт к уязвимости внешних угроз, что и подтверждает экспертная оценка.

Выделяют следующие субъекты угроз:

- 1) криминальные структуры;
- 2) недобросовестные конкуренты;
- 3) контрагенты;
- 4) персонал.

Для предотвращения ущерба и угроз предприятия, в первую очередь, анализируются уровни предприятия. Иначе говоря, под функциональным составляющим экономической безопасности понимается анализ и оценка состояния корпоративных ресурсов по критериям уровня экономической безопасности.

Таким образом, можно направить рассуждение об экономической безопасности предприятия на два направления:

Во-первых, рассматривается предприятие, характеризуемый среди прочих наличием отличительных черт в структуре или отличие в функционировании и прогрессивном развитии предприятия. В силу преимуществ данного предприятия оказываются угрозы этим параметрам для того, чтобы повлиять на него нежелательным образом.

Другими словами, предполагается наличие у объекта важного параметра, притягивающий внимание извне, и обязательно существование угроз этому параметру. Предполагается, что если параметр защищен от потенциальной угрозы, то это и есть состояние безопасности всего объекта. Что касается критериев защищенности именно данных составляющих предприятия, то обычно отсутствует в связи с определёнными устоями предприятия.

Во-вторых, рассматривается также предприятие, которое имеет цель для достижения. Также объект имеет внутреннюю структуру и имеет «место быть» во внешней среде. В силу того, что предприятие обладает определенными свойствами внутренней структуры, то и объект имеет свойство защищенности.

Иначе говоря, если внешние факторы оказывают давление предприятию, то объект продолжает нормально функционировать и достигать своей цели не смотря на негативные воздействия извне. Как, впрочем, если даже нет данных воздействий и угроз со стороны, то предприятие из-за устойчивой внутренней среды достигает своей цели.

Вышеизложенные суждения приводят нас к тому, что внутренняя структура является значимым для защищённости предприятия, следовательно, чтобы раскрыть данное понятие следует проанализировать риски предприятия и стоит ли управлять данными рисками.

## 1.2 Концепции управления рисками кадровой безопасности предприятия

Риски экономической безопасности не всегда стоит ассоциировать с неблагоприятными действиями в сторону какого-либо предприятия. Наличие рисков у хозяйствующего субъекта порой положительно сказывается на развитии предприятия и повышение его рентабельности.

К примеру, неисправность техники в производстве может привести к капитальному ремонту или заменой данного оборудования, что может повлиять на объем продаж, увеличение эффективности проводимых работ.

Тем самым, данный риск приводит к повышению экономических показателей предприятия и рассмотрению данного риска в последующих этапах работы, чтобы не столкнуться с ним. Обеспечение устойчивого развития предприятия, учитывая и прогнозируя ее потенциальные риски, предполагает управление рисками и вероятности противостоять неблагоприятным ситуациям.

Чтобы выявить результативную систему управления рисками на предприятии, нужно проанализировать понятие системы управления рисками промышленного предприятия. Система управления рисками на промышленном предприятии – совокупность составляющих организационной структуры фирмы, которые взаимосвязаны функциями управления рисками и, обеспечивающих реализацию процедур управления рисками методическим, информационным, техническим, кадровым обеспечением.

Некоторые риски являются причиной появления одновременно нескольких угроз, так как система экономической безопасности тесно взаимосвязана. И при изменении какой-то составляющей подвергается изменению других, что и должны быть учтены в предприятии.

На промышленном предприятии управление рисками окажется эффективным в том случае, если оно станет реализовываться в составе системы управления промышленной фирмы. Одной из важной темой риск-менеджмента считается непрерывное улучшение процесса управления рисками.

Внутренней средой промышленного предприятия являются производство, персонал, информация и материальные средства, на которых основаны важнейшие показатели организации. Поэтому риски, связанные с кадровой безопасностью внутренней среды важнее.

Так, российский исследователь Д.А. Кузнецов к числу рисков кадровой безопасности относит низкую эффективность сотрудников предприятия, неблагоприятную социально-психологическую атмосферу в коллективе, невысокую лояльность персонала, делинквитное и девиантное поведение персонала, также неправильный подбор персонала, недоступность необходимой корпоративной культуры [15, с.44].

Однако, для современной организации этот список может быть продолжен рядом других причин, о чем может судить социализация деятельности большинства предприятий.

Поскольку каждый сотрудник проходит 3 этапа в определенной организации таких как трудоустройство, работа в организации и увольнение. Данные этапы является основополагающим, по которым дифференцируются риски кадровой безопасности.

Вследствие данных рассуждений, Ю.А. Поскрипко основные риски кадровой безопасности объединяет в 3 группы (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Главные риски кадровой безопасности

Риски	Содержание
Риски при начале работы сотрудника в организации	Риск подбора не соответствующего кандидата
	Риск отсутствия надлежащих требований кандидату на должность
	Риск неправильного выбора рекрутинговых агентств
	Риск приема на работу ненадежных людей, оказывающие прямые угрозы экономической и кадровой безопасности предприятия
	Риск неправильной оценки профессионализма работника
Риски кадровой безопасности при работе с персоналом	Риск низкой адаптации сотрудника внутри организации
	Риск профессионального развития (отсутствие желания использования полученных профессиональных знаний и повышения своей квалификации)
	Риск снижения или отсутствия мотивации персонала к работе
	Риск перехода квалифицированных работников к конкурентам
Риски на этапе увольнения персонала	Риск сопротивления персонала контролю организации
	Риск возникновения конфликтных ситуаций
	Риск формирования плохого имиджа компании, антирекламы
	Риск разглашения конфиденциальной информации
	Риск нанесения финансового ущерба предприятию (в случае увольнения по инициативе предприятия)

По данной таблице видно, что риски наступают во всех стадиях деятельности организации. Однако, риски, связанные с персоналом, приводят как

финансовому(экономическому), так и «моральному» ущербу в отличие от рисков других подсистем.

На сегодняшний момент перед предприятием раскрываются большие возможности в процессе получения и применения информации. Вероятность решения внутриорганизационных проблем дает возможность сократить время и сделать лучше качество структуры предприятия. В силу этого выделяют множество способов управления рисками: избежание, снижение или сохранение, удержание, передача, компенсация или трансферт риска [13, с.31–34].

Данные способы систематизированы по эффективности деятельности предприятия и использования повсеместно, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Классификация способов управления рисками по эффективности

Способы управления рисками	Методы управления рисками
Уклонение от риска	Отказ от ненадежных партнеров
	Отказ от рискованных проектов, сомнительных контрактов
	Владение полной информацией базы данных рисков и его мониторинг
	Отказ от необдуманных управленческих решений
	Обеспечение защиты деятельности предприятия и контроль за поведением сотрудников
Удержание, сохранение риска	Принятие риска и самострахование
	Осуществление внутриорганизационных административных процедур по принятию рисков
	Балансирование активов и балансов
	Обучение персонала соблюдения инструкций по технике безопасности
	Методы нормирования
Снижение риска	Диверсификация видов деятельности
	Распределение риска и ответственности между партнерами по производству
	Уменьшение времени нахождения в опасных зонах
	Формирование резервов (на покрытие убытков)
Трансфер(передача) риска	Страхование деятельности предприятия
	Хеджирование
	Аутсорсинг (другим организациям)

## Окончание таблицы 1.2

Способы управления рисками	Методы управления рисками
Компенсация риска	Разработка стратегии и задачи управления организацией
	Оценка и диагностика риска
Новые способы	Инновация
	Социально-психологические меры
	Внутренняя культура корпорации

Каждый из методов управления риском нацелена не только на проведение анализа и диагностики рисков, но и предложение мероприятий по минимизации последствий рисков событий. Отличаются данные методы использованием в определенный момент времени и в конкретной ситуации, также затратами, которые необходимы для ее реализации.

На практике эффективный результат можно получить лишь при проведении комплексных методов воздействия на риски деятельности предприятия.

### 1.3 Методика исследования кадровых рисков

Эффективность функционирования предприятия в условиях сложных процессов регулирования экономики и неопределенной среды во внутренней структуре во многом зависит от анализа и понимания кадровых рисков, также их учета и принятия решений. Именно стратегическое управление персоналом организации и снижение кадровых рисков приводит к устойчивости бизнес-процессов предприятия, тем самым и к росту его прибыльности. [29, с.70]

Методология исследования кадровых рисков экономической безопасности предприятия предполагает выявление цели и предмета исследований, выбор принципов и механизмов проведения исследовательских работ.

Главным составляющим исследования в изучении кадровых рисков предприятия составляют системный и сравнительный подходы, мониторинг и прогнозирование факторов, определяющих угрозы экономической безопасности,

что являются ключевыми факторами в системе управления рисками и экономической безопасности предприятия.

Алгоритм диагностики кадрового составляющего экономической безопасности предприятия можно рассмотреть на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 – Схема диагностики кадровой составляющей предприятия

Также необходимо проанализировать макро и микросреды, оказывающие влияние на состояние кадрового потенциала предприятия. Состояние кадрового потенциала организации претерпевает различные изменения в зависимости от многих факторов. Начиная от трудовых миграций, увольнений сотрудников, от смены квалификации и заканчивая шпионажем и криминальными ситуациями в структуре организации [24].

Влияние на положение трудового и кадрового потенциалов организации оказывает единство (сплоченность) коллектива, степень конфликтности сотрудников. Все факторы, оказывающие влияние на уровень кадрового



потенциала предприятия и его экономической безопасности представлены в таблице 1.3

Таблица 1.3 – Факторы, влияющие на кадровый потенциал организации

Макросреда	Микросреда	
	Организационные	Индивидуальные
–насколько развита отрасль –изменение экономики страны – влияние научно-технических прогрессов на производительность предприятий – изменения в законодательных актах – ситуация на рынке труда – демографическое состояние – условия социальной структуры	–бизнес-стратегия роста организации –тактика и политика управления сотрудниками –степень роста –формы и условия труда на предприятии –положение управленческой формы организации –степень роста службы управления предприятием –степень роста системы управления работниками –условие микроклимата в организации –на какой стадии жизненного цикла находится предприятие –общественные нормы в росте кадрового потенциала	– потребность в увеличении профессиональных знаний и умений – отношение персонала к ценностям предприятия – способности к самообразованию – сохранение и укрепление здоровья сотрудников – отношение сотрудников к работе

Главной целью проведения исследования является разработка практических рекомендаций по построению эффективной системы по управлению кадровыми рисками в ПАО «ММК». Для осуществления данной цели необходимо решить ряд следующих задач:

- 1) исследование природы и экономического содержания риска;
- 2) изучение основных концепций риска;
- 3) систематизация научных знаний о рискообразующих факторах;
- 4) изучение влияния кадровых рисков на систему управления персоналом;
- 5) изучение принципов и методов управления рисками;
- 6) анализ возможных рисков на предприятии ПАО «ММК»;

7) определение кадровых рисков и особенностей управления рисками ПАО «ММК»;

8) разработка мероприятий для управления кадровыми рисками ПАО «ММК»;

9) разработка механизма управления рисками предприятия ПАО «ММК» в современных условиях хозяйствования.

Результат исследования должен быть представлен в разработке мероприятий для управления кадровыми рисками организации, построении эффективной системы управления кадровыми рисками, вследствие чего результативность деятельности предприятия должна улучшиться.

Исходя из вышесказанных, этапы исследования можно реализовать по следующему алгоритму:

- 1) подготовка исследования, т.е. разработка программы,
- 2) определение единиц наблюдения,
- 3) определение методов сбора информации;
- 4) анализ документов;
- 5) подготовка информации к обработке;
- 6) обработка информации и ее анализ;
- 7) расчёт основных социально-экономических показателей;
- 8) подготовка результатов.

Анализ документов и состояния внешней и внутренней структуры ПАО «ММК» являются источниками выявления все возможных кадровых рисков на предприятии. Причем рассмотреть необходимо риски, встречающиеся при использовании и развитии всего персонала, так и по различным профессиональным группам.

В результате необходимо выяснить, какое влияние оказывают кадровые риски на систему управления персоналом. Под их воздействием у руководства формируются определенные планы действий, направленные на персонал организации. Также нужно определить, какие методы, под воздействием кадровых рисков, использует система управления персоналом ПАО «ММК» в

области использования и развития персонала, которая включает наем, подбор, прием, обучение, адаптацию, аттестацию персонала. Происходит ли оценка работы персонала для того, чтобы определить эффективность деятельности предприятия в целом и направить свои усилия на работу с ними для снижения кадровых рисков.

Для выявления рекомендаций ПАО «ММК» по снижению кадровых рисков и эффективной деятельности должны быть изучены предпринимаемые меры по управлению рисками в организации. Результаты по управлению кадровыми рисками в компании могут быть даны только при анализе принимаемых мер и разработанной методике действий, отвечающей за эти мероприятия службы ПАО «ММК».

На основе всего анализа управления кадровыми рисками ПАО «ММК» разрабатываются рекомендации для повышения эффективности деятельности организации.

#### Выводы по разделу один

Таким образом, анализируя понятие экономической безопасности предприятия, можно столкнуться с угрозами внутренних и внешних факторов. Благодаря международным и российским исследованиям можно сказать, что в настоящее время внутренняя структура предприятия должна подвергаться значительному контролю.

Стоит отметить, что мероприятия в данном направлении не должны являться функционалом отдельного сотрудника отдела персонала, поскольку только в коалиции с другими функциями может принести должный результат, органично дополняя повседневный функционал.

В силу этого, анализ предприятия основывается на выявлении возможных рисков и подробный анализ кадрового состояния, нацеленный на повышение экономической безопасности как внутренней структуры, так и всего предприятия.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПАО «ММК»

### 2.1 Краткая характеристика публичного акционерного общества «ММК»

ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» – это современное высокорентабельное предприятие, входящее в число 20 крупнейших сталелитейных компаний мира. Он представляет собой один из крупнейших металлургических комплексов в России с полным производственным циклом, производит самый широкий на сегодняшний день ассортимент металлопродукции среди предприятий РФ и стран СНГ. Магнитогорск является единственным в России производителем высококачественной холоднокатаной ленты и белой жести. [24]

По объемам реализации продукции ПАО «ММК» имеет лучшие показатели среди металлургических предприятий России. ПАО «ММК» расположен в самом центре России, что и обуславливает географию сбыта как на внутренний, так и на внешний рынок (компания экспортирует около 60% своей продукции, включая государства Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока, Африки, Восточной Европы, страны СНГ (Беларусь, Украина и Казахстан), а также США, Канада, Финляндия и Италия).

Как результат, отечественные, а также и зарубежные специалисты пришли к единому выводу: Магнитогорский металлургический комбинат сегодня является ведущим предприятием отечественной металлургии. Успех не в последнюю очередь связывают с приходом в 1996 году новой команды менеджеров во главе с Виктором Филипповичем Рашниковым, который сам начинал свой путь с простого рабочего на заводе, а вырос до генерального директора. Сегодня он также занимает пост президента клуба лучших менеджеров России, что является подтверждением его управленческих способностей [21].

Согласно оценке директора, а также некоторых членов управленческой команды на комбинате произошли серьезные изменения организационно-

структурного плана, в том числе таких служб как: сбытовая, маркетинговая, финансово-экономическая, а также служб, работающих с поставщиками.

Управление ПАО «ММК» включает в себя:

- 1) управление производством;
- 2) финансово-экономическое управление;
- 3) управление коммерческими вопросами;
- 4) инвестиционно-стратегическое управление;
- 5) управление общими вопросами;
- 6) управление персоналом;
- 7) управление строительством.

Возглавляет каждый блок директор или заместитель генерального директора. Однако, при всей важности и необходимости структурных преобразований важнейшим условием успеха ММК является профессионализм руководителей и грамотная кадровая политика.

Кадровая политика – неотъемлемая составляющая общей стратегии развития компании. В ее основе лежит корпоративная идеология и культура, а направлена она на обеспечение долгосрочной конкурентоспособности на мировом рынке металлопродукции. В отборе, оценке и обучении кадрового резерва управленческого персонала непосредственно участвуют как директора по направлениям и начальники управлений, так и руководители структурных подразделений, а также управление кадрами.

В основе кадровой политики лежат следующие приоритеты:

- 1) достижение международных стандартов во всех сферах деятельности;
- 2) кадровое обеспечение производственного и социального развития предприятия на всех уровнях высококвалифицированными кадрами;
- 3) использование новейших технологий при работе с персоналом;
- 4) модернизация производства и совершенствование системы управления кадрами;

5) инвестирование персонала в соответствии с повышающимися требованиями к квалификации, рабочему месту и производству.

б) Ориентация на социальную защиту персонала ПАО «ММК».

Таким образом, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует развитию производственной деятельности предприятия, то есть приобретению ресурсов, обеспечивающих переход к прибыльному производству.

## 2.2 Финансовые показатели и положение предприятия на рынке

Основным вопросом для ПАО «ММК» является увеличение доходности бизнеса за счет увеличения продаж продукции с высокой добавленной стоимостью. Однако, финансовые показатели предприятия находятся под давлением мировой конъюнктуры цен на сталь.

В рамках действующей структуры управления и составления внутренней отчетности в ПАО «ММК» выделяются следующие сегменты:

1) сегмент по производству металлопродукции, включая материнскую компанию и ее дочерние предприятия занятые в производстве стали, проволоки и метизов. Все значительные активы, производственные мощности, управленческие и административные ресурсы данного сегмента расположены в городе Магнитогорск;

2) сегмент по производству металлопродукции (Турция), который включает ММК Metalurji, занятый в производстве стали. Две площадки данного сегмента расположены в городах Искендерун и Стамбул (Турция);

3) сегмент по добыче угля, который включает в себя ОАО «Белон» и ООО «ММК-Уголь», занимающиеся добычей и обогащением угля;

Основная часть выручки Группы ММК (91 %) заработана сегментом «Сталь (Россия)». Доля стального сегмента Турции в выручке Группы – 9 %.

Незначительная доля угольного сегмента (0,04 %) обусловлена тем, что основная часть его продукции потребляется внутри компании.

Для анализа финансового состояния рассмотрен отчет о финансовых результатах ПАО «ММК», то есть проанализирован бухгалтерский баланс, представленный в приложении Б.

В первую очередь стоит посмотреть на занимаемую долю чистой прибыли и выручки за последние 5 лет. Данные показатели отражены на рисунке 2.1.

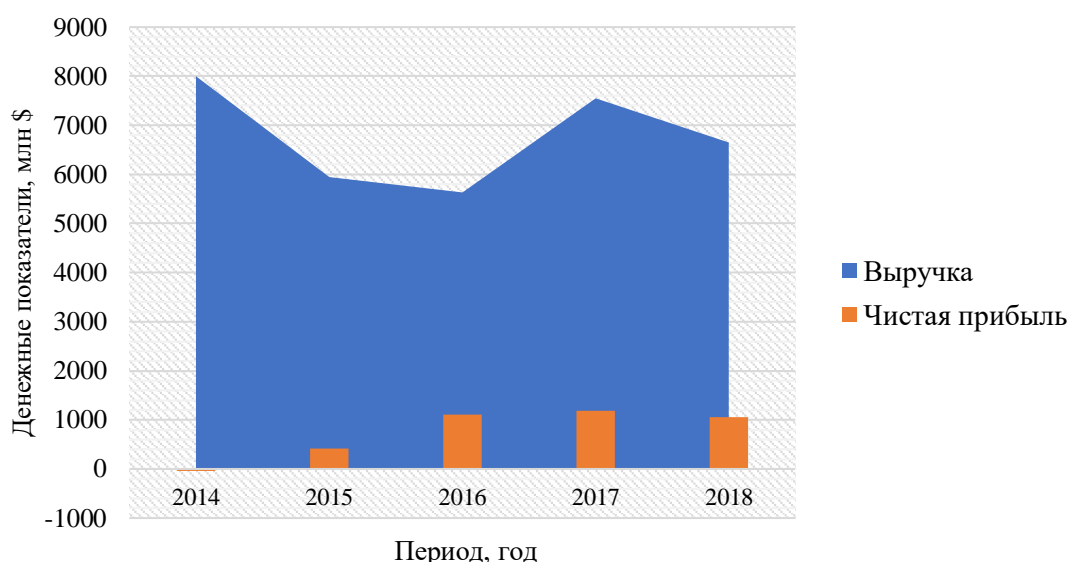


Рисунок 2.1 – Динамика чистой прибыли и выручки

Выручка компании в 2017 г. увеличилась на 34,0% до \$7,5 млрд по сравнению с прошлым годом, в 2018 г. наблюдается спад до \$6,5 млрд. Чистая прибыль за отчетный период составила \$1,1 млрд, что выше на 7% чем в прошлом году. В 2018 году чистая прибыль уменьшилась на 1% по сравнению с 2018 годом. Такая динамика в 2017 году связана с ростом средних цен реализации товарной металлопродукции на 33,1% и восстановлением доли продаж на внутреннем рынке.

По итогам 2018 года отгрузки на внутреннем рынке выросли на 3,6 % к аналогичному периоду прошлого года, а доля таких продаж в общем объеме реализации составила 75 %.

Снижение финансовых результатов 2018 года по сравнению с 2017 году объясняется сокращением экспорта, а также в исследовании не были выявлены поступления от продажи активов.

Для того чтобы оценить показатели деятельности ПАО «ММК» вносятся исходные данные денежного потока, представленные в приложении А2 что позволяет увидеть динамику положения организации и выявить цели и задачи, связанные с повышением доходности бизнеса и оценки конкурентоспособности.

Определение эффективного функционирования предприятия подразумевает расчет и сравнение темпов роста (снижения) основных показателей, также соотнесение результатов по пропорции экономического роста, указанная в формуле (1).

Пропорция темпов роста

$$TNCF \geq TNP \geq TEBIT \geq TOP \geq TR \geq TTA, \quad (1)$$

где TNCF – темпы роста чистого денежного потока;

TNP – темпы роста чистой прибыли (Net Profit);

T-EBIT – выплата процентов (Earning Before Interest and Taxes);

TOP – операционная прибыль (прибыль от продаж) (Operating Profit);

TR – динамика роста продаж (Revenue);

TTA – совокупные активы (Total Assets).

При выполнении данного соотношения выполняются условия для реального увеличения стоимости собственного капитала предприятия, также ее воспроизводственных возможностей.

В таблице 2.1 приведены основные финансовые показатели и оценка темпов деятельности ПАО «ММК» в динамике за 2014 – 2018 года.



Таблица 2.1 – Темповые показатели ПАО «ММК»

Показатели	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017
NP	2,551	0,468	0,834	1,177	3,046
EBIT	-7,123	0,040	-13,467	2,216	0,990
TRдо налог-ния	1,101	1,039	0,843	1,025	2,580
% к уплате	1,114	1,074	0,839	1,089	2,745
Прибыль от продаж	1,037	0,844	0,866	0,591	0,496
R(выручка)	1,156	0,761	1,013	1,505	1,362
TA	0,924	1,186	0,803	1,584	1,158
TTR	1,106	1,002	1,035	0,935	0,649
NCF	0,990	0,905	1,033	0,904	0,694

За анализируемый период не соблюдается соотношение, указанное в пропорции (1), что доказывает о не эффективном функционировании предприятия. Как видно из результатов расчетов, приведенных в таблице деятельность ПАО «ММК» за 2016–2018 года имеет низкие показатели, хоть в этот период произошло увеличение валюты баланса, но прибыль от продаж предприятия сократилась на 36%

Объем продаж и цены на продукцию упали, что говорит о наличии кризисных явлений на предприятии, для преодоления которых необходимо осуществить инвестиционный проект, который позволит вернуться к показателям 2014–2015 годов и даже улучшить их.

Можно выделить ряд причин, которые могут оказывать влияние на невысокую эффективность производства ПАО «ММК»:

- 1) низкий уровень разделения труда;
- 2) высокая внутрикорпоративная коррупция;
- 3) слабый контроль над ресурсами по обслуживающим процессам;

Для того, чтобы оценить денежный поток ПАО «ММК» проводится расчет модели сбалансированного роста. Данная модель необходима для установления темпов роста (убытка), которые компания может обеспечить за счет потоков денежных средств, полученных от основной деятельности.

Этот показатель позволяет отобразить максимальный темп роста, который предприятия может поддерживать без увеличения финансирования, а значит, без

привлечения дополнительных ресурсов. Для оценки сбалансированного роста рассмотрен денежный поток ПАО «ММК», представленный в приложении А

Сбалансированный рост оценивается с помощью коэффициента  $E$ , рассчитываемый по формуле (2).

Сбалансированный рост

$$E = \frac{R}{G \cdot T}, \quad (2)$$

где  $E$  – коэффициент сбалансированного роста;

$R$  – отношение чистой прибыли к выручке от продаж;

$G$  – темпы прироста выручки;

$T$  – отношение конечных оборотных активов к выручке от продаж.

Если  $E=1$ , то поток денежных средств нейтрален, при  $E > 1$  поток денежных средств положителен, если  $E < 1$ , то поток денежных средств отрицателен.

В том случае, когда значение организация сохраняет финансовую стабильность и эффективность деятельности.

Коэффициенты  $R$ ,  $G$ ,  $T$  – факторы, влияющие на потоки денежных средств организации, находятся по следующим формулам:

Коэффициент  $R$  рассчитывается по формуле (3) для определения рентабельности предприятия.

Рентабельность предприятия

$$R = \frac{\text{ЧП}_t}{\text{Выручка от продаж}_t}, \quad (3)$$

где  $\text{ЧП}_t$  – чистая прибыль отчетного года;

$\text{Выручка от продаж}_t$  – выручка от продаж отчетного года.

Для расчета темпа прироста выручки используется формула (4)

Темп прироста

$$G = \frac{(\text{Выручка от продаж}_t - \text{Выручка от продаж}_{t-1})}{\text{Выручка от продаж}_{t-1}}, \quad (4)$$

где Выручка от продаж  $t-1$  – выручка от продаж прошлого года.

Для нахождения коэффициента Т применяется формула (5)

$$T = \frac{\text{Оборотные активы}_t}{\text{Выручка от продаж } t}, \quad (5)$$

где Оборотные активы $_t$ - оборотные активы отчетного года (итог второго раздела баланса).

Таким образом, на основе данных формул определяется сбалансированный рост ПАО «ММК», результаты которых занесены в таблицу 2.2.

Таблица 2.2 –Определение коэффициента сбалансированного роста

Период	Факторы сбалансированного роста			E
	R	G	T	
2013–2014	-0,251	-0,076	0,247	0,621
2014–2015	-0,009	0,186	0,364	-0,017
2015–2016	0,143	-0,197	0,567	-0,414
2016–2017	0,200	0,584	0,291	0,100
2017–2018	0,171	0,158	0,331	0,358

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что за анализируемый период у компании поток денежных средств отрицателен, а значит предприятие не сохраняет финансовую стабильность. Следует отметить, что с 2016–2018 гг. в отличие от предыдущих лет наблюдается рост.

Анализ операционной рентабельности ПАО «ММК» за последние пять лет подразумевает расчет EBITDA на основе приложения А. Динамика EBITDA представлена на диаграмме рисунка 2.2

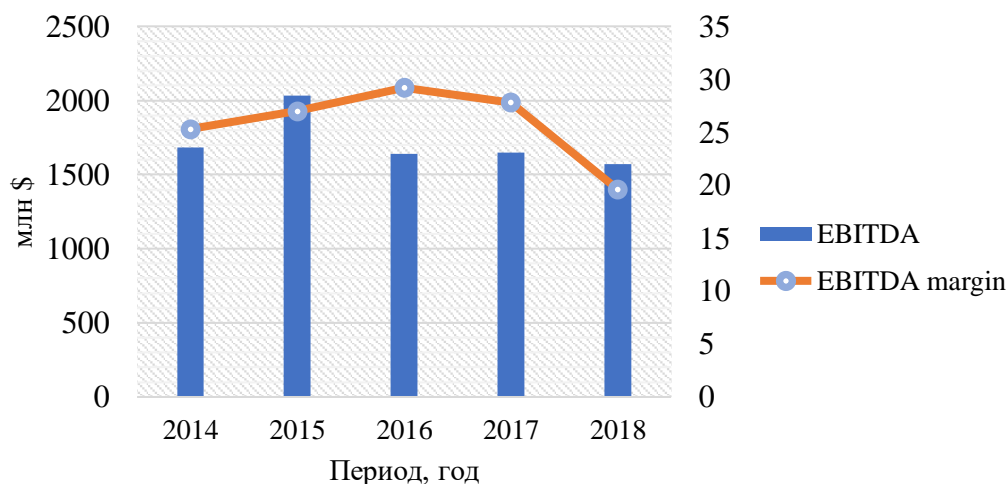


Рисунок 2.2 – Операционная рентабельность ПАО «ММК»

Из динамики следует вывод, что EBITDA и маржа ПАО «ММК» в 2018 году по сравнению с предыдущим снизились на 18 %.

EBITDA за 2017 год составила 2 032 млн долларов США, рост 23,8 скорректированному на результат от продажи пакета акций FMG показателю 2016 г., обеспечив маржу на уровне 26,9%.

Значительный рост EBITDA по сравнению с уровнем прошлого года связан с более сильным влиянием роста цен на продукцию относительно влияния роста цен на сырьевые ресурсы и улучшением структуры реализуемого сортамента.

В результате целенаправленной политики изменения сортамента наблюдается повышение эффективности: увеличение производства оцинкованной и снижение производства полимерной продукции (в связи с тем, что оцинкованный прокат является продукцией с более высокой маржей в час относительно продукции с полимерным покрытием).

В 2018 году Магнитогорский металлургический комбинат продолжил снижать долговую нагрузку, однако, на данный момент у ММК отсутствует долг из-за увеличения денежных средств, которые обеспечили полное покрытие обязательств компании и привели к отрицательному значению коэффициента чистый долг/EBITDA.

ММК продолжает оставаться самой привлекательной компанией в отрасли: по мультипликаторам компания оценивается дешевле своих конкурентов (НЛМК, Северсталь). Кроме того, ММК в меньшей степени подпадает под риск в виде введения санкций и дополнительных пошлин на сталь со стороны США, так как доля ее продаж в Америке составляет около 0,003% [20].

Однако, при оценке основных финансовых показателей и сбалансированного роста ПАО «ММК» наблюдается низкая рентабельность. На сокращение выручки компании повлияло снижение объемов реализации товарной продукции на фоне коррекции цен реализации (на 69 долларов США на тонну или 10,7%).

Также стоит оценить внутреннюю структуру ПАО «ММК» для комплексного анализа хозяйствующего субъекта.

### 2.3 Корпоративное управление и персонал компании

Кадровая политика ПАО «ММК» ориентирована на обеспечение предприятия высококвалифицированными кадрами и опережающее развитие профессионального потенциала компании.

Работники для ПАО «ММК» являются главным ресурсом, способным обеспечить долговременные конкурентные преимущества в отрасли, поэтому одним из приоритетных направлений по совершенствованию подготовки квалифицированных кадров для компании является непрерывное сотрудничество с образовательными учреждениями (например, тесный контакт с корпоративным центром подготовки кадров «Персонал», а также совместная деятельность с ведущими Российскими и зарубежными образовательными центрами).

Большое внимание руководством ПАО «ММК» уделяется молодым специалистам: после приема на работу им помогают как можно скорее адаптироваться, а также создают условия для дальнейшего профессионального роста.

Ежегодно компанией организуются научно-технические конференции, направленные на совершенствование технологического процесса в подразделениях ПАО «ММК», проводимые Советом молодых специалистов и Союзом молодых металлургов.

Кроме того, на комбинате каждый год среди молодых сотрудников для выявления творческого потенциала и профессиональных навыков проводятся конкурсы на звание «Лучший молодой рабочий по профессии», «Лучший молодой руководитель года ПАО «ММК».

Управленческая подготовка резерва руководителей осуществляется на основе комплексного подхода: разработаны уникальные программы подготовки перспективного и оперативного резерва руководителей (от уровня мастера до ТОП-менеджера).

#### 2.4 Социальные программы, предоставляемые ПАО «ММК»

ПАО «ММК» рассматривает проекты социальной ответственности как долгосрочные инвестиции, создающие основу для устойчивого развития компании, а также формирующие интерес к новым продуктам и технологиям.

Для достижения этих целей основным инструментом является развитие персонала, а, следовательно, компания инвестирует в формирование лояльного и ответственного работника. Поэтому ММК уделяет особое внимание созданию здоровой социальной обстановки как на самом предприятии, так и в городе Магнитогорске, разрабатывая и реализуя целый ряд социальных и инфраструктурных проектов и программ.

Создаются благоприятные условия для решения всех вопросов жизнедеятельности: лечение и медицинское обслуживание, оздоровление и отдых, формирование здорового образа жизни, улучшение жилищных условий, культурное обслуживание, социальная поддержка ветеранов, инвалидов комбината, материнства и многодетных семей.

В 2018 году на реализацию более шестнадцати постоянно действующих социальных и благотворительных программ и проектов, ПАО «ММК» было направлено за счет всех источников 2 239 млн. рублей (в том числе более 1 417 млн. рублей за счет материнской компании).

В 2019 году расходы на благотворительность и реализацию социальных программ выросли на 11% по отношению к предыдущему году и достигли почти 2,5 млрд рублей.

В 2018 году ПАО «ММК» завоевали звание «Лучший работодатель в России» по версии журнала Forbes, не в последнюю очередь благодаря огромному вкладу в развитие социальной политики, благотворительности, а также высокому уровню социальной защищенности работников на предприятии. В рейтинге мирового издания ПАО «ММК» стал 214ым в общем рейтинге работодателей (среди Российских предприятий – первое место) [21,26].

Для повышения производительности труда и оптимизации затрат на управление персоналом дополнительно к зарплате ПАО «ММК» использует социальный пакет.

В 2018 году материнская компания ПАО «ММК» направила 766 млн. руб. на финансирование «социального пакета» льгот и гарантий для работников Общества, при этом затраты в среднем на 1 работника в год составили 42 683 рубля (в 2017 году – 37 390 рублей).

Для визуального оценивания динамики социальных пакетов данные показатели отражены на рисунке 2.3.

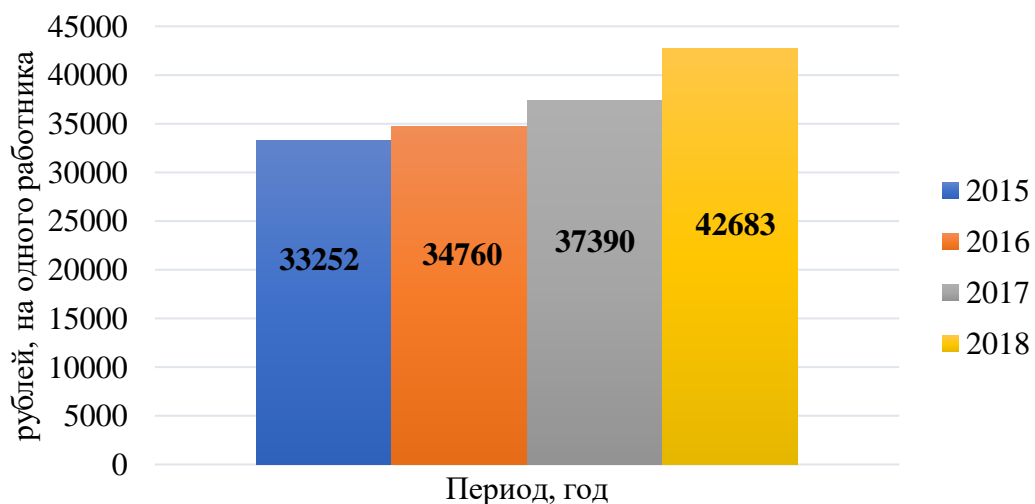


Рисунок 2.3 – Социальный пакет для сотрудников ПАО «ММК»

По диаграмме виден рост инвестиций ПАО «ММК» в социальные программы, направленные на улучшение корпоративного духа и работы сотрудников компании.

Рассмотрим приоритетные направления социальной политики ПАО «ММК»:

- 1) лечение медицинская помощь;
- 2) РВЛ в санаториях и домах отдыха;
- 3) детский отдых;
- 4) ЗОЖ и спорт;
- 5) культурно-массовая работа;
- 6) поддержка материнства;
- 7) питание работников.

По данным направлениям в официальном сайте ПАО «ММК» приведены затраты на одного работника.

В целом по Группе ММК «социальный пакет» составил 28 866 рублей на 1 работника и вырос к уровню 2018 года на 25%.



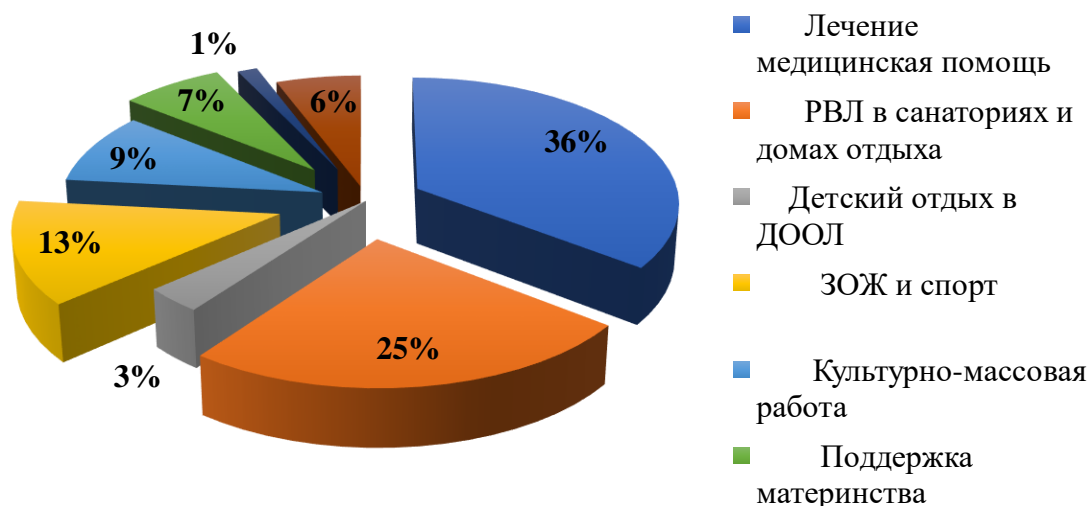


Рисунок 2.4 – Затраты на одного работника в ПАО «ММК»

Постоянный мониторинг в коллективе позволяет сказать – удовлетворенность работой на предприятии на высоком уровне. Благодаря инвестициям в персонал, помимо заработной платы, у них сформирован лояльный, здоровый трудовой коллектив, ответственно подходящий к достижению стратегических корпоративных целей.

Реализация социальных проектов и благотворительных программ, направленных на улучшение качества жизни жителей города Магнитогорска, стала возможной, благодаря социальному партнерству и налаженным организационным формам взаимодействия между властью, бизнесом и общественными организациями.

Тем самым на рынке труда города и региона сформирован устойчивый спрос на рабочие места в ПАО «ММК», создан имидж социально ориентированного предприятия. Немалые вложения в персонал окупаются существенными конкурентными преимуществами, которые получает компания, имеющая высококвалифицированный и мотивированный трудовой коллектив.

Анализируя финансовую и кадровую составляющую ПАО «ММК», можно рассуждение направить на два направления:

Во-первых, отечественные и зарубежные специалисты считают Магнитогорский металлургический комбинат ведущим предприятием отечественной металлургии, основываясь как на хорошие показатели по объемам реализации, так и на результат кадровой политики предприятия.

#### Выводы по разделу два

При оценке темпов деятельности предприятия и анализе динамики его положения выявилось отклонение от требуемого соотношения, что говорит о неэффективном функционировании предприятия. Также сравнение чистой прибыли и выручки ПАО «ММК» показало снижение финансовых результатов 2018–2019 годов, на что повлияло сокращение экспорта.

Определение сбалансированного роста ПАО «ММК» выявило, что предприятие имеет отрицательный поток денежных, то есть не наблюдается финансовая стабильность. Однако, в период с 2016 года по 2018 год наблюдается рост в отличие от предыдущих лет.

Мониторинг на основе статистики официального сайта предприятия– кадровой политики и социальных программ, предоставляющих ПАО «ММК», дал положительный результат.

Реализация социальных проектов и благотворительных программ, направленных на улучшение качества жизни жителей города, сформировывают устойчивый спрос на рабочие места в ПАО «ММК», создает имидж социально ориентированного предприятия.

### 3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «ММК»

#### 3.1 Выявление источника рисков и угроз на уровне предприятия

Осуществление финансово-хозяйственной деятельности подвержено различным рискам.

Рискориентированное мышление, направленное на предотвращение нежелательных последствий и максимальное использование возникающих возможностей, позволяет ПАО «ММК» обеспечить достижение поставленных целей.

Результаты деятельности ПАО «ММК» в значительной степени зависят от изменения спроса и цен на металлопрокат и стальную продукцию.

Спрос на сталь в мире в 2018 году показал положительную динамику. По предварительным данным Мировой металлургической ассоциации, в 2018 году мировое производство стали увеличилось на 5,3 % до 1 691,2 млн тонн, а в 2017 году наблюдался рост мирового потребления стали на 2,8 % г/г до 1 622 млн т.

Все ключевые металлургические регионы – СНГ, Азия, Европейский союз, Ближний Восток и Северная Америка – демонстрировали положительную динамику, обеспечив стабильный рост спроса на металлопродукцию второй год подряд.

В 2019 году наблюдается положительная динамика спроса на российском рынке: именно восстановление инвестиций, увеличение доступности кредитных ресурсов наряду с государственными мерами поддержки обеспечивают рост металлопотребления в РФ на уровне около 4 %.

Рост металлопотребления в равной степени затрагивает как сегмент листового проката, так и сортового. Основными драйверами роста спроса на листовую прокат являются автомобилестроение и трубная отрасль, для сортового проката и проката с покрытием – строительный сектор. Помимо увеличения спроса одним

из факторов роста поставок российских производителей проката с покрытиями стало замещение импорта со стороны дальнего зарубежья.

По оценкам Мировой металлургической ассоциации, к концу 2019 года мировое потребление стали вырастет на 1,6 % г/г до 1 684 млн тонн.

Однако, даже если наблюдается стабильность спроса на металлопродукции, стоит учитывать возможный спад в строительной и автомобильной отраслях, так как это может привести к замедлению производства и в дальнейшем негативно сказаться на ценах производимой продукции и на результатах деятельности ПАО ММК.

ПАО «ММК» одним из первых российских предприятий чёрной металлургии внедрило комплексную систему управления рисками (КСУР), удовлетворяющую международным стандартам и лучшим практикам риск-менеджмента. КСУР является неотъемлемым элементом системы корпоративного управления. Общие принципы системы управления рисками в ПАО «ММК» и распределение основных функциональных особенностей между участниками процесса.

В мае 2017 года принята новая редакция стандарта предприятия по управлению рисками. В корпоративной информационной системе ПАО «ММК» разработан и находится в опытно-промышленной эксплуатации модуль «Комплексная система управления рисками», позволяющий систематизировать и поддерживать в актуальном состоянии информацию КСУР.

КСУР был внедрен в ПАО «ММК» для того, чтобы управлять рисками предприятия и составления карты критических рисков бизнес-процессов.

Работники подразделения по управлению рисками обладают квалификацией «Профессионал в сфере управления рисками», регулярно проходят повышение квалификации и принимают участие в конференциях в области управления рисками. В 2018 году ими было принято участие в XV Международном форуме «Управления рисками», в I международном практическом форуме по управлению рисками «Байкальский риск-форум 2018» [21].

В рамках внедряемой в ПАО «ММК» КСУР процесс включает этапы по управлению рисками в предприятии, которые отображены на рисунке 3.1.

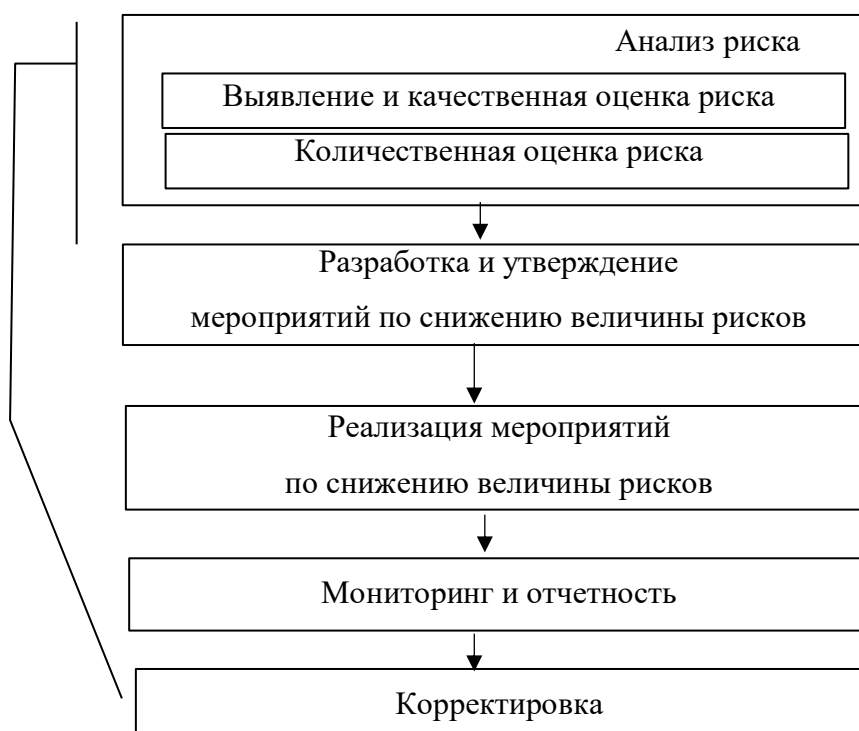


Рисунок 3.1 – Процесс управления рисками в ПАО «ММК»

Для того, чтобы понять с какими рисками сталкивается ПАО «ММК» и какие последствия в процессе данных рисков могут, систематизируем по категориям, тем самым выявим наиболее весомый.

Каждое предприятие сталкивается с отраслевыми рисками. Наиболее распространённое определение сформулировано в работе Тэпмана: «Отраслевой риск–вероятность потерь в результате изменений в отрасли и степень этих изменений как внутри, так и по сравнению с другими отраслями» [32, с. 61].

Для отраслевого риска ПАО «ММК» характерно изменение спроса и цен на произведенную металлопродукцию.

Восстановление инвестиций, увеличение доступности кредитных ресурсов наряду с государственными мерами поддержки, по прогнозу, обеспечат рост металлопотребления в РФ к концу 2019 года на уровне около 4 %. Рост

металлопотребления в равной степени затронет как сегмент листового проката, так и сортового.

Основными драйверами роста спроса на листовую прокат станут автомобилестроение и трубная отрасль, для сортового проката и проката с покрытием – строительный сектор. Помимо увеличения спроса одним из факторов роста поставок российских производителей проката с покрытиями станет замещение импорта со стороны дальнего зарубежья.

ПАО «ММК» применяет следующие меры по снижению рисков, связанных с изменением спроса и цен на производимую продукцию:

- 1) диверсификация целевых потребителей;
- 2) активная маркетинговая политика;
- 3) заключение долгосрочных контрактов на отгрузку металлопродукции;
- 4) развитие сбытовой сети;
- 5) переориентация производства на виды продукции, более востребованные рынком;
- 6) проведение гибкой ценовой политики;
- 7) сокращение расходов(издержек) производства;
- 8) расширение сортамента производимой продукции, в том числе за счет производства уникальных видов продукции и продукции с высокой добавленной стоимостью.

Также риск роста цен на сырье, материалы, услуги являются значимыми в отраслевом риске, так как ПАО «ММК» потребляет существенное количество сырья, затраты на которое составляют основную часть себестоимости продукции компании. ПАО «ММК» не имеет в достаточном объеме собственных сырьевых активов и осуществляет закупку сырья. Поставки сырья подвержены рискам, складывающимся в зависимости от специфики и особенностей в каждом сегменте сырьевого рынка.

Мировые рынки металлургического сырья по итогам 2018 года показали значительный рост среднегодовых цен, который для спотовых котировок

основных видов сырья оказался в диапазоне 20–30 % к средним значениям 2017 года [17].

Ключевыми факторами повышения мировых цен являлись:

1) рост загрузки мощностей легальных производителей чугуна и стали в Китае за счёт программ реструктуризации в отрасли и на фоне увеличения уровня прибыльности китайских металлургических компаний за счёт опережающего роста цен на прокат;

2) повышение спроса и цен/ценовых премий на высококачественные виды сырья для обеспечения роста производительности металлургических агрегатов и снижения удельных расходных коэффициентов;

3) значительное снижение экспорта металлопродукции из КНР (более 30%) в 2019 году и рост протекционизма увеличил загрузку мощностей в других регионах мира. Для стран ЮВА и Ближнего Востока и Турции это привело к росту выплавки электростали и увеличению мирового спроса на металлолом

В 2019 году динамика спроса на основные виды сырья зависит прежде всего от ситуации на рынке Китая. Сокращение импорта может привести к коррекции спотовых цен, что сейчас и закладывается в большинстве прогнозов. В то же время средние уровни затрат по ферросплавам и электродам в 2019 году, скорее всего, останутся выше показателей 2018 года.

ПАО «ММК» предпринимает все необходимые разумные действия, направленные на снижение данного риска:

1) расширение собственной базы;

2) заключение долгосрочных договоров на поставку сырья с фиксированными условиями и формулами ценообразования;

3) диверсификация ключевых поставщиков сырья.

Рынки стали и стальной продукции отличаются высоким уровнем конкуренции, поэтому ПАО «ММК» подвержена риску внутриотраслевой конкуренции. Рынок стали в России отличается высоким уровнем консолидации,

когда большинство основных металлургических заводов входит в состав более крупных холдингов.

Основными конкурентами ПАО «ММК» на внутреннем рынке РФ являются крупные металлургические производства полного цикла: «Северсталь», «НЛМК», «ОМК», «Евраз», «Мечел», «Ашинский МЗ», «Металлоинвест», «АрселорМиттал Темиртау» (Казахстан) и «Метинвест» (Украина).

В отношении своих экспортных рынков (за пределами СНГ) руководство Группы рассматривает как своих основных конкурентов Группу «Эрдемир» (Erdemir Group) в Турции; «Мобараке Стил Компани» (Mobarakeh Steel Company), «Исфахан Стил Компани» (Esfahan Steel Company) и «Хузестан Стил Компани» (Khouzestan Steel Company) в Иране; «Диллингер Хутте ГТС» (Dillinger Hutte GTS) и «ТиссенКрупп» (ThyssenKrupp) в Германии, Группа «Рива» (Riva) в Италии, «Ю. С. Стил Кошице» (U. S. Steel Kosice) в Словакии и Сербии; «China Baowu Group» (Китай), «HBIS Group» (Китай), «Шаган Групп» (Shagang Group) в Китае; «Тата Стил» (Tata Steel) в Индии и «ПОСКО» (POSCO) в Южной Корее [34].

Два главных конкурента Группы в Российской Федерации – это Северсталь и НЛМК. В географическом плане, каждый из этих основных конкурентов имеет разные сильные стороны и концентрируется на различных региональных рынках в России. Это региональное деление позволяет компаниям снижать уровень конкурентной борьбы, удерживая более высокую прибыльность продаж на российском рынке. Производители стали конкурируют также с производителями материалов-заменителей, особенно в автомобильной, строительной и упаковочной промышленности, т.е. на наиболее быстрорастущих или высокомаржинальных рынках.

Однако, конкуренция в России и СНГ значительно ниже мировой. Поэтому и маржинальность рынков СНГ и РФ остаётся выше среднемирового уровня, поэтому фокусировка ПАО «ММК» на прибыльность продаж потенциально должна быть направлена на РФ и СНГ.



Основными факторами конкурентоспособности, которые позволяют снизить риски внутриотраслевой конкуренции как на внутреннем, так и на внешнем рынках являются цена, качество, местоположение относительно ключевых потребителей и поставщиков, налаженная логистическая инфраструктура. Конкурентные преимущества также создаются за счет максимальной загрузки мощностей дочерних компаний ПАО «ММК», удержания темпа роста условнопостоянных расходов ниже инфляционного уровня.

Второй категорией является страновой риск, определяющийся на основе политических, экономических, финансовых, социальных и других факторах.

Производственная деятельность ПАО «ММК» осуществляется на территории Российской Федерации. ПАО «ММК» владеет долями (акциями) компаний, инкорпорированных в иностранных юрисдикциях, что создает определенные риски, связанные, в первую очередь, с политической обстановкой и особенностями законодательства. Также компания подвержена влиянию рисков, связанных с введением иностранными регуляторами ограничений на реализацию металлопродукции на отдельных рынках.

Ситуация на привлекательных для ПАО «ММК» рынках находится под постоянным мониторингом. Для минимизации возможных последствий реализации страновых рисков и защиты собственных интересов Компания предпримет все необходимые разумные меры по взаимодействию с регуляторами, отраслевыми организациями и объединениями, приоритетными контрагентами.

Кадровые (социальные) риски играют важную роль в функционировании предприятия, так как работники ПАО «ММК» являются основной ценностью компании, ее важнейшим активом. Ухудшение социального самочувствия и общего эмоционального настроения работников способно негативно сказаться на деятельности компании

ПАО «ММК» считается социально ответственным предприятием и нацелена на социальную защиту граждан, тем самым добровольно принимает на себя

обязательства, связанные с регулированием и рассмотрением поведений в отношении жителей Магнитогорска и Уральского региона.

Анализируя систему социальной защиты предприятия и других категорий граждан, ПАО «ММК» разрабатывает и реализует социальные программы для персонала, суть которого заключается в создании благоприятных условий решения внутриорганизационных вопросов. В таком контексте социальная ответственность предприятия добровольное проведение таких мероприятий, как мотивация сотрудников, охрана здоровья и обеспечение безопасного условия труда, реализация программ медицинского обслуживания работников и т.д

Главной анализируемой категорией не только в ПАО «ММК», но и других организаций являются финансовые риски. Здесь учитывается валютный риск, так как ПАО «ММК» часть своей продукции отгружает на экспорт за иностранную валюту, однако, часть обязательств компании, в том числе по привлеченным кредитам, номинируется иностранной валюте. Исходя из этого, существует вероятность реализации транзакционного валютного риска и курсовых разниц.

В настоящее время расходы и поступления ПАО «ММК» в иностранных валютах сбалансированы, колебания валютных курсов оказывают минимальное влияние на прибыль компании. ПАО «ММК» осуществляем меры по снижению валютных рисков естественным путем, при этом оптимизируя валютную позицию по каждой валюте.

Также выделяется процентный риск, не оказывающий существенного влияния на стоимость собственного и заемного капитала и на конечные результаты хозяйственной деятельности ПАО «ММК». В 2018 году процентный риск ПАО «ММК» не реализовался. Доля заемных средств, привлекаемых по плавающей ставке, снизилась за 2018 год с 62 % до 12 % [23].

В 2018 году наблюдалось снижение ключевой ставки Банка России с 10 % до 7,75 % годовых, что оказало положительное воздействие на рынок заемного капитала в целом [34].

Для ПАО «ММК» это проявилось в снижении процентных ставок по кредитам, номинированным в рублях, а также в снижении комиссии за выдачу банковских гарантий.

ПАО «ММК» предпринимает меры по снижению процентных рисков путем поддержания оптимальной структуры кредитного портфеля в различных валютах в сочетании с типом процентной ставки: фиксированной и плавающей, а также мониторинга уровня процентного риска [22].

Снижение платежеспособности покупателей и невыполнение ими обязательств по оплате может оказать негативное влияние на финансовые показатели компании, также выявить кредитный риск предприятия.

В целях минимизации риска в ПАО «ММК» выполняется оценка кредитоспособности клиентов при поставке продукции с отсрочкой платежа, устанавливаются лимиты и всевозможные виды обеспечения, используется факторинговая схема оплаты.

Одним из важных категорий рисков считаются правовые риски. Процесс формирования главных принципов налогового права к сегодняшнему времени завершен, налоговая система РФ становится более стабильной, деятельность хозяйствующих субъектов в РФ с точки зрения налоговых последствий – более предсказуемой.

Вместе с тем, нельзя исключать возможности увеличения государством налоговой нагрузки плательщиков, вызванной изменением отдельных элементов налогообложения, отменой налоговых льгот, повышением пошлин и др. ПАО «ММК» является одним из крупнейших налогоплательщиков, деятельность которого построена на принципах добросовестности и открытости информации налоговым органам.

Акцентировать внимание также стоит на рисках, связанных с изменением валютного регулирования, которые рассматриваются с внешних и внутренних рынков ПАО «ММК»:

1) внутренний рынок, которая осуществляется Правительством РФ политика в области валютного регулирования может быть оценена как благоприятная. Изменений, способных негативно повлиять на ПАО «ММК», не ожидается;

2) внешний рынок показывает, что при необходимости увеличения доли расчетов, номинированных в валюте (долларах, евро) при сбыте продукции на экспорт, риск подверженности последствиям в результате изменения в законодательстве о валютном регулировании и таможенном законодательстве увеличивается. Однако по оценкам компании, вероятность наступления таких негативных изменений невысока. Компания на постоянной основе осуществляет мониторинг изменений в валютном законодательстве, оценивается их возможное влияние на компанию.

В настоящее время актуальны экологические вопросы, что также увеличивает риски, связанные с экологией, охраной труда, промышленной безопасностью, у хозяйствующего субъекта.

В ходе производственной деятельности ПАО «ММК» осуществляет выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, сбросы загрязняющих веществ в водные объекты и утилизацию промышленных отходов. Поэтому ПАО «ММК» подвержено экологическим рискам, которые являются значимыми для компании.

Компания строит свою деятельность в соответствии с требованиями законодательства РФ в области охраны окружающей среды и международного стандарта ISO 14001:2015 «Системы экологического менеджмента, что подтверждено соответствующим сертификатом. [18, с.57]

ПАО «ММК» имеет всю разрешительную документацию в области охраны окружающей среды:

- 1) разрешение на выбросы загрязняющих веществ в атмосферу;
- 2) разрешения на сброс загрязняющих веществ в водные объекты;
- 3) нормативы образования отходов и лимиты на их размещение;
- 4) решения о предоставлении водных объектов в пользование;
- 5) лицензия на осуществление деятельности по обращению с отходами;

б) аттестаты аккредитации лабораторий, осуществляющих производственный экологический контроль;

7) лицензии на осуществление деятельности по мониторингу окружающей среды (атмосферный воздух, поверхностные водные объекты).

Компания приняла на себя обязательства по выполнению мероприятий, направленных на снижение выбросов загрязняющих веществ в атмосферу и сбросов загрязняющих веществ в водные объекты. Данные мероприятия включены в экологическую программу ПАО «ММК» до 2025 года. Все инвестиционные проекты, реализуемые ПАО «ММК», проходят необходимую государственную экологическую экспертизу, общественные слушания по вопросам охраны окружающей среды. Контроль реализации экологической политики и мероприятий по снижению воздействия на окружающую среду ежегодно рассматривается на совете директоров ПАО «ММК», что позволяет эффективно управлять экологическим риском.

Претензии, связанные с нарушением требований в области охраны окружающей среды, которые на данный момент могут существенно отразиться на финансово-хозяйственной деятельности компании, у ПАО «ММК» отсутствуют.

Вопрос охраны труда и промышленной безопасности является актуальным для ПАО «ММК» – металлургического комбината полного цикла, насчитывающего большое количество опасных производственных объектов, сложного технологического оборудования и технологий.

В компании выстроена система управления промышленной безопасностью и охраной труда, которую предприятие постоянно совершенствует. ПАО «ММК» одно из первых в России получило сертификат на соответствие требованиям OHSAS 18001.

Стратегической целью политики ПАО «ММК» в области промышленной безопасности является полное исключение несчастных случаев со смертельным исходом и достижение лидирующих позиций среди металлургических компаний по ключевым показателям в области охраны труда и промышленной

безопасности, постоянное совершенствование и повышение стандартов безопасного труда.

Соответствующие службы комбината уделяют пристальное внимание условиям труда (СУПБОТ), состоянию санитарно-бытовых помещений, обеспечению работников средствами индивидуальной защиты и прочим.

В соответствии с Политикой в области промышленной безопасности и охраны труда ПАО «ММК» непрерывно совершенствует СУПБОТ, рассматривая ее как одну из составляющих устойчивого развития предприятия.

Ежегодные затраты на охрану труда, в том числе на улучшение условий работы сотрудников, составляют на предприятии сотни миллионов рублей.

Таким образом, ПАО «ММК» в последнее время все больше уделяет внимание стратегическому и оперативному управлению рисками, что включает в себя: выявление, оценка рисков и принятие мероприятий по снижению(сохранению) рисков. Однако, следует обратить внимание на то, что в ПАО «ММК» управление рисками до сих пор недостаточно эффективна. Предприятие хоть и выделяет различные виды рисков, влияющих на деятельность хозяйствующего субъекта, но особое внимание уделяет следующим видам риска:

- 1) отраслевой риск;
- 2) региональный и страновой;
- 3) финансовый риск.

Для эффективного управления рисками нужно проводить комплексную оценку рисков для повышения результативности деятельности ПАО «ММК». Комплексная оценка рисков приводит к затратам и потере времени на проведение некоторых мероприятий, что, конечно же, в дальнейшем может стать результативным для экономической безопасности предприятия.

### 3.2 Оценка критических рисков и кадровой безопасности ПАО «ММК»

Многие предприятия зачастую игнорируют мизерные риски, реагируя только на большие, по их мнению, на самые важные риски деятельности организации. Однако, «менее значимые» могут стать причиной разрушения структуры предприятия, поэтому выделяя что-то «большее», другие могут привести к вероятности больших потерь.

Исходя из вышесказанного, встаёт вопрос о необходимости выделения конкретных наборов риска, то есть как при наличии ограниченных ресурсов выявить риски, имеющие приоритет для предприятия.

Карта рисков является инструментом оценки рисков, предполагающий градацию. Она содержит спектр по осям последствий и вероятности. Карта рисков показывает руководителю и принимающему решения по управлению рисков более четкий вид содержания риска и что в него вовлечено (затраты, изменения в процедурах и т.д) и объем времени на его анализ, также принимая во внимание угрозы и вероятность риска. Система управления рисками ПАО «ММК» отражена на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Система управления рисками ПАО «ММК»

Карта может оказать помощь руководителю предприятия в выявлении вероятной угрозы и принятии более верных решений в случае возникновения риска.

После формирования и рассмотрения единой терминологии по управлению рисками, также выявления и анализа всех рисков предприятия, составляется карта рисков ПАО «ММК», осуществляемая тремя уровнями системы управления рисками.

Карта рисков составлена по анализу и обзору документационного комплекта предприятия, также вероятностного подхода к основным рискам. Также она отражает мнение менеджмента ПАО «ММК» о рисках и их значимости. На данной карте по вертикальной оси отображается вероятность появления рисков, по горизонтальной оси – сила воздействия(значимость) рассмотренных рисков, что позволяет выявить критические риски для предприятия.

Карта рисков, представленная на рисунке 3.3, является обобщенным для всей деятельности ПАО «ММК» и ориентирована на визуализации состояния экономической безопасности предприятия.

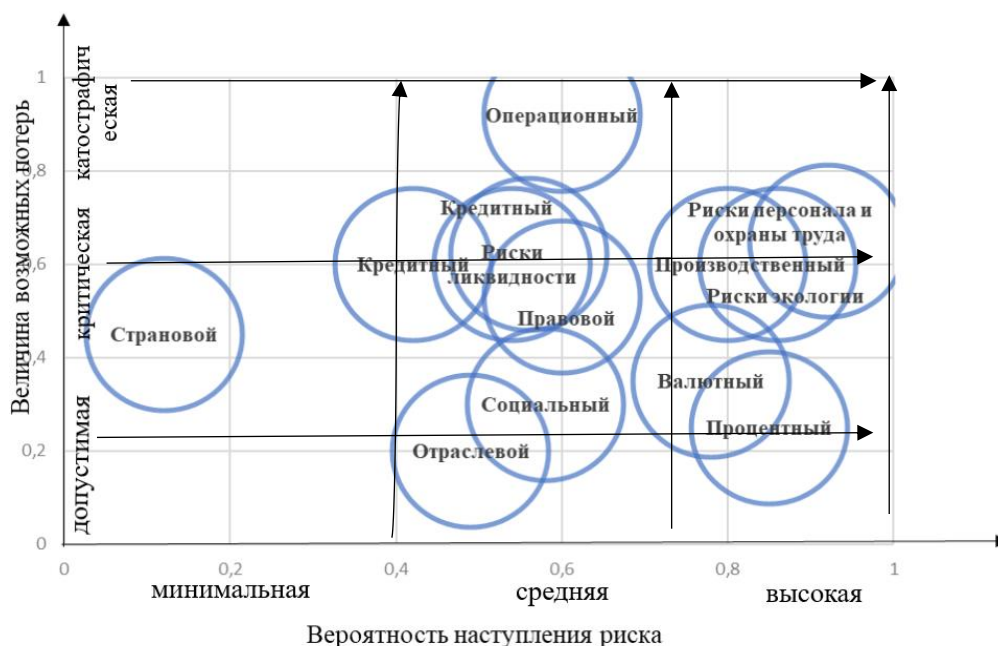


Рисунок 3.3 – Обобщенная карта рисков ПАО «ММК»



Как видно из рисунка, в список рисков, негативно влияющих на деятельность предприятия, входят следующие:

- 1) производственные риски;
- 2) риски, связанные с экологией;
- 3) риски персонала и охраны труда;
- 4) финансовые риски (валютный и процентный).

Те риски, которые имеют высокую вероятность наступления и критическую величину возможных потерь, однозначно, требуют большего анализа их влияния на организацию.

Как уже было ранее сказано, вопросы, связанные с охраной труда и кадровой безопасностью, являются актуальными для ПАО «ММК», так как насчитывается большое количество опасных производственных объектов, существуют сложные технологические оборудования и технологии, которые могут отрицательно повлиять на сотрудников и на производительность предприятия.

В силу этого, стоит рассмотреть судебные споры, связанные с социально-трудовыми отношениями ПАО «ММК», так как в промышленной деятельности увеличивается как трудовая конфликтность, так и угроза здоровью сотрудников предприятия.

Согласно судебной практике в основном трудовые споры поступают в суд по инициативе работника. Существуют огромное количество причин, которые указывают на то, что трудовые споры отличаются от разногласий и возникают не только из-за трудового правоотношения.

Разрешение трудовых споров – защита прав и интересов сторон трудовых отношений. В статье 45 Конституции Российской Федерации, также и в статье 352 Трудового Кодекса Российской Федерации (ТК РФ) говорится о возможности каждого защищать свои трудовые права и свободы по закону.

Однако, бывают случаи, когда данное положение пользуется работниками в корыстных целях, тем самым сотрудник ищет в каждой негативных ситуациях

личную экономическую выгоду. Работник вправе взыскивать с работодателя издержки при причинении предприятия морального и финансового ущерба.

Стоит учесть, что равенство сторон в процессе судебного разбирательства между работником и работодателем практически отсутствует, так как работник является наиболее слабой стороной трудового правоотношения.

Ознакомившись с Федеральным законом № 272 – ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием государственного контроля в сфере частной охранной и детективной деятельности», тем самым регулируя деятельность любого предприятия ликвидацией службы безопасности юридических лиц. А значит, должны быть прекращены охранно-сыскные подразделения, так как они являются не легитимными [32].

Исходя из этого, вытекает проблематика обеспечения безопасности предприятия от действий внешних и внутренних угроз. Предприятие, контролируя собственную внутреннюю структуру, прибегает к помощи частного детектива. Во всех этапах работы с сотрудником, начиная с принятия на работу и увольнения, предприятие для предотвращения угрозы со стороны персонала вправе имеет право проверить достоверность предоставленных документов работником, также выяснение биографических и других характеристик личности сотрудника.

Таким образом, риски персонала и охраны труда являются самыми главными в рассмотрении предприятия, поэтому рассмотрение судебных споров трудовых правоотношений для ПАО «ММК» покажет целостную картину взаимоотношений сотрудников и предприятия.

### 3.3 Анализ судебных споров в области социально-трудовых отношений

При обеспечении кадровой безопасности предприятия на этапах прогнозирования и оценивания влияния возможных угроз на деятельность

предприятия необходимо разработать и применить на практике методы противодействия угрозам кадровой безопасности.

Одним словом, сформировать механизм, который способен защитить организацию от внешних и внутренних угроз, связанных с персоналом и быстро реагировать изменения в деятельности предприятия.

Для того, чтобы отобразить принцип регулирования угроз кадровой безопасности ПАО «ММК», стоит разделить работников на группы и выявить роли и угрозы, поступающие от данной категории сотрудников.

Выделены следующие группы работников:

- 1) топ-менеджеры;
- 2) сотрудники, занимающиеся обеспечением кадровой безопасности (работники кадровой службы, руководители функциональных направлений обеспечения безопасности);
- 3) особо ценные (ключевые) сотрудники;
- 4) сотрудники, имеющие доступ к информационным ресурсам;
- 5) работники, имеющие доступ к материальным активам и финансовым ресурсам;
- 6) работники, владеющие фрагментарной информацией о деятельности организации.

Исходя из этого поставленные задачи обеспечения кадровой безопасности отображены в таблице 3.1. Данная таблица позволяет для каждого объекта выявить допустимое сочетание вероятных угроз, средств и методов защиты от них.

Таблица 3.1 – Основные формы угроз кадровой безопасности ПАО «ММК»

Группа персоналов с позиции обеспечения кадровой безопасности	Роль	Основные виды угроз	Методы противодействия угрозам
Топ-менеджеры	Создают стратегию корпоративной безопасности в целом. Выделяют необходимые ресурсы обеспечения безопасности в силу своего положения, то есть на основе полномочий могут «схитрить» и обойти механизмы контроля. Злоупотребление положением в организации и действия, направленные на принятие личной выгоды, могут нанести большой ущерб деятельности предприятия	Воровство (использование ресурсов предприятия в собственных целях), мошенничество	Создание условий, не позволяющих работникам в целях своей выгоды, регулярные отчёты выполненных заданий
Сотрудники, занимающиеся обеспечением кадровой безопасности (работники кадровой службы, руководители функциональных направлений обеспечения безопасности)	Имеют полный доступ к корпоративным ресурсам и кадровой безопасности предприятия	Дисциплинарные нарушения, умышленное нарушение системы кадровой безопасности	Формирование лояльности и долгосрочной мотивации

Окончание таблицы 3.1

Группа персоналов с позиции обеспечения кадровой безопасности	Роль	Основные виды угроз	Методы противодействия угрозам
Особо ценные (ключевые) сотрудники	Вносят существенный вклад в повышение экономической и интеллектуальной безопасности организации, достижение её целей	Обладают высокой конкурентоспособностью на рынке, поэтому могут быть объектом переманивания со стороны конкурентов, шантаж компетентностью	Поддержание и повышение лояльности, в т. ч. посредством формирования конкурентоспособного вознаграждения за результаты труда, повышение квалификации и развитие персонала, формирование среды для развития талантов, поощрение инициативы. Удержание посредством отслеживания мотивационных ожиданий
Сотрудники, имеющие доступ к информационным ресурсам	Их действия могут нести угрозу информационной и интеллектуальной безопасности организации,	Умышленное и неумышленное нарушение правил обеспечения информационной безопасности	Защита от угроз и посягательств извне, контроль персонала, заключение договоров о неразглашении
Работники, имеющие доступ к материальным активам и финансовым ресурсам	Представляют угрозу имущественной безопасности организации	Хищение денежных средств и имущества, саботаж сознательное его повреждение	Система вознаграждения персонала за выполненный объём работы
Работники, владеющие фрагментарной информацией о деятельности организации	Их действия могут нести угрозу безопасности организации, но не наносят непоправимого ущерба	Шантаж, распространение конфиденциальной информации	Контроль действий работников и проведение регулярных отчетов.

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что перед предприятием встают ряд задач, которые могут повлиять на дальнейшее функционирование деятельности

предприятия. Правильно сформированные методы противодействия угрозам со стороны персонала могут привести как к стабильности внутриорганизационной структуры, так и максимизации прибыли.

Как видно, каждая группа персонала несет за собой противоречия, угрозы деятельности предприятия, также они являются источниками судебных споров по социально-трудовым отношениям.

Оценка уровня кадровой составляющей экономической безопасности предприятия включает рассмотрение разрешения в судебном порядке социально-трудовых противоречий, возникающий в организации.

Имеются данные о 3354 завершенных судебных делах, где ПАО «ММК» 1276 раз выступал в качестве ответчика и 1649 раз являлся истцом, в остальных как третье лицо [38].

На рисунке 3.4 отражены результаты судебных споров ПАО «ММК» в качестве истца и как ответчика.

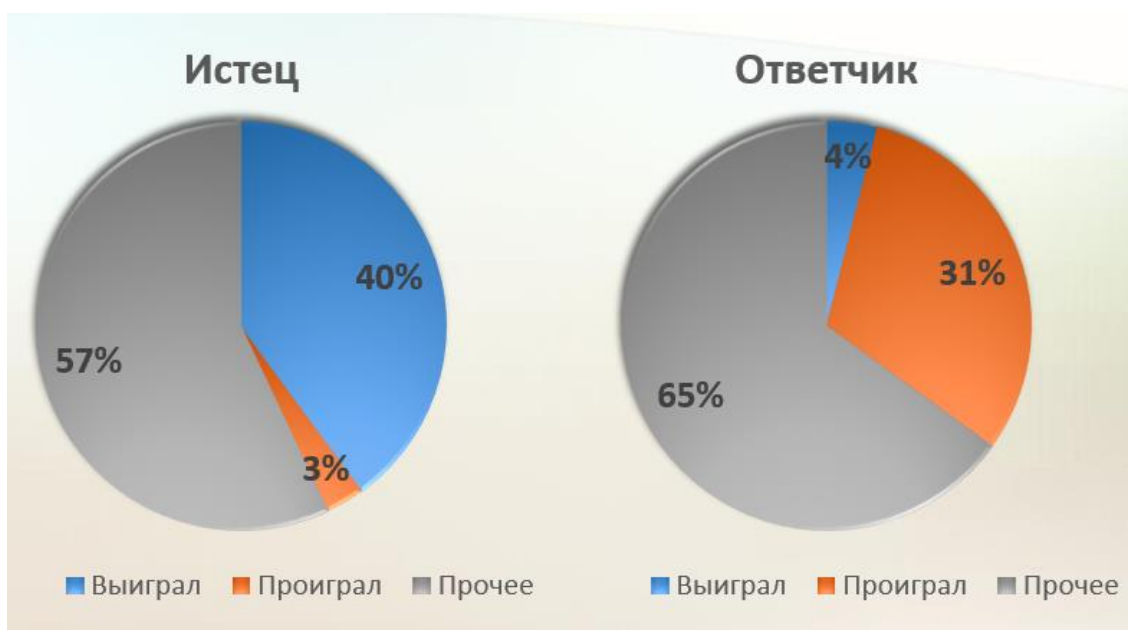


Рисунок 3.4 – Результаты судебных дел ПАО «ММК»

Исходя из этого, можно сказать, что выигрыш судебных дел в качестве ответчика минимален, а исковых требований к ПАО «ММК» составляет 547 494 506 рублей.

Статистика судебных решений по спорам, возникающих между сотрудником и работодателем, показала следующие виды угроз, часто возникающих в современных предприятиях:

- 1) хищение имущества предприятия;
- 2) использование ресурсов предприятия в собственных целях;
- 3) умышленная порча и уничтожение имущества предприятия;
- 4) получение заработной платы за невыполняемую работу;
- 5) копирование и разглашение коммерческих секретов.

Анализ судебной практики – это еще один способ для ПАО «ММК» чтобы отслеживать статистику поступивших претензий в области кадровой безопасности не только в своей организации, но и на других смежных компаниях, применяя эти знания на практике.

Рассмотрим на примере ПАО «ММК» как данные виды угроз влияют на предприятие и каким образом работодатель может в свою пользу защитить в судебном порядке.

Так, Челябинский областной суд, рассмотрев в апелляционном порядке уголовное дело в отношении 13 лиц о покушении на хищение имущества Магнитогорского металлургического комбината, оставил без изменения квалификацию преступлений и наказание, назначенное осужденным Ленинским районным судом г. Магнитогорска.

Ленинским районным судом г. Магнитогорска данные лица осуждены за совершение покушения на тайное хищение имущества, принадлежащего ПАО «Магнитогорский Металлургический комбинат», группой лиц по предварительному сговору, с незаконным проникновением в иное хранилище, в особо крупном размере на общую сумму 3 067 796 рублей (ч. 3 ст. 30, п. "б" ч. 4 ст. 158 УК РФ). А.П. признан виновным в совершении пособничества в

покушении на хищение имущества (ч. 5 ст. 33, ч.3 ст. 30, п. "б" ч. 4 ст. 158 УК РФ РФ).

Судом установлено, что группа жителей Магнитогорска, в числе которых были четыре работника ПАО «ММК» – цеха по переработке металлургических шлаков горно-обогажительного производства (мастер смены П., водитель бульдозера М. и два водителя погрузочных машин П. и В.), женщина-охранник участка № 5 ПАО «ММК» , а также менеджер одного из предприятий Магнитогорска С. и работающие в разных организациях восемь водителей грузовых машин (один из них осужден отдельным приговором) пытались похитить с территории предприятия более 218 тонн лома различного металла и 32 тонны щебня.

Суд апелляционной инстанции счел, что виновность полностью подтверждена доказательствами, которые были получены в период предварительного следствия, проверены в ходе судебного разбирательства и приведены в приговоре.

Однако, стоит также учесть, использование ресурсов предприятия работником и передача конкурентам, другим организациям, является хищением информации о предприятии. Так, на магнитогорском металлургическом комбинате было уведомлено о появлении очередного сайта-двойника и ложного дилера. В сети Интернет появился сайт <http://oaommk.ru>, адрес которого имеет высокую степень сходства с адресом официального сайта ПАО «ММК» <http://www.mmk.ru>.

Это уже не первый случай интернет-мошенничества, с которым сталкивается ПАО «ММК». Арбитражный суд Москвы рассмотрел дело ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (далее – истец), обратившийся в суд с исковым заявлением к ООО «ГОЛД ЛАЙН» и ООО «Регистратор доменных имен РЕГ.РУ» о запрете публикации сайтов [www.oaommk.ru](http://www.oaommk.ru) и [www.metallgoldline.ru](http://www.metallgoldline.ru) в сети Интернет; взыскании с ООО «ГОЛД ЛАЙН» и ООО «Регистратор доменных имен РЕГ.РУ» в пользу ПАО «ММК» компенсации (в порядке ст. 1301, 1515 ГК РФ) в размере 1 000 000 рублей; обязанности опубликовать за счет ООО «ГОЛД ЛАЙН» и ООО «Регистратор доменных имен



РЕГ.РУ» решения суда о допущенном нарушении с указанием действительного правообладателя.

И также, ПАО «ММК» считает, что создателем фиктивного сайта и соучастником интернет-мошенника мог бы стать сотрудник, имеющий свободный доступ к информационным технологиям ПАО «ММК».

В ходе судебного разбирательства по делу, полномочный представитель истца на соответствующий вопрос суда пояснил, что считает ответчиков надлежащими, в связи с чем, настаивал на рассмотрение спора с соответствующим составом сторон. На основании изложенного суд пришел к выводу, что требования истца являются не обоснованными и подлежат отклонению в полном объеме.

Также Центральным районным судом г. Челябинска рассмотрен в открытом судебном заседании гражданское дело по иску К. Г. И. к ПАО «ММК» по Челябинской области об отмене приказа об увольнении, восстановлении на рабочее место, взыскании компенсации за время вынужденного прогула, возложении обязанности принесения и опубликования в средствах массовой информации извинений, взыскании компенсации морального вреда за вред, причиненный служебной репутации и доброму имени, стоимости проезда на автомобильном транспорте, невыплаченных денежных средств за дополнительный отпуск, компенсации за несвоевременную выплату денежных средств при увольнении.

Представитель ответчика ПАО «ММК» – В. А. С. в судебном заседании против удовлетворения иска возражала по доводам, изложенным в письменных возражениях, считая увольнение законным и обоснованным.

После рассмотрения некоторых положений со стороны истца и ответчика судом выявлено, что в соответствии со ст. 236 ТК РФ при нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с уплатой процентов (денежной компенсации) в размере не ниже одной трехсотой действующей в это время ставки

рефинансирования Центрального банка Российской Федерации от не выплаченных в срок сумм за каждый день задержки начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно. Обязанность выплаты указанной денежной компенсации возникает независимо от наличия вины работодателя (в редакции, действовавшей в момент увольнения истца).

Требования истца о взыскании с ответчиков стоимости проезда на автомобильном транспорте не подлежат удовлетворению, поскольку данные расходы не связаны с действиями ответчиков, истцом не представлено доказательств необходимости несения данных расходов, поскольку истец мог исключить несение транспортных расходов, обратившись с иском в ПАО «ММК» по месту исполнения своих трудовых обязанностей.

Анализируя судебные разбирательства в области социально-трудовых отношений, можно сделать вывод, что ПАО «ММК» подвержена в основном краже со стороны персонала, также и не исключается факт умышленной порчи имущества предприятия. Несмотря на то, что ПАО «ММК» социально-ориентированное предприятие, наличие данных судебных разбирательств показывает проблему неправильного подбора персонала и контроля внутри организации.

### 3.4 Анализ кадрового потенциала предприятия

При анализе трудового ресурса организации учитывается численность и состав ее персонала. Для того, чтобы предприятие нормально функционировало стоит учитывать значимость квалификации работников, также их эффективное использование и прогресс производительности труда.

Главными задачами в данном разделе являются:

1) изучение и анализ состава и структуры персонала организации; определение и изучение производительности труда и определяющих её факторов;

- 2) изучение влияния на производительность труда рабочих других факторов;
- 3) выявление эффективных способов для использования трудовых ресурсов;
- 4) анализ использования труда рабочих на объем выпуска продукции.

Проекты в сфере развития персонала, как долгосрочные инвестиции, создающие основу для устойчивого развития компании, организующие интерес к новым продуктам и технологиям.

В ПАО «ММК» развитие моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов проявляется в их непрерывном улучшении в зависимости от изменений. В коллективе отслеживать удовлетворённость персонала работой на предприятии в режиме реального времени позволяет постоянный мониторинг «социального климата». Гибко реагировать на современные требования производства и сводить к минимуму затраты в периоды пуска новых объектов позволяет стимулирование персонала к освоению новых знаний и профессий.

Основные принципы:

- 1) целостность подходов и системность в управлении персоналом;
- 2) непрерывность развития кадрового потенциала;
- 3) обеспечение баланса между социальной и экономической эффективностью мероприятий по управлению персоналом;
- 4) гибкость системы управления и нормирования труда;
- 5) повышение престижа работы и преемственность традиций корпоративной идеологии и культуры.

Благодаря инвестициям в персонал, на ПАО «ММК» сформирован лояльный, здоровый трудовой коллектив, ответственно подходящий к достижению стратегических корпоративных целей. Динамика основных показателей кадровой политики ПАО «ММК» представлена в таблице 3.2.

Вложения в персонал окупаются существенными конкурентными преимуществами, которые получает компания, имеющая

высококвалифицированный и мотивированный трудовой коллектив. Однако, данная стратегия не всегда является показателем эффективности компании.

Таблица 3.2 – Средние показатели кадровой политики ПАО «ММК»

Наименование показателя		2016	2017	2018
Среднесписочная численность персонала, чел.		18 077	17 955	17 887
ФОТ всего, тыс. руб.		11 988 815	12 646 513	11 287 630
Среднемесячная заработная плата, руб.		55 131	58 545	57 470
Производительность труда	усл. тонн/чел.	65,7	66,7	66,8
	тыс. руб. тов. прод./чел.	1570,2	1 635,2	1569,2
Стоимость фиксированного набора потребительских товаров и услуг в Челябинской области, руб.		12 532	12 820	12 940
Коэффициент превышения средней заработной платы одного работника над стоимостью фиксированного набора потребительских товаров и услуг		4, 40	4,57	3,82

Анализируя таблицу, можно сделать вывод, что наблюдается динамика сокращения среднесписочной численности персонала с 2017го года, что выражается в потребности повышения эффективности работ, проводимых ПАО «ММК». Также и коэффициент превышения средней заработной платы одного работника над стоимостью фиксированного набора потребительских товаров и услуг снижается, на что сказывается одновременное снижение среднемесячной заработной платы.

Важным пунктом анализа трудовых ресурсов предприятия является изучение движения рабочей силы. Нужно учитывать тот факт, что частая смена работников сдерживает рост производительности труда, поэтому основной целью анализа текучести кадров является выявление причины текучести кадров.

Анализ осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих коэффициентов:

1) коэффициент оборота по приему рабочих.

$$K_{оп} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{сс}}, \quad (6)$$

где  $K_{оп}$  – коэффициент оборота по приему рабочих;

$Ч_{п}$  – количество персонала, принятых на работу;

$Ч_{сс}$  – среднесписочная численность персонала.

2) коэффициент оборота по выбытию определяется по формуле (7) как отношение количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала:

Оборот по выбытию

$$K_{ов} = \frac{Ч_{в}}{Ч_{сс}}, \quad (7)$$

3) сумма значений коэффициентов по приему и выбытию характеризует общий оборот рабочей силы.

Общий оборот рабочей силы

$$K_{общ} = K_{оп} + K_{ов}, \quad (8)$$

Оборот рабочей силы делится на излишний и нормальный.

Нормальный оборот – это оборот, который не зависит от организации, обусловлен такими причинами как призыв в армию, уход на пенсию и на учебу, переход на выборные должности и др. Увольнение по собственному желанию, за прогулы относят к излишнему обороту рабочей силы. Из-за излишнего оборота рабочей силы снижается эффективность деятельности предприятий и организаций.

4) показателем излишнего оборота рабочей силы является коэффициент текучести кадров, который рассчитывается по формуле (9), как отношение количества уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации к среднесписочной численности персонала.

Текучесть кадров

$$K_T = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{пс}}, \quad (9)$$

5) коэффициент постоянства состава персонала предприятия, который определяется по формуле (10), как отношение количества работников, проработавших весь год, к среднесписочной численности персонала.

Постоянство состава персонала

$$K_{пс} = \frac{Ч_{пс}}{Ч_{сп}}, \quad (10)$$

б) уровень трудовой дисциплины определяется по формуле (11).

Трудовая дисциплина

$$K_D = 1 - \frac{Ч_{п}}{Ч_{сс}}, \quad (11)$$

где  $Ч_{п}$  – количество работников, уволенных за прогулы.

Движение рабочей силы для каждого предприятия оказывает отрицательное влияние и характеризуется издержками в зависимости от положения.

Данные формулы помогут проанализировать движение рабочей силы в ПАО «ММК», результаты которых систематизированы в таблицах 3.3 и 3.4.

В первую очередь, анализируются абсолютные показатели кадровой составляющей предприятия.

Таблица 3.3– Исходные данные для определения движения рабочей силы

Показатели	Рассматриваемый период в годах			Темпы роста	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Списочный состав на начало периода, чел.	18 000	17 935	17 843	99,6	99,5
Принято работников, чел.	121	143	141	118,2	98,6
Выбыло работников, чел.	142	144	136	101,4	94,5
Из них: по собственному желанию, чел.	28	35	33	125	94,3
Уволенные за прогулы, чел.	110	109	96	99,1	88,1
Списочный состав работников на конец отчетного периода, чел.	17 983	17 934	17 855	99,7	99,6
Количество работников, проработавших весь период, чел.	18 057	17 945	17 897	99,4	99,7
Среднесписочная численность работников, чел.	18 077	17 955	17 887	99,3	99,6

Таблица 3.4 – Анализ движения рабочей силы «ПАО ММК»

Показатели	Рассматриваемый период в годах		
	2016	2017	2018
Коэффициент оборота по приему	0,006693589	0,007964355	0,00788282
Коэффициент оборота по выбытию	0,007855286	0,00802005	0,007603287
Общий оборот рабочей силы	0,014548874	0,015984405	0,015486107
Коэффициент текучести кадров	0,00763401	0,00802005	0,007211942
Уровень трудовой дисциплины	0,99391492	0,993929268	0,994632974
Коэффициент постоянства состава	0,998893622	0,999443052	1,000559065
Коэффициент замещения рабочей силы	0,85	1,00	0,96

За исследуемый период в ПАО «ММК» наблюдается активное движение кадровой силы.

В ходе анализа было выявлено, что коэффициент замещения рабочей силы ближе к 1, это говорит о том, что количество уволившихся превышает количество

принятых сотрудников. Это говорит о том, что не появляются новые рабочие места и не наблюдается расширение деятельности.

Основной причиной увольнения персонала являются прогулы и несоблюдение трудовой дисциплины работниками.

Коэффициент текучести кадров близок к 0, а уровень дисциплины и коэффициент постоянства состава близки к 1, что является положительным для организации.

Сравнительный анализ движения рабочей силы ПАО «ММК» за рассматриваемый период представлен на рисунках 3.5 и 3.6.

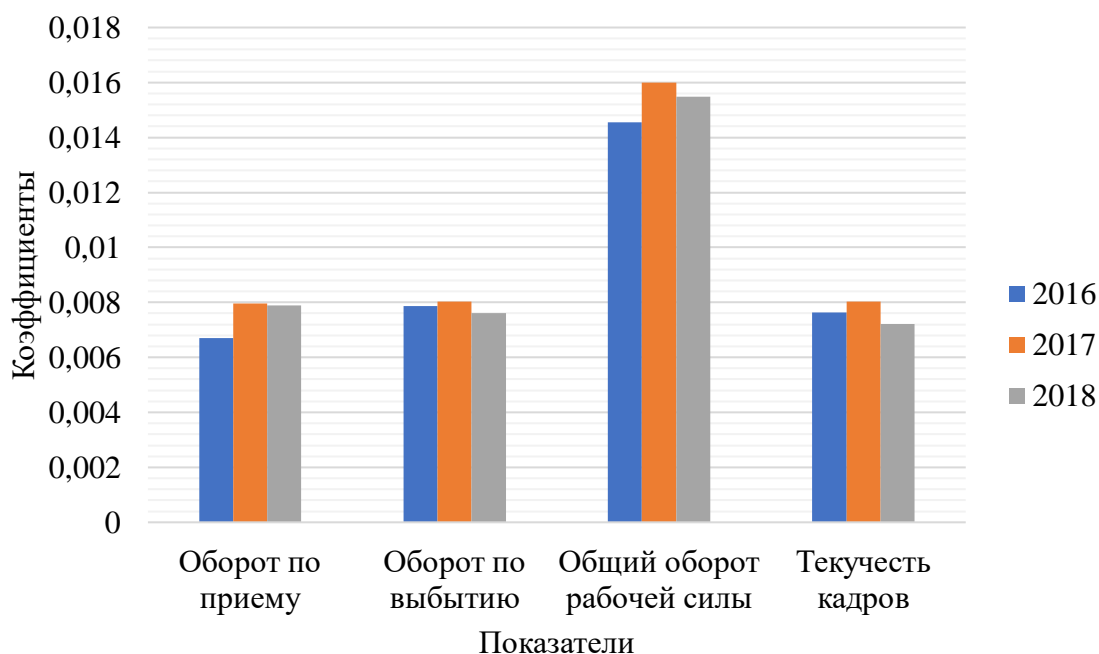


Рисунок 3.5 – Сравнительный анализ движения рабочей силы ПАО «ММК» за рассматриваемый период



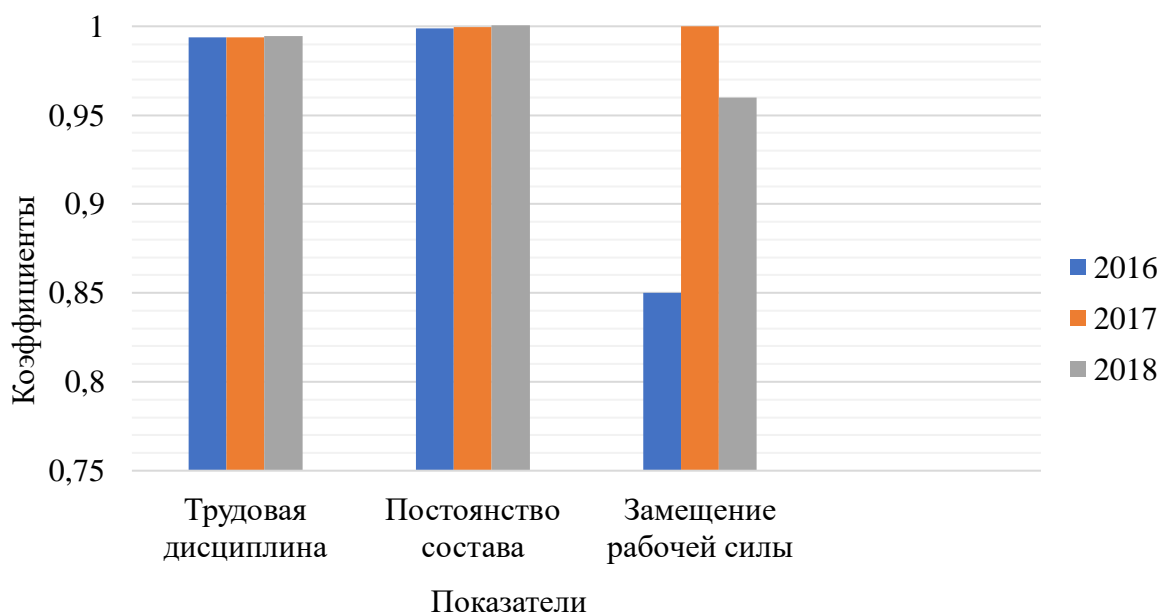


Рисунок 3.6 – Сравнительный анализ движения рабочей силы ПАО «ММК» за рассматриваемый период

Необходимо изучить причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращение кадров, нарушение трудовой дисциплины и др.).

Напряженность в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства. В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах в результате проведения перечисленных мероприятий.

#### Выводы по разделу три

Таким образом, сходя из статистики судебных решений выделены виды угроз со стороны персонала, также допустимое сочетание вероятных угроз со стороны персонала, средств и методов защиты от них.

Проведена аналитическая справка правонарушений в области социально-трудовых отношений. На основании судопроизводства выявлены сильные и слабые стороны предприятия, предложены способы устранения недостатков.

Для обеспечения кадровой безопасности предприятия предлагается совершенствовать эффективность управления персоналом, способ подбора персонала, метод оценки персонала.

Также осуществлен анализ текучести кадров и проведен сравнительный анализ рабочей силы ПАО «ММК».

## 4 НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «ММК»

### 4.1 Разработка мероприятий по укреплению кадровой безопасности предприятия

В результате проведенных анализов внешней и внутренней структуры организации ПАО «ММК», предложены мероприятия. Одним из них являются мероприятия, направленные на противодействие угрозам (безопасности персонала организации).

В первую очередь, стоит осуществить противодействие угрозе недобросовестности сотрудников предприятия. Перед организацией встает задача контроля действий сотрудников для защиты своей деятельности от краж и нанесений имущественных ущербов со стороны персонала.

Огромное количество судебных разбирательств у ПАО «ММК» как по мелким кражам, так и по крупным хищениям. Однако, независимо от характера хищений данные проступки являются прямыми угрозами материальным активам предприятия. Основной риск заключается в том, что сотрудники, осуществившие хищение, выполняют это не раз. В силу этого, ПАО «ММК» должно ужесточить систему контроля, то есть внедрить системы учета и контроля.

Меры по противодействию угрозам хищения, которые могут быть применены в ПАО «ММК»:

- 1) внедрение технологий отбора и проверки кандидата на определенную должность;
- 2) применение системы учета и контроля, также системы наказания за кражу (начиная с дисциплинарной ответственности вплоть до увольнения);
- 3) установление жестких правил в организации (возложение на сотрудников финансовой ответственности за нарушение);
- 4) замена типовых неэффективных должностных инструкций адаптированными и также требования их исполнения.

В рамках системы персонального менеджмента реализуется противодействие угрозам ПАО «ММК», связанные с потерей высококвалифицированного персонала, которые заключены на основе следующих принципов:

1) за выбор кадровой стратегии, которая базируется на требованиях доктрины «развития человеческого капитала организации» несут ответственность топ-менеджеры;

2) служба персонала несет общую ответственность за обеспечение безопасности наиболее ценных сотрудников организации от переманивания конкурентами путем внедрения в практику персонального менеджмента прикладных механизмов и технологий, направленных на сокращение до минимума перечня возможных причин инициативных увольнений;

3) служба безопасности принимает меры в случае появления угрозы на соответствующем рынке труда «кадрового агрессора», т.е. конкурирующей организации, которые целенаправленно лишит ПАО «ММК» значительной части его наиболее ценных сотрудников.

Затем стоит рассмотреть мероприятие, направленное на противоборство с угрозой склонения сотрудников к ненадежному поведению по отношению к работодателю. Организация ПАО «ММК» противодействия угрозе использует следующие прикладные процедуры (технологии) и методы:

1) организация тщательного отбора кандидатов на трудоустройство в целях заблаговременного отсева лиц, чьи личностные качества или автобиографические данные делают их особенно уязвимыми для вербовки или шантажа;

2) обучение правилам служебного и внеслужебного поведения сотрудников, исключающего возможность их последующего шантажа;

3) специальное обучение сотрудников правилам поведения в случае попыток их вербовки, шантажа, или декларации угроз;

4) своевременный контроль над сотрудниками, которые занимают наиболее опасные рабочие места с позиции рассматриваемой угрозы (имущественное

положение, образ жизни, новые привычки, стиль поведения, психологическое состояние и т.п.);

5) по результатам оперативного контроля, если у руководителя или службы безопасности появились обоснованные подозрения, проводятся специальные служебные проверки сотрудников.

Противоборство с угрозой склонения сотрудников к ненадежному поведению в отношении работодателя. Организация, которая борется с угрозой в ПАО «ММК» и предполагает использование следующих прикладных процедур (технологий) и методов:

1) существенный отказ от работы в бизнес сфере или отказ от участия в различных процедурах, где данная угроза становится реальной;

2) жесткое соблюдение правил и норм, неформально сложившихся в данной сфере бизнеса;

3) прогнозирование возможных рискованных ситуаций;

4) осуществление ликвидации самой причины назначенного покушения;

5) индивидуальное обучение собственников, топ-менеджеров организации правилам сохранности собственной физической безопасности.

Мероприятия, направленные на противодействие угрозам информационной безопасности организации

Для нейтрализации и минимизации внутренних угроз конфиденциальной информации со стороны собственного персонала организации ПАО «ММК» стоит внедрить технологию по защите конфиденциальной информации, поэтому могут применены следующие меры:

1) организационные мероприятия по защите информации (комплекс административных и ограничительных мер);

2) контрольно-правовые меры (контроль за выполнением персоналом требований соответствующих инструкций, распоряжений, приказов, нормативных документов);

3) профилактические мероприятия (формирование у персонала мотивов поведения, которые побуждают их к безусловному выполнению в полном объеме требований режима, правил проведения работ и др., а также на формирование соответствующего морально-нравственного состояния в коллективе);

4) инженерно-технические мероприятия (кодирование информации, ограничение прав доступа к электронным носителям и т.п.);

5) работа с кадрами (подбор персонала, инструктажи, обучение персонала по вопросам обеспечения защиты информации, воспитание бдительности сотрудников, повышение их квалификации);

б) психологические мероприятия (установка видеонаблюдения, обнародование инцидентов с попыткой вынесения служебной информации за пределы организации).

Для того, чтобы предотвратить возможность несанкционированного доступа к конфиденциальной информации, ПАО «ММК» может ввести надежную систему защиты документооборота.

Мероприятия, направленные на противодействие угрозам имущественной безопасности организации, проводятся в четыре этапа.

На первом этапе осуществляется формирование ранжированного перечня имущества ПАО «ММК» как объекта защиты. Далее, на втором этапе оцениваются возможные угрозы имущественной безопасности ПАО "ММК» со стороны ее сотрудников. Третий этап подразумевает определение перечня прикладных методов защиты имущества. Непосредственное формирование и внедрение подсистемы имущественной безопасности организации, предполагающее:

1) разработку общей концепции имущественной безопасности, как элемента общей стратегии безопасности организации;

2) разработку внутренней нормативной базы;

3) расчет и выделение необходимых финансовых ресурсов;

4) обучение персонала организации правилам обеспечения имущественной безопасности;

5) формирование и последующее развитие формализованных процедур контроля над соблюдением установленных правил, а также санкций за их нарушение.

Данные мероприятия направлены на улучшение кадровой составляющей экономической безопасности ПАО «ММК», что в свою очередь должен быть просчитан для определения экономической эффективности мероприятий на деятельность организации.

#### 4.2 Экономический эффект предложенных мероприятий

Практической угрозой для предприятий являются потери и убытки, связанные с деятельностью предприятий.

Из-за угрозы материальным и нематериальным активам руководство вынуждено прибегнуть к использованию различных методов управления рисками для снижения потерь вследствие их наступления.

Помимо этой, существует еще ряд причин, по которым компании внедряют системы управления рисками, например, непостоянство финансовых рынков, периодические кризисы и потрясения, давление регулирующих органов, необходимость регулирования механизмов управления.

Комплексная реализация выработанных мер по управлению рисками – наиболее эффективный финансовый инструмент для повышения стабильности и устойчивости.

Комплексный подход к проблеме риск-менеджмента даёт возможность создать необходимые условия для решения некоторых задач деятельности компании, таких как планирование прибыли и убытков, повышение финансовой устойчивости, снижение расходов, улучшение кредитного или инвестиционного рейтинга, оптимизация налоговых платежей, уменьшение волатильности

прибыли. Решение текущих задач позволит в краткие сроки получить возврат инвестиций от внедрения системы управления рисками, а в итоге максимизировать прибыль и увеличить рыночную стоимость компании.

Оценка эффективности персонала основывается на критериях, выраженных в объективных показателях развития производства предприятия. Помимо прироста производительности труда на улучшение труда также влияют рациональность принимаемых управленческих решений, чёткая организационная система управления, точные прогнозы недопущения нарушений. Отсюда следует, что источник прироста результатов нужно искать не только в изменении экономических показателей, но и в воспрепятствовании убыткам, что связано с оценкой кадрового риска и его управлением.

Уровень кадрового риска можно принять за показатель отклонения экономической эффективности функционирования персонала от ожидаемой. Значимость кадрового риска оценивается экспертами относительно издержек, которые могут быть следствием следующих факторов:

- 1) конфликты;
- 2) ошибки сотрудников;
- 3) снижение числа квалифицированных сотрудников.

Также рассчитывается частота возникновения риска разных типов в текущих условиях организации. Основываясь на полученных результатах, выявляют возможность учёта кадрового риска и его влияния при разработке и корректировке кадровой политики, управлении персоналом, принятии управленческих решений.

Следующими по значимости риски могут быть:

- 1) потеря имиджа организации;
- 2) потеря высококвалифицированного персонала;
- 3) мошенничество; потеря информационных ресурсов;
- 4) хищения;
- 5) ошибки;



б) конфликт с руководством;

7) болезни;

Влияние менее значимых факторов по определению не столь сильное, но вероятность их реализации может быть значительной, поэтому анализ неблагоприятных событий, связанных с персоналом, обязателен.

Согласно проведенному анализу деятельности ПАО ММК кадровым риском нельзя пренебрегать, поскольку он может иметь негативные последствия в социальной и экономической областях деятельности предприятия.

Наиболее существенными видами риска на момент исследования в ПАО ММК установлены риски, связанные с потерей высококвалифицированного персонала, также риски хищения со стороны собственных сотрудников. Некоторые издержки организации, связанные с этими фактами, могут быть объяснены следующими:

- 1) неудачный набор персонала;
- 2) увольнение сотрудников;
- 3) низкая результативность процедуры аттестации;
- 4) уход сотрудников к конкурентам.

Стоит рассчитать величину ожидаемого убытка предприятия в случае наступления риска.

При расчёте себестоимости подбора персонала учитываются также сроки и объем работ. Результаты которых отражены в таблице 4.1.

Таблица 4.1–Расчет общих трудозатрат при подборе персонала в ПАО «ММК»

Работы и нормативы	Период работ	Норматив на работу, минут			Затраты времени
		минимум	максимум	среднее	
Уточнение описания вакансии	разово	15	60	37,5	37,5
Сравнение предоставляемой заработной платы на рынке	разово	10	60	35	35

Окончание таблицы 4.1

Работы и нормативы	Период работ	Норматив на работу, минут			Затраты времени
		минимум	максимум	среднее	
Размещение вакансии на сайте	разово	15	40	27,5	27,5
Поиск резюме	разово	0,2	60	37,5	37,5
Просмотр резюме	ежедневно	10	1	0,6	240
Сохранение всех резюме	ежедневно	5	40	25	25
Просмотр каждого резюме	ежедневно	1	1	0,6	139,5
Сортировка резюме	ежедневно	3	15	10	155
Письма и звонки соискателям	ежедневно	4	8	6	372
Принятие звонков соискателей	ежедневно	1	3	2	124
Проведение интервью	разово	20	60	40	400
Повторные интервью	разово	30	60	45	135
Проверка рекомендаций	разово	15	20	17,5	52,5
Отклонение кандидатов	разово	20	60	40	100
Общие трудовые затраты в часах					31 час

Также стоит учесть, что сроки и объемы выполненной работы отличаются в зависимости от предложенной вакансии и конкурентоспособности предложенной заработной платы на данную работу. При расчете затрат на подбор персонала учитываются стоимость размещения вакансии, в нашем случае, использован сайт hh.ru, доступ к базе резюме, также стоимость работы сотрудника (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Затраты на подбор персонала в ПАО ММК

Наименование услуг	Стоимость, руб.
Размещение вакансии на hh.ru	800
Доступ к базе резюме (1 день)	3 000
Работа сотрудника по подбору персонала	19 500
Итого	23 300

Таким образом, издержки по подбору персонала в ПАО «ММК» примерно составляет 23300 рублей и занимает 31 часов рабочего времени, если расчеты брать за месяц.

Также неграмотное увольнение сотрудников по инициативе работодателя и уход сотрудников к конкурентам приводят к финансовым издержкам. Вероятностные последствия данных издержек могут произойти по следующим признакам:

- 1) выплата компенсаций за неиспользованные отпуска;
- 2) выплата выходного пособия;
- 3) правовые последствия (компенсация морального вреда);
- 4) снижение производительности из-за отсутствия квалифицированного персонала.

По экспертной оценке, издержки на увольнение для предприятий составляет примерно 0,0005 часть от кредиторской задолженности перед персоналом организации.

Тем самым, расчет проводится на основе показателей пассива бухгалтерского баланса ПАО «ММК», представленный в приложении А. На конец 2018 – начало 2019 года задолженность персоналу составили 610 миллион рублей. Следовательно, издержки при увольнении, потере сотрудников составляет 305 000 рублей.

Таким образом, суммарно величина ожидаемого убытка в случае наступления риска составляет 584 600 рублей ( $23\ 300 \cdot 12 \text{ мес} + 305\ 000$ )

Совокупный размер издержек, которых можно избежать – размер экономии, который достигается в случае реализации системы управления кадровыми рисками, поэтому стоит оценить затраты на предложенные мероприятия.

Изучение ценностей, потребностей, мотивов, уровня лояльности персонала может осуществить специалист отдела кадров (средняя зарплата сотрудника – 25 000 руб.).

Сопровождение страницы ПАО ММК в соцсетях занимает до 20% рабочего времени сотрудника ( $25\ 000 \times 0,2 \times 12\ \text{мес.} = 60\ 000\ \text{руб.}$ ).

Сопровождение внутриорганизационной сети занимает до 30% рабочего времени сотрудника ( $25\ 000 \times 0,3 \times 12\ \text{мес.} = 90\ 000\ \text{руб.}$ ).

Разработка требований к кандидату на планируемую должность и критериев его оценки, разработка программ мотивации потребует, обучение специалиста для проведения собеседований с кандидатами.

Итого, совокупные затраты составят:  $25\ 000 + 60\ 000 + 90\ 000 + 25\ 000 = 200\ 000\ \text{руб.}$  в год.

В процессе принятия решения по осуществлению тех или иных мероприятий по управлению рисками необходимо, в первую очередь, учитывать выполнение условий неравенства, отраженной в формула 12.

Соотношение ожидаемых убытков и стоимости мероприятий по управлению рисками

$$L > C, \quad (12)$$

где  $L$  – величина ожидаемого убытка в случае наступления риска;

$C$  – совокупная стоимость мероприятий по управлению рисками.

Произведенные расчеты отвечают условиям неравенства ( $584\ 600\ \text{руб.} > 200\ 000\ \text{руб.}$ ), то есть осуществление тех или иных мероприятий риск-менеджмента ПАО «ММК» оправдано лишь в том случае, если величина ожидаемого убытка превышает стоимость управления данными рисками.

Итак, затраты на обеспечение кадровой безопасности, прежде всего, должны соответствовать степени опасности и стоимости защищаемого ресурса. Необоснованные затраты могут поставить под угрозу существование фирмы.

В то же время сокращение издержек предприятия за счет уменьшения затрат на обеспечение кадровой безопасности негативно влияет на систему кадровой безопасности и ведёт к превышению пороговых пределов. Тем самым, увеличивая

прибыль сегодня за счет сокращения издержек на обеспечение безопасности, предприниматель рискует уже в ближайшем будущем понести серьезные убытки или разориться.

#### Выводы по разделу четыре

В процессе анализа документов и состояния внешней и внутренней структуры ПАО «ММК», выявлены все возможные кадровые риски предприятия. Для обеспечения кадровой безопасности предприятия предлагается совершенствовать эффективность управления персоналом, способ подбора персонала, метод оценки персонала.

В результате всего анализа управления кадровыми рисками ПАО «ММК» предложены рекомендации по устранению угроз хищения и потери высококвалифицированного персонала ПАО «ММК». Рассчитан экономический эффект данных мероприятий, который показал, что, финансируя в издержки на обеспечение безопасности, предприятие покрывает совокупные затраты, возникшие из-за рисков.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выпускной квалификационной работы была достигнута цель и решены поставленные задачи.

Таким образом, анализируя финансовую и кадровую составляющую ПАО «ММК», можно сделать следующие выводы:

Проведя оценку темпов деятельности предприятия и анализ динамики его положения на рынке за 2014–2018 гг., можно сделать вывод, что за последние три года наблюдается эффективное функционирование предприятия. Сравнение занимаемой доли чистой прибыли по отношению к выручке показало снижение финансовых результатов за 2018–2019 гг., на что повлияло сокращение экспорта.

Определение сбалансированного роста ПАО «ММК» выявило, что предприятие имеет отрицательный денежный поток, то есть отсутствует финансовая стабильность. Однако, в период с 2015 года по 2017 год наблюдается рост в отличие от предыдущих лет.

Анализ эффективного функционирования предприятия позволил убедиться, что кадровый потенциал предприятия является одним из важнейших показателей деятельности предприятия.

Мониторинг на основе статистики официального сайта предприятия–кадровой политики и социальных программ, предоставляющих ПАО «ММК», дал положительный результат.

Реализация социальных проектов и благотворительных программ, направленных на улучшение качества жизни жителей города, сформировывают устойчивый спрос на рабочие места в ПАО «ММК», создает имидж социально ориентированного предприятия.

Также осуществлен анализ текучести кадров и проведен сравнительный анализ рабочей силы ПАО «ММК», который показал положительную тенденцию

Исходя из статистики судебных решений выделены виды угроз со стороны персонала, то есть проведена аналитическая справка правонарушений в области

социально-трудовых отношений. На основании судопроизводства выявлены сильные и слабые стороны предприятия, предложены способы устранения недостатков.

В процессе анализа документов и состояния внешней и внутренней структуры ПАО «ММК», выявлены все возможные кадровые риски предприятия. Для обеспечения кадровой безопасности предприятия предлагается совершенствовать эффективность управления персоналом, способ подбора персонала, метод оценки персонала.

В результате всего анализа управления кадровыми рисками ПАО «ММК» предложены рекомендации по устранению угроз хищения и потери высококвалифицированного персонала ПАО «ММК». Рассчитан экономический эффект данных мероприятий, который показал, что, финансируя в издержки на обеспечение безопасности, предприятие покрывает совокупные затраты, возникшие из-за рисков.

Подводя итог, можно сказать, что внедрение данных мероприятий позволит ПАО «ММК» оценить дальнейшее развитие деятельности, также увеличить свой капитал и повысить трудовой потенциал предприятия.

Предприятию следует расширить задачи менеджера по персоналу как проведением оценки персонала, диагностика социально-психологического климата в коллективе, определение социальных ситуаций, разработки специальных программ по стабилизации коллектива, то есть осуществление полного контроля над кадровым процессом организации.

Таким образом, кадровая безопасность, прежде всего, направлена на работу с персоналом, с сотрудниками компании, на установление этических и трудовых норм, защищающих интересы компании.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абалкин, Л.И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Л.И. Абалкин // Вопросы экономики. – 1994.–№ 12. – С. 4.
- 2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия / под ред. Л. Л. Ермолович. – Мн.: ООО Интерпрессервис, УП Экоперспектива, 2001. – 576 с.
- 3 Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент/ И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 321 с.
- 4 Барышева, С.Ю. Судебная экономическая экспертиза: учебное пособие для студентов/ С.Ю. Барышева, Л.А. Шевелева. – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал)РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016.– 168 с.
- 5 Богатко, А.Н. Основы экономического анализа хозяйственного субъекта/ А.Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 214 с.
- 6 Буянов, В.П. Рискология (управление рисками): учебное пособие/ В.П. Буянов, К.А. Кирсанов, Л.М. Михайлов. – М.: Экзамен,2014. – 382 с.
- 7 Бухвальд, Е.М. Макроаспекты экономической безопасности: факторы, критерии и показатели/ Е.М. Бухвальд, Л.Н. Гловацкая, С.Б. Лазуренко // Вопросы экономики. – 1994. – №12. – 457 с.
- 8 Васильев, Э. А. Мониторинг экономической безопасности в системе выявления и предупреждения экономической преступности / Э. А. Васильев, А. А. Крылов // Проблемы теории и практики борьбы с экстремизмом и терроризмом: сборник Всероссийской научно-практической конференции. Ставрополь: ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет», 2015.–С. 313—317.
- 9 Вражнова, М.Н. Социология кадровой безопасности: Учебное пособие/ М.Н. Вражнова, Л.О. Терновая. – М.: Международный издательский центр «Этносоциум», 2017. – 276 с.
- 10 Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы/ В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков. – М.: Издательство «Ось-89», 2007. – 208 с.



11 Гончаров, Д.С. Управление рисками и эффективность бизнеса/ Д.С. Гончаров. – <http://www.iteam.ru/>.

12 Гражданское дело, по иску публичному акционерному обществу «Магнитогорский металлургический комбинат» о взыскании компенсации морального вреда. – <http://судебныерешения.рф/34177560>.

13 Зайцев, Ю.В. Управление проектами: учебно-методическое пособие/ Ю.В. Зайцев, В.К. Крутиков, Т.В. Дорожкина. – Калуга: Издательство «Эйдос», 2015. – 226 с.

14 Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, информация, безопасность/ Г.Б. Клейнер, В.П. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М.: Экономика, 2013. – 398 с.

15 Колосов, А. В. Экономическая безопасность хозяйственных систем / А. В. Колосов. – М.: РАГС, 2001. – 314 с.

16 Крюкова, Е.Н. Ложь кандидата и ложь работодателя/ Е.Н. Крюкова // Служба кадров и персонал. – 2011. – №2. – С. 420.

17 Ноздрина, А.В. Анализ трудового потенциала/ А.В. Ноздрина // Молодой ученый. – 2014. – №4.2 – С. 137.

18 Обзор экономических преступлений ЗАО «Прайсвогтерхаускуперс Аудит». – <http://www.pwc.com/extweb/insights.nsf/docid/>

19 Олейникова, Е.Л. Основы экономической безопасности/ Е.Л. Олейникова // Государство, регион, предприятие, личность. – М: Интел-Синтез, 1997. – С.138.

20 Официальная страница Публичного Акционерного Общества "Магнитогорский металлургический комбинат". – <http://mmk.ru/>.

21 Поветкина Н.А. Финансовая устойчивость Российской Федерации. Правовая доктрина и практика обеспечения: монография / под ред. И.И. Кучерова. – Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации: Юридическая фирма КОНТРАКТ, 2016. – 143 с.

22 Политика в области управления рисками ПАО «ММК». – <http://mmk.ru/upload/iblock/cd4/>.

23 Положение о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг. – утв. Банком России 30.12.2014 N 454–П; ред. от 25.05.2019; зарегистрировано в Минюсте России 12.02.2015 №35989. – [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_175536/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_175536/).

24 Решение Магнитогорского городского Собрания депутатов от 27 ноября 2018 г. №169 "Об утверждении Стратегии социально-экономического развития города Магнитогорска. – <http://municipal.garant.ru/#/document/172655280>.

25 Рейтинг крупнейших частных компаний по версии Forbes. – <https://www.forbes.ru/rating/367067-200-krupneyshih-rossiyskih-chastnyh-kompaniy-2018-reyting-forbes#top10>.

26 Россия в цифрах: краткий статистический сборник/ Ростат. М., 2017. – [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/rusfig/rus17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/rusfig/rus17.pdf).

27 Самыгин, С.И. Кадровая безопасность организации / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону:2001. – 380 с.

28 Семенов, А.А. Рынок труда и его проблемы/ А.А. Семенов // Экономист. – 2006. – №12. – С.12.

29 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России: Общий курс: Учебник/ под ред. В.К. Сенчагова. –2-е изд. – М.: Дело,2005. – 896 с.

30 Сетевое издание “74.ру”. Средняя зарплата персонала. – <https://74.ru/text/gorod/238477132390400.html>.

31 Судебная практика разрешения социально-трудовых споров в современной России/ науч. ред. А. С. Запесоцкий. – СПб.: СПбГУП, 2018. – 152 с.

32 Тэпман, Л.Н. Риски в экономике/ Л.Н. Тэпман// М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С.380.

33 Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. – [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/finans/temp\\_kz.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/finans/temp_kz.htm).

34 Федеральный арбитражный суд Челябинской области. – <http://chel.arbitr.ru/>

35 Финансовая отчетность по МСФО ПАО «ММК». – [http://mmk.ru/for\\_investor/financial\\_statements/msfo/](http://mmk.ru/for_investor/financial_statements/msfo/).

36 Хромов, М.Ю. Причины возникновения кадровых рисков/ М.Ю Хромов // Известия. – <http://www.prosvet.su/>.

37 Черевко, В.В. Содержание кадровых рисков и их значение в современном менеджменте предприятия/ В. Черевко // Экономика и управление. – 2017. – №1 (9). – С. 34–41.

38 Экономика трудовых ресурсов: Общий курс: Учебник / Н.А. Горелов; под ред. В.К. Сенчагова, – 2-е изд. – М.: Дело, 2005. – С. 82.

39 Ющенко, Д. В. Эмоциональный интеллект в подборе персонала / Д. Ющенко // Кадровик – 2014. – № 6– С. 44–50.

40 Якунина, М. В. Экономическая безопасность региона: учебно-методическое пособие / М. В. Якунина, В. К. Крутиков, О. С. Посыпанова. – Калуга: КГУ им. К. Э. Циолковского, 2015. – 103 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А.

**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 на примере ПАО**  
**«ММК»**

**АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ**  
**К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

**ЮУрГУ – 38.05.01. 20XX XXX. ВКР**

Количество листов \_\_\_\_\_

**Руководитель ВКР, доцент**

\_\_\_\_\_ / Т.С. Огорокова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Автор**

**студент группы ЭУ – 523,**

\_\_\_\_\_ / Р.Р. Асадов /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Челябинск 2019**

## Бухгалтерский баланс

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС  
на 31 декабря 2018 г.

	Форма по ОКУД	КОДЫ
	Дата (число, месяц, год)	0710001
		31   12   2018
Организация: <u>ПАО "Магнитогорский металлургический комбинат"</u>	по ОКПО	00188424
Идентификационный номер налогоплательщика: <u>7414003633</u>	МНН	7414003633
Вид экономической деятельности: <u>Производство металлургическое</u>	по ОКЕД	24
Организационно-правовая форма/ форма собственности:		1
<u>Публичное акционерное общество/ Частная собственность</u>	по ОК015/ОК016	1 22 47   16
Единица измерения: <u>тыс.руб./млн.руб.</u>	по ОК018	004/005
Местонахождение (адрес): <u>455000, г. Магнитогорск, ул. Кирова, 93</u>		

Пояснение	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года	На 31 декабря 2016 года
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
ТП 1.1	Нематериальные активы	1110	539	437	409
	в том числе:				
	приобретения нематериальных активов	1111	386	286	257
ТП 1.4	Результаты исследований и разработок	1120	189	230	125
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства, оборудование к установке, вложения во внеоборотные активы	1150	153 537	131 910	112 616
	в том числе:				
ТП 2.1	основные средства	1151	95 252	92 516	87 883
ТП 2.2	оборудования к установке	1152	14 387	12 119	7 213
ТП 2.3	вложения во внеоборотные активы	1153	39 504	23 673	14 999
	Долговые вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
ТП 3.1	Финансовые вложения	1170	61 048	74 934	68 696
	Отложенные налоговые активы	1180	16 822	13 127	13 662
П 5	Прочие внеоборотные активы	1190	1 009	910	666
	<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>233 144</b>	<b>221 548</b>	<b>196 394</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
П 5	Запасы	1210	51 552	50 966	37 216
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	35 004	33 878	23 726
	затраты в незавершенном производстве	1212	9 130	9 042	8 870
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	7 324	8 046	4 617
	товары отгруженные	1214	94	-	3
	прочие запасы и затраты	1215	-	-	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	759	5 665	3 416
ТП 4.1	Дебиторская задолженность	1230	52 031	43 361	40 322
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	1231	47 111	39 351	37 374
	взносы выданные	1232	1 629	2 113	2 108
ТП 3.1	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	56	2 537
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	48 731	29 518	14 944
	Прочие оборотные активы	1260	806	454	366
	<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>153 879</b>	<b>130 020</b>	<b>98 801</b>
	<b>БАЛАНС (сумма строк 1100+1200)</b>	<b>1600</b>	<b>387 023</b>	<b>351 568</b>	<b>295 195</b>

Продолжение приложения Б

Показател	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года	На 31 декабря 2016 года
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	11 174	11 174	11 174
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переводы в необоротные активы	1340	-	-	-
	Дополнительный капитал (без переоценок)	1350	24 714	24 714	24 714
	Резервный капитал	1360	559	559	559
П.5	Неразмешенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	210 136	195 753	164 425
	<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>246 583</b>	<b>232 200</b>	<b>200 872</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	<b>Земельные средства</b>				
ТП 4.3	в том числе: кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	17 370	13 846	11 721
ТП 4.3	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	-	-	391
	Отсроченные налоговые обязательства	1420	24 833	20 872	18 910
ТП 6	Оценочные обязательства	1430	7 820	7 899	8 072
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>50 023</b>	<b>42 617</b>	<b>38 952</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	<b>Земельные средства</b>				
ТП 4.3	в том числе: кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	13 665	13 542	17 238
ТП 4.3	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	8 821	1 386	959
ТП 4.3	Кредиторская задолженность в том числе:	1520	66 122	59 735	31 379
	поставщики и подрядчики	1521	37 900	36 712	21 453
	задолженность перед персоналом организации	1522	618	594	598
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	307	303	298
	задолженность по налогам и сборам	1524	1 813	1 553	2 342
	задолженность по другим обязательствам	1525	6 156	7 346	5 858
	Должны бюджетам, периодам	1530	298	343	232
ТП 6	Оценочные обязательства	1540	1 713	1 745	1 382
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>90 417</b>	<b>76 751</b>	<b>55 371</b>
	<b>БАЛАНС (сумма строк 1300+1400+1500)</b>	<b>1700</b>	<b>387 023</b>	<b>351 548</b>	<b>295 195</b>

Руководитель

  
(подпись)

П. Б. Шилов

Директор ООО "МК-УЧЕТ" (ИП) 

(по договору от 30.06.2014 № 11/13/14)

22 Октября 2019 года

  
(подпись)

О. Ю. Самойлова

# Продолжение приложения Б

## ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ КАПИТАЛА за 2018 год

Организация: ООО "Национальный металлургический комбинат"  
 Идентификационный номер платателя: 7414003633  
 Вид экономической деятельности: Производство металлургическое  
 Организационно-правовая форма/форма собственности: Публичное акционерное общество/закрытое акционерное общество  
 Единый номер: 7414003633

Дата (число, месяц, год)

Коды	
0710003	
31	12
по ОКПО	00186424
ИНН	7414003633
по ОКВЭД	24
по ОКПД	13247
по ОКЕИ	16
499385	

### 1. Доходный капитал

Наименование показателя	Код	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Баланс капитала на 31 декабря 2016 г. за 2017 год	3100	11 174	-	24 714	559	164 425	200 872
Увеличение капитала - всего:	3210	-	-	-	-	67 331	67 331
в том числе:							
чистая прибыль	3211	X	X	X	X	67 300	67 300
пересчета имущества	3212	X	-	-	X	-	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3213	X	X	-	X	-	-
дополнительный выпуск акций	3214	-	-	-	X	X	-
увеличение номинальной стоимости акций	3215	-	-	-	X	-	-
реорганизация юридического лица	3216	-	-	-	-	-	-
продажа ранее выкупленных акций	3217	-	-	-	-	-	-
дивиденды	3218	-	-	-	-	30	30
Изменение капитала - всего	3220	-	-	-	-	(36 003)	(36 003)
в том числе:							
убыток	3221	X	X	X	X	-	-
пересчета имущества	3222	X	X	-	X	-	-
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3223	X	X	-	X	-	-
уменьшение номинальной стоимости акций	3224	-	-	-	X	-	-
уменьшение количества акций	3225	-	-	-	X	-	-
реорганизация юридического лица	3226	-	-	-	-	-	-
выкуп собственных акций	3227	X	X	X	X	-	-
дивиденды	3228	-	-	-	-	(36 003)	(36 003)
Изменение добавочного капитала	3230	X	X	-	-	-	X
Изменение резервного капитала	3240	X	X	X	-	-	X
Баланс капитала на 31 декабря 2017 г. за 2018 год	3200	11 174	-	24 714	559	198 743	232 200
Увеличение капитала - всего:	3310	-	-	-	-	73 719	73 719
в том числе:							
чистая прибыль	3311	X	X	X	X	73 689	73 689
пересчета имущества	3312	X	X	-	X	-	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3313	X	X	-	X	-	-
дополнительный выпуск акций	3314	-	-	-	X	X	-
увеличение номинальной стоимости акций	3315	-	-	-	X	-	-
реорганизация юридического лица	3316	-	-	-	-	-	-
продажа ранее выкупленных акций	3317	-	-	-	-	-	-
дивиденды	3318	-	-	-	-	30	30
Изменение капитала - всего	3320	-	-	-	-	(59 336)	(59 336)
в том числе:							
убыток	3321	X	X	X	X	-	-
пересчета имущества	3322	X	X	-	X	-	-
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3323	X	X	-	X	-	-
уменьшение номинальной стоимости акций	3324	-	-	-	X	-	-
уменьшение количества акций	3325	-	-	-	X	-	-
реорганизация юридического лица	3326	-	-	-	-	-	-
выкуп собственных акций	3327	X	X	X	X	-	-
дивиденды	3328	-	-	-	-	(59 336)	(59 336)
Изменение добавочного капитала	3330	X	X	-	-	-	X
Изменение резервного капитала	3340	X	X	X	-	-	X
Баланс капитала на 31 декабря 2018 г.	3300	11 174	-	24 714	559	210 138	246 569

### 2. Чистые активы

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
Чистые активы	3600	246 579	232 543	201 104

Руководитель

И. Б. Шеняев

Директор ООО "НМКС-ЦЕНТР"

(по договору от 30.06.2018 № 223/2018)

22 февраля 2019 года



Продолжение приложения Б

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ  
за 2018 год

Организация: <u>ПАО "Магнитогорский металлургический комбинат"</u>	Форма по ОКУД	Коды
Идентификационный номер налогоплательщика: <u>7414003633</u>	Дата (число, месяц, год)	0710004
Вид экономической деятельности: <u>Металлургическое производство</u>	по ОКПО	00186424
Организационно-правовая форма/ форма собственности: <u>Публичное акционерное общество/ Частная собственность</u>	ИНН	7414003633
Единица измерения: <u>тысяч руб./млн.руб.</u>	по ОКВЭД	24
Местонахождение (адрес): <u>455000, г. Магнитогорск, ул. Кирова, 93</u>	по ОКДПГ/ОКОГС	1 22 47   16
	по ОКВМ	384/385

Показатель	Наименование показателя	Код	За 2018 год	За 2017 год
	Денежные потоки от текущих операций			
	Поступления - всего	4110	456 856	390 410
	в том числе:			
	от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	449 077	389 203
	включая:			
	от продажи продукции, товаров, работ и услуг дочерним обществам		64 550	49 630
	авансы, полученные от покупателей (заказчиков) (за исключением дочерних обществ)		110 426	108 263
	авансы, полученные от дочерних обществ		890	4 432
	арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	84	83
	от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
п 5	прочие поступления	4119	7 695	1 124
	Платежи - всего	4120	(359 104)	(323 127)
	в том числе:			
	поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(310 601)	(284 062)
	включая:			
	дочерним обществам за сырье, материалы, работы, услуги		(40 437)	(29 583)
	авансы поставщикам (подрядчикам) (за исключением дочерних обществ)		(41 266)	(43 402)
	авансы дочерним обществам		(20 016)	(15 112)
	в связи с оплатой труда работников	4122	(17 792)	(16 863)
	процентов по долговым обязательствам	4123	(1 105)	(1 350)
	налога на прибыль организации	4124	(22 488)	(14 873)
п 5	прочие платежи	4129	(7 118)	(5 950)
	Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	97 752	67 283
	Денежные потоки от инвестиционных операций			
	Поступления - всего	4210	2 776	12 095
	в том числе:			
	от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	93	118
	от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	76	130
	от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	936	1 610
	включая:			
	возврат (гашение) займов, выданных дочерним обществам		251	489
	дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	1 671	1 480
п 5	прочие поступления	4219	-	8 777



Продолжение приложения Б

	Платежи - всего	4220	(42 515)	(38 876)
	в том числе:			
	в связи с приобретением, созданием, модернизацией и подготовкой к использованию необоротных активов	4221	(39 110)	(24 799)
	в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(410)	(1 393)
	в связи с приобретением долговых ценных бумаг (права требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(2 950)	05 157
	включая:			
	предоставление займа дочерним обществам		(2 351)	(789)
	процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(45)	(14)
П 5	прочие платежи	4229	-	6 513
	Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	(39 739)	(26 781)
	Денежные потоки от финансовых операций			
	Поступления - всего	4310	61 141	44 445
	в том числе:			
	получение кредитов и займов	4311	61 141	44 445
	включая:			
	получение кредитов и займов от дочерних обществ		16 792	3 713
	денежных вкладов собственников (участников)	4312	-	-
	от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
	от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-
	прочие поступления	4319	-	-
	Платежи - всего	4320	(105 387)	(69 907)
	в том числе:			
	собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходов из состава участников	4321	-	-
	на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(52 491)	(21 460)
	в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(52 896)	(46 447)
	включая:			
	возврат кредитов и займов дочерним обществам		(9 286)	(3 574)
	прочие платежи	4329	-	-
	Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	(44 246)	(25 462)
	Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	13 767	15 040
	Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного года	4430	29 518	14 944
	Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	48 731	29 518
	Валютная разница изменения курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	5 446	(466)

Руководитель \_\_\_\_\_ П. В. Шмаев

Директор ООО "ММК-УЧЕТНЫЙ ЦЕНТР" \_\_\_\_\_ О. Ю. Самойлова  
(по договору от 30.06.2014 № 282218)

22 февраля 2019 года

## Окончание приложения Б

Показатели	2012	2013	2014	2015	2016	2017
NCF	-45917	-117121	-54776	-45678	-53754	-163760
NP	7925	-56446	-2278	30678	67968	67300
ЕВИТ	550208	605867	629237	530263	543605	1402295
Прибыль до налогобл.	461016	513411	551205	462649	503638	1382486
% к уплате	89192	92456	78032	67614	39967	19809
ОР(прибыль от продаж)	317609	367180	279257	282981	425804	579944
Р(выручка)	243050	224642	266478	214115	339111	392782
ТА (сов.актив)	4205836	4651936	4659036	4820863	4508594	2924324
ТА	111,7638274	110,6066903	100,1526246	103,4734009	93,5225498	64,86110748

## Управление рисками

## Риск ликвидности

2016 год	Итого	В течение 1 мес.	От 1 до 3 мес.	От 3 до 12 мес.	От 1 до 5 лет	В после- дующие годы
<b>Кредиты и займы с фиксированной ставкой</b>						
Основная сумма	10 915	28	-	1 321	9 375	191
Проценты	2 201	81	157	970	993	-
	<b>13 116</b>	<b>109</b>	<b>157</b>	<b>2 291</b>	<b>10 368</b>	<b>191</b>
<b>Кредиты и займы с плавающей ставкой</b>						
Основная сумма	18 947	-	4 154	12 397	2 334	62
Проценты	282	66	73	122	21	-
	<b>19 229</b>	<b>66</b>	<b>4 227</b>	<b>12 519</b>	<b>2 355</b>	<b>62</b>
<b>Итого</b>	<b>32 345</b>	<b>175</b>	<b>4 384</b>	<b>14 810</b>	<b>12 723</b>	<b>253</b>

## Кредитный риск

Таблица 24  
млн. руб.

	31 декабря 2016 года	31 декабря 2017 года	31 декабря 2018 года
Автопроизводители	4 288	4 228	6 366
Трейдера	18 993	20 967	25 304
Трубопрокатное производство	8 370	8 120	7 558
Прочие	5 723	6 036	7 883
<b>Итого</b>	<b>37 374</b>	<b>39 351</b>	<b>47 111</b>

## Валютный риск

млн. руб.

	31 декабря 2016 года		31 декабря 2017 года		31 декабря 2018 года	
	Евро	Долл. США	Евро	Долл. США	Евро	Долл. США
<b>Активы</b>						
Денежные средства и их эквиваленты	2 777	7 365	2 984	22 124	3 207	39 689
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	2 233	303	-	-	-	-
Дебиторская задолженность покупателей и заказчиков дочерних и других обществ	2 556	5 081	1 836	9 504	1 132	11 321
<b>Итого активы</b>	<b>7 566</b>	<b>12 749</b>	<b>4 820</b>	<b>31 628</b>	<b>4 339</b>	<b>51 010</b>
<b>Обязательства</b>						
Кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками, дочерними и другим обществами	1 504	4 010	2 006	4 972	1 962	5 093
Краткосрочные и долгосрочные заемные средства	6 714	12 734	17 420	137	21 207	-
<b>Итого обязательства</b>	<b>8 218</b>	<b>16 744</b>	<b>19 426</b>	<b>5 109</b>	<b>23 169</b>	<b>5 093</b>
<b>Итого чистая позиция</b>	<b>(652)</b>	<b>(3 995)</b>	<b>(14 606)</b>	<b>26 519</b>	<b>(18 830)</b>	<b>45 917</b>