

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование построения системы кадрового резерва в организации

Обучающийся

О.Н. Трифилова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, профессор Д.Л. Савенков

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

Тольятти 2025

Аннотация

Выпускная квалификационная работа посвящена актуальной проблеме совершенствования построения системы кадрового резерва организации (АО «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева») с целью обеспечения их стабильного функционирования и стратегического развития. В данной работе приводятся обоснования необходимости построения системы кадрового резерва как инструмента для своевременного закрытия ключевых должностей и минимизации рисков, связанных с уходом высококвалифицированных сотрудников.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию построения системы кадрового резерва, которые включают в себя оптимизацию этапов отбора, оценки, формирования и обучения сотрудников в кадровом резерве предприятия.

Объект исследования - АО «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева».

В рамках работы рассматриваются теоретические основы построения системы кадрового резерва, а именно виды, источники, методы, принципы. Проводится анализ объекта исследования, его характеристика, диагностика, анализ действующей системы построения кадрового резерва предприятия. Предлагаются основные мероприятия по повышению экономической эффективности системы кадрового резерва предприятия: ввести новый этап в процесс формирования системы – кадровый мониторинг, нетрадиционный метод подбора персонала - AI-алгоритмы для анализа данных о результативности обучения и потенциале сотрудников и в качестве нового метода отбора персонала - «Отбор по критериям «результативность» и «потенциал» (Матрица 9-Box)

Предложенные мероприятия позволят предприятию более эффективно выстраивать более гибкую систему подготовки кандидатов, повышая её результативность и способствуя достижению стратегических целей.

Содержание

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы построения системы кадрового резерва в организации	6
1.1 Понятие, сущность, виды и источники построения системы кадрового резерва.....	6
1.2 Этапы, методы и принципы построения системы кадрового резерва.....	10
Глава 2 Анализ действующей системы кадрового резерва АО «ММП имени В.В. Чернышева».....	20
2.1 Характеристика деятельности предприятия	20
2.2 Анализ трудовых показателей и действующей системы формирования кадрового резерва АО «ММП имени В.В. Чернышева».....	41
Глава 3 Повышение эффективности построения системы кадрового резерва АО «ММП имени В.В. Чернышева»	56
3.1 Рекомендации по совершенствованию построения системы кадрового резерва АО «ММП имени В.В. Чернышева».....	56
3.2 Расчет экономической эффективности.....	61
Заключение	66
Список используемой литературы и используемых источников.....	68

Введение

В условиях современных вызовов, стоящих перед промышленными предприятиями России, включая санкционное давление, необходимость импортозамещения и цифровой трансформации, требуют принципиально нового подхода к управлению человеческими ресурсами. В этих условиях система кадрового резерва перестает быть вспомогательным инструментом HR-политики и становится стратегическим элементом обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организации.

Некоторое время назад поиск и отбор кандидатов, в основном, происходили для срочного закрытия вакансии, а не для стратегического развития организации. Именно на основании данного факта, организациями начали создаваться системы формирования резерва кадров и четкое построение системы важная задача для каждой организации.

Для предприятия процесс построения кадрового резерва является возможностью оценить потенциал перспективных специалистов, получение новых идей, подходов к решению проблем, получение оценки деятельности предприятия, выявление «узких мест», внедрение практик с аналогичных предприятий, опыта, особенно сейчас, когда АО «ММП имени В.В. Чернышева» объединяется с другим крупным предприятием.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование построения системы кадрового резерва в организации (на примере АО «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева») на основе применения теоретических и практических знаний, способствующих развитию аналитического мышления, расширения опыта и применения методов исследования.

Для реализации поставленной цели требуется решения определенных задач:

- изучить теоретические основы построения системы кадрового резерва в организации;

- проанализировать действующую систему кадрового резерва АО «Московского машиностроительного предприятия имени В.В. Чернышева»;
- разработать предложения по оптимизации процессов построения системы кадрового резерва с целью эффективности деятельности предприятия.

Объект исследования – АО «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева» (АО «ММП имени В.В. Чернышева»).

Предмет исследования – система формирования и развития кадрового резерва в организации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они могут быть использованы для оптимизации процессов формирования и развития кадрового резерва, повышения эффективности критериев отбора и оценки кандидатов в кадровый резерв, а также предлагаемых мероприятий, что позволит повысить результативность кадровой политики в перспективе, снизить риски с текучестью кадров, а также достичь более высоких финансово-экономических показателей за счет качества работы квалифицированных сотрудников.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из аннотации, введения, трёх глав, заключения, списка используемой литературы и источников.

Глава 1 Теоретические основы построения системы кадрового резерва в организации

1.1 Понятие, сущность, виды и источники построения системы кадрового резерва

Кадровый резерв – это не просто «список кандидатов», а своевременно выявленная и успешно подготовленная часть персонала организации, важный инструмент стратегического управления, который обеспечивает устойчивость и конкурентоспособность организации в долгосрочной перспективе, а также требует постоянного обновления, на основе его целей и планов.

Важнейшим фактором в условиях острой рыночной конкуренции являются процессы своевременного выявления и подготовки персонала к работе на различных должностях и специальностях и в разных условиях. Поэтому у каждой современной организации должна быть система кадрового резерва, которая в нужный критический момент окажет огромную помощь.

Существуют различные значения понятия «кадровый резерв», например, в работе Амстронга А. и Бэрон А. по мнению авторов, задачей управления результативностью считается поиск ключевых кандидатов, которых нужно внести в кадровый резерв и определение, где в организации эти люди могут развиваться. Наличие кадрового резерва обеспечивает гибкость действий организации, с помощью которых можно подбирать кандидатов на освобождающиеся должности или закрывать новые вакансии. [17]

Кибанов А.Я. считает, что кадровый резерв - это группа работников, обладающие знаниями и навыками, которые соответствуют запросам организации с учетом её стратегических целей, и могут осуществлять свои функции на новом месте и в новой должности. Кадровый резерв можно включить в структуру управления персоналом с профессиональным ростом, мотивацией и стимулированием персонала. [12]

Процесс построения системы кадрового резерва - последовательность взаимосвязанных этапов для формирования, подготовки и эффективного

использования группы сотрудников, мотивированных и готовых к карьерным изменениям, профессионального и личностного роста, их обучения для решения более ответственных задач.

Для организации это инструмент для:

- предотвращения рисков дефицита сотрудников;
- повышения привлекательности организации на рынке труда;
- снижения зависимости от внешнего рекрутинга (подбор и найм из внешних источников);
- своевременного закрытия вакантных позиций, в случае увольнений или ротации сотрудников, занимающих ключевую должность,
- возврата инвестиций на обучение и развитие персонала;
- расширения деятельности предприятия с помощью имеющихся в резерве профессиональных специалистов,
- мотивации и удержания талантливых лидеров-руководителей,
- поддержания кадровой стабильности и устойчивости на предприятии к внешним вызовам,
- повышения готовности сотрудников к изменениям на предприятии,
- уменьшения финансовых потерь (расходы на подбор персонала), что делает организацию более стабильной в будущем;
- роста вовлеченности и лояльности сотрудников при участии в резерве, которые принимают данный процесс за признание их потенциала и возможности карьерного роста.

При формировании резерва учитываются профессиональные навыки с целью подготовки сотрудников под конкретные должности (управленческие, вспомогательные, производственные) или направления работы, регулярно обновляется состав сотрудников на основе оценки результатов их работы, а также соответствие кандидатов с ценностями организации. Есть моменты, когда организация создает кадровый резерв для резкого скачка в развитии в перспективе, улучшить эффективность деятельности, но это актуально для тех организаций, которые находятся в стадии развития, роста или зрелости.

Имеются недостатки формирования системы кадрового резерва. Такие как, время на подготовку и формирование, достаточно длительный проект. После формирования его необходимо поддерживать (обновление списков, проведение аттестации, дополнение программ обучения). Для обучения кандидатов необходимы финансовые вложения, которые не сразу окупятся. И еще одним недостатком является демотивация сотрудника по причине долгого нахождения в резерве, либо один из руководителей посчитает кандидата своим конкурентом с опасением его сдвинуть с должности.

В зарубежных странах в вопросах кадрового резерва имеется положительный опыт и уделяется особое внимание эффективной организации его создания. Имеются некоторые различия между условиями в России и на Западе. На Западе руководители компаний считают необходимостью создание кадрового резерва, но российские работодатели этого еще не осознали. Уровень подготовки резервистов на Западе однороден, не требующий повышения первоначальных знаний, а российские специалисты имеют различную степень подготовки, это усложняет процесс профессионального роста и развития. Сроки планирования кадровой политики на Западе в условиях стабильного ведения бизнеса долгосрочные (до 10 лет), в России же по причине непредсказуемости и отсутствия долгосрочного опыта является долгосрочное планирование риском.

На примере, British Petroleum (BP) Данная компания использует понятие «Группа лидеров», включающая в себя 360 топ-позиций компании. Для каждой позиции выявляются кандидаты, готовые к продвижению через 2-4 года и на длительный срок (до 10 лет). Программа индивидуального развития направлена на оценку молодых специалистов (27-33 года) и определение их профессиональных перспектив. Преимуществами данной системы является четко определенные группы лидеров и участники программы развития, уменьшение бюрократии, тесное сотрудничество HR-отделов с предприятиями, развитые связи между кандидатами и руководителями.

По источникам формирования кадровый резерв можно разделить на внутренний и внешний.

Формирование внутреннего кадрового резерва производится из работников предприятия, которые обладают высоким потенциалом к переходу на управленческую должность, способные к быстрому развитию.

Внешний кадровый резерв создается из кандидатов, не работающих в организации, которые соответствуют заявленным требованиям и могут быть приглашены на свободную вакансию по мере её возникновения. Недостатком таких баз является то, что могут устаревать данные, предполагаемые претенденты могут переместиться по карьерной лестнице, либо сменить сферу деятельности. Оптимальный вариант – вести базы для подбора редких дорогостоящих специалистов.

Есть вариант использования внешнего кадрового резерва для привлечения специалистов эпизодически к решению определенных вопросов, участию в проектах, с возможностью приглашения на постоянное сотрудничество.

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва в зависимости от целей и задач (по уровню управления, виду деятельности, степени готовности и другие) по различным критериям:

а) по уровню управления:

- 1) стратегический резерв включает в себя сотрудников, имеющие высокий потенциал и глубокие знания в управлении и стратегическом планировании, которые готовы занять ключевые руководящие должности и подготавливаются с целью управления организацией или её основными направлениями;
- 2) оперативный (тактический) резерв направлен на обеспечение текущих процессов и краткосрочных проектов, требующих особых навыков. Сотрудники готовы перейти на должности среднего звена управления (руководители отделов, подразделений, ключевые специалисты);

- 3) перспективный резерв планируется для сотрудников, соответствующих на должность руководителя подразделения, на уникальные должности специалистов

б) по степени готовности:

- 1) резерв группы А («Готовые кандидаты») создается для незамедлительной замены вышестоящих должностей, ушедших или временно отсутствующих, для бесперебойного производственного процесса и гладкого перехода. Подготовка кандидатов включает в себя знакомство с основными задачами и обязанностями;
- 2) резерв группы В («потенциальные кандидаты») состоит из кандидатов, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года (молодые специалисты с высоким потенциалом);

в) по виду деятельности:

- 1) резерв развития (для специальных проектов) необходим для работы в международных проектах, кризисных ситуациях и инновационных разработках. Для этого необходимы сотрудники, обладающие уникальными навыками или специализациями для их реализации;
- 2) резерв функционирования создается для обеспечения непрерывности производственных процессов в случае болезни, отпуска или ухода основного исполнителя.

1.2 Этапы, методы и принципы построения системы кадрового резерва

Этапы построения системы кадрового резерва.

Процесс построения системы кадрового резерва включает последовательность действий от анализа и планирования потребностей до оценки и анализа её эффективности.

Процесс построения системы кадрового резерва в организации, учитывая сложность, важность и масштаб задачи, требует комплексного подхода и тщательного планирования. При неверном определении последовательности действий или пропуск важного этапа ставится под угрозу результат и качество процесса.

Данный процесс включает следующие этапы:

а) планирование и анализ

- 1) определение ключевых должностей, требующих резервирования (количество сотрудников, подходящих на освободившуюся должность),
- 2) анализ стратегических целей организации (какие навыки будут востребованы через 3-5 лет), рынка труда в регионе, ценности ключевой должности для организации, текущей ситуации с персоналом (личные качества резервистов);

б) разработка критериев отбора

- 1) формирование профиля компетенций для каждой позиции (определение уровня развития компетенций для успешного выполнения поставленных задач методом интервью с резервистами). В результате анализа данных устанавливается профиль соответствия кандидата на вакансию;
- 2) установление требований к опыту, образованию, личным качествам;

в) оценка и отбор кандидатов

В основном, при формировании списка кандидатов в кадровый резерв организации учитываются:

- 1) профессиональная характеристика специалиста для успешной работы в должности; требования к должности;
- 2) перечень должностей, по которым кандидат должен иметь знания и навыки для того, чтобы стать резервистом;

- 3) ограничения по критериям (уровень образования, возраст, стаж работы и другие);
- 4) оценка индивидуальных особенностей кандидатов;
- 5) рекомендации последней аттестации;
- 6) мнение руководителей и специалистов других подразделений;
- 7) оценка потенциала (способность к обучению, стремление быстро получать теоретические знания и практические навыки);

г) формирование резерва.

Происходит распределение сотрудников по категориям и соответствующим требованиям кадрового резерва. Например, стратегический резерв готовы к назначению в течение 3 лет, оперативный резерв – в течение 1 года, а перспективный – требуют дополнительного обучения (2-3 года). Соответствующие требования, такие как стаж работы по определенному направлению, в управляющей должности, уровень образования, личным качествам, а также соответствие квалификационным требованиям должности кадрового резерва.

д) развитие кандидатов кадрового резерва

Развитие кандидатов заключается не только с профессиональным ростом, но и личностным. Для достижения поставленной цели, распределения временных ресурсов составляются индивидуальные планы развития сотрудников, состоящих в кадровом резерве.

Составление индивидуальных планов развития (ИПР) происходит на основании потребностей и стратегических целей организации. Процесс запланированного обучения составляется таким образом, чтобы сотрудник, состоящий в кадровом резерве, получил теоретические, практические навыки и умения, необходимые для новой должности. Индивидуальные программы могут включать в себя участие в семинарах, выполнение сложных проектов, изучение дополнительной

литературы, стажировка на вакантной должности, дополнительное образование (курсы, тренинги), ротация, наставничество и другое.

Ответственными за разработку индивидуальных планов развития, с участием резервистов, и контроль за их выполнением являются непосредственный руководитель подразделения и служба управления персоналом. Ведь верное определение целей и задач помогут правильно выбрать методы работы.

е) мониторинг и оценка

Регулярный пересмотр (ежегодный аудит) состава резерва, а также анализ эффективности использования кадрового резерва (статистика, сколько резервистов получили повышение, удержание перспективных сотрудников, определение стоимости мероприятий и сроки возврата инвестиций в обучение и другое)

Можно сделать вывод, что работа в рамках кадрового резерва в области подготовки, переподготовки, повышения квалификации, обучения, стажировки позволяет заранее готовить кандидатов на вакантные и новые должности, и эффективно использовать в различных направлениях в системе управления организации.

Методы построения системы кадрового резерва направлены на выявление, оценку, развитие и удержание сотрудников с высоким потенциалом.

Методы построения кадрового резерва организации включают в себя аналитику, оценку компетенций, стратегическое планирование.

Выбор метода зависит от:

- целей кадрового резерва.

Для подготовки руководителей подойдут методы:

- ассессмент-центр (серия кейсов, ролевых игр, групповых бесед для оценки навыков в реальных условиях), преимущество которого состоит в объективности и возможности определить качества кандидата, его коммуникацию, лидерство (коучинг);

- наставничество (закрепление опытных сотрудников за резервистами, с целью передачи опыта в реальных условиях), преимущество которого является ускорение адаптации и индивидуальный подход;

Для технических специалистов.

Психометрические тестирования (тесты для оценки интеллекта, личностных черт, эмоционального состояния, самооценки резервиста), преимущество которых является выявление скрытого потенциала, например, тесты на креативность и когнитивные способности, такие как память, внимание, гибкость мышления, восприятие, речь, исполнительные функции, для отбора резервистов;

Ротация (перемещение сотрудников между отделами или включение их в проекты для понимания производственных процессов, расширения кругозора, формирования системного подхода, приобретения практического опыта, необходимого для работы на более высоком уровне).

- ресурсов организации;

Крупные корпорации и комплексы могут внедрять цифровые инструменты и AI-системы (алгоритмы и инструменты для прогнозирования карьерного роста и анализа данных) преимущество которых является скорость обработки данных, минимум человеческих ошибок, например, AI-система для оценки видеоинтервью кандидатов, то есть анализ речи, мимики, ключевых слов.

Малые предприятия используют простые методы, например, 360 градусов (оценка сотрудника коллегами, подчиненными, руководителями, клиентами). Преимуществом данного метода является взгляд на компетенции со всех сторон, снижение субъективности при оценке, ведь мнение и отзывы сотрудников, которые непосредственно работают с кандидатами в резерв позволит минимизировать возможные кадровые ошибки и предвзятость при принятии решения.

геймификация (применение игровых ситуаций для оценки и мотивации). Преимуществом считается повышение вовлеченности, создание реальных условий.

- квалификации сотрудников, состоящих в кадровом резерве;
- корпоративная культура.

В исследовательских организациях актуальны цифровые инструменты, в организациях традиционных отраслей – ассессмент-центры и ротация;

При формировании кадрового резерва особое внимание организации уделяют руководящим должностям, которые непосредственным образом влияют на развитие и перспективу деятельности организации. В конкурентных условиях для организации способность выявить и подготовить кандидата к выполнению работы на руководящей должности является очень важным для успеха. Для этого организации необходимо создать специальные системы и мероприятия (индивидуальные планы развития (ИПР)) по отбору, развитию, обучению потенциально способных работников, перемещению кандидатов, ведь это является стратегически важной задачей для любой организации. Например, обучение (курсы по стратегическому менеджменту, тренинги), наставничество.

На практике организациями активно используются ротация кадров, которая позволяет перспективным специалистам и руководителям на тех или иных должностях (стажировка в другом подразделении или за рубежом (для крупных компаний)) приобрести практический опыт, необходимый для работы в перспективе.

Система кадрового резерва является своего рода инвестицией для будущего организации, которая позволяет снизить риски вакантности ключевых позиций, повысить лояльность талантливых сотрудников, а также обеспечить преемственность управления.

Резерв сотрудников руководителей – это группа сотрудников, подготовленных к занятию управленческих позиций по своим

профессиональным и личным качествам, которые могут быть выдвинуты по мере необходимости, любое время.

При формировании кадрового резерва учитываются некоторые отличия кандидатов от общего резерва, такие как, лидерские качества (способность вдохновлять команду), стратегическое мышление (видение долгосрочных целей), управление изменениями (адаптивность в кризисных и незапланированных ситуациях), стрессоустойчивость (разрешение конфликтных ситуаций). Важными критериями при формировании системы качеств у кандидатов являются:

- личностные качества и потенциальные способности (организаторские способности, интеллигентность, коммуникабельность, внимательность, стрессоустойчивость, гибкость, авторитетность, тактичность и другие);
- профессионализм и компетентность (достижение определенного возрастного и образовательного уровня, уровня подготовленности, стаж работы, умение вести переговоры, аргументировать и отстаивать собственную позицию, самостоятельность в принятии решений, их реализация и другие);
- мотивация труда (интерес к профессии, к проблемам организации, к творческому труду, достижения, готовность к риску, стремление к расширению опыта, получению новых навыков и знаний);

Для выявления необходимых качеств у кандидатов организация может применить определенные методы (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Методы выявления качеств у будущих руководителей при формировании кадрового резерва

Источниками резерва будущих руководителей могут быть:

- перспективные сотрудники с лидерским потенциалом;
- сотрудники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на повышение;
- заместители руководителей разного уровня;
- молодые специалисты, которые показали свои способности в работе;
- сотрудники организации, которые окончили высшие и средние специальные заведения без отрыва от производства;
- внешние кандидаты;

При формировании кадрового резерва организации могут допускать некоторые ошибки. Например, отсутствие связи со стратегическими целями, то есть подготовка кандидата должна соответствовать перспективным планам организации; недостаток мотивации резервистов (публичное признание (доска почета), премии за успешное завершение индивидуального плана развития); отсутствие регулярных опросов резервистов и их наставников.

На основании всего вышеизложенного, методы построения системы кадрового резерва должны быть комплексными (оценка, развитие, мониторинг), гибкими (адаптация под изменения целей организации), и прозрачными (доведения информации до сотрудников, обратная связь), а также регулярно обновляться и адаптироваться под изменения в организации.

Принципы построения системы кадрового резерва

Формирование кадрового резерва происходит на основании оценки персонала и анализа с соблюдением некоторых принципов, обеспечивающие эффективность и справедливость системы кадрового резерва:

- прозрачность;

Информация о системе кадрового резерва должна быть доступной, открытой, понятной для всего персонала и кандидатов, что приведет к положительным результатам и эффективной работе системы. Уделить внимание недопониманиям и страхам, возражениям, что может привести к напряжению в коллективе, непринятию нововведений. Все заинтересованные лица должны быть в курсе преимуществ работы системы, четких критерий отбора и этапов развития, доступные для участия всех.

- системность;

Кадровый резерв формируется под долгосрочные цели организации. Поэтому задачей отдела по работе с персоналом и руководства организации является регулярная актуализация задач системы кадрового резерва.

- активность

Участие руководства в процессе наставничества и оценки кандидатов, что дает гарантии сотрудникам о реальности работы с резервом, а также

проявление активности и мотивации в системе кадрового резерва всех сотрудников и участников. Возможность попасть в резерв не только тем, кто соответствует критериям, но и тем, у кого не получилось попасть или кто был исключен из резерва

- объективность;

Использование стандартизированных методов оценки (тесты, кейсы) для минимизации субъективности, а также гарантия при проведении оценки и принятии окончательного решения (положительного или отрицательного) о зачислении в резерв.

- непрерывность развития;

Система развития планируется на несколько лет работы специалиста (в зависимости от группы должностей) и её реализация начинается с момента его выдвижения в резерв, что приводит к непрерывному развитию кандидата (самообразование, постоянная подготовка с отрывом от производства в учебных центрах);

- индивидуальный подход;

Учет личных амбиций, интересов, мнений, возможностей сотрудников при составлении индивидуальных планов развития;

- конкурентность;

Конкуренция на каждую вакантную должность (2 или 3 кандидата) предоставит возможность выбора лучшего сотрудника и смотивирует к развитию и росту.

- гибкость.

Возможность корректировки резерва при изменениях приоритетов организации. Главный секрет успеха организации - правильно построенная система кадрового резерва, её управление, проведение регулярного обновления и адаптации под изменения целей организации, что приводит к быстрому возврату средств и времени, вложенных в работу с системой кадрового резерва.

Глава 2 Анализ действующей системы кадрового резерва АО «ММП имени В.В. Чернышева»

2.1 Характеристика деятельности предприятия

Полное и сокращенное название предприятия – АО «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева» (АО «ММП имени В.В. Чернышева»).

Акционерное общество «Московское Машиностроительное предприятие им. В.В. Чернышева» — это специализированное предприятие в сфере двигателестроения. Основные направления деятельности включают разработку, производство и сервисное сопровождение авиационных двигателей, а также создание и восстановление компонентов вертолётной техники. С ноября 2020 года предприятие входит в структуру Объединённой двигателестроительной корпорации, что укрепляет его позиции в авиационной промышленности. [5]

В современных условиях высокой конкуренции, динамичного развития, санкционного давления и импортозамещения высокотехнологичное предприятие, такое как АО «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева» (АО «ММП им. В.В. Чернышева») признано одним из ведущих российского машиностроения и стратегически значимых отраслей, включая оборонно-промышленный комплекс и авиационное двигателестроение. Предприятие гармонично объединяет многолетние традиции с инновационными разработками, что обеспечивает выпуск высокотехнологичных и надежных авиадвигателей. Продукция компании востребована не только на внутреннем рынке, но и за рубежом, подтверждая её конкурентоспособность в глобальном масштабе. [4]

Акционерное общество «Объединённая двигателестроительная корпорация» (АО «ОДК») — интегрированный холдинг, входящий в состав государственной корпорации «Ростех». Данная организация

специализируется, начиная с проектирования и серийного производства до сопровождения в сервисном обслуживании двигателей для военной и гражданской авиации, космической отрасли, кораблей военно-морского флота, а также для нужд нефтегазовой промышленности и энергетического сектора.

Одним из ключевых направлений деятельности ОДК является развитие предприятий двигателестроительной отрасли через внедрение инновационных технологий, соответствующих мировым стандартам, в рамках масштабных программ модернизации.

Государственная корпорация «Ростех» - лидер машиностроительной отрасли России. В её структуру входят более 800 научно-исследовательских и производственных организаций, расположенных в 60 регионах страны. Корпорация выступает основным исполнителем государственного оборонного заказа, поставляя вооружения, военную и специальную технику. Параллельно Ростех развивает высокотехнологичные гражданские направления, стратегически значимые для экономики: авиастроение, двигателестроение, транспортное и энергетическое машиностроение, производство медицинского оборудования, фармацевтику, разработку новых материалов и другие.

По итогам 2022 года консолидированная выручка корпорации превысила 2,1 трлн рублей, при этом доля гражданской продукции в общем объёме достигла 44,5%. [5]

В условиях политической напряжённости, связанной с событиями в Донбасском регионе, предприятие подверглось санкционным ограничениям со стороны Соединенных Штатов Америки, Европейского Союза и других стран. В связи с режимом секретности и ограниченным доступом к информации на предприятии, данные в отчёте представлены в обобщённом виде.

История предприятия.

АО «Московское машиностроительное предприятие им. В.В. Чернышева» начинает свою историю с 1932 года, когда был основан завод на

базе авиаремонтных мастерских Гражданского Воздушного Флота в Тушино. Первоначально он носил название «Завод №63 ГВФ». Впервые в СССР началось по проекту инженеров А. Шведова, А. Назарова и М. Коссова производство звездообразных поршневых моторов МГ-11, МГ-21 и МГ-31Ф.

В годы Великой Отечественной войны предприятие переключилось на выпуск авиационных дизельных двигателей АН-1, М-30 и АЧ-30Б (мощностью 900–1500 л.с.), разработанных конструкторами А. Чаромским, Ф. Тулуповым и В. Яковлевым. Эти двигатели устанавливались на тяжёлые бомбардировщики Пе-8 и Ер-2, а также использовались в торпедных катерах и лёгких танках. В 1941 году завод был эвакуирован в Казань, а на его прежней территории организовали ремонтные мастерские для поддержки фронта.

В 1942 году предприятие вернулось в Москву и получило новое название - «Завод №500» в структуре Народного комиссариата авиационной промышленности (Наркомавиапром). Этот период стал этапом восстановления и дальнейшего развития его производственных мощностей.

На предприятие устраивается знаменитый в будущем футболист с мировым признанием, единственный в мире вратарь, получивший награду «Золотой мяч» как лучший футболист мира, Лев Яшин. Весной этого года он принят учеником слесаря. В 15 лет Лев Яшин стал слесарем третьего разряда. Здесь же юный Лев записался в футбольную секцию при заводе.

Легендарный директор Владимир Васильевич Чернышев пришел работать на производство в 1945 году и до 1983 года руководил предприятием, которое впоследствии стало носить его имя.

В период его руководства предприятие приступило к массовому выпуску первых в СССР турбореактивных двигателей, такие как:

- РД-500 (тяга 1,6 тонн) на основе британской технологии «Derwent-V»;
- ВК-1 (тяга 2,7 тонн) конструкции В. Климова. Это прорыв для истребителей МиГ-15 бис - увеличение их дальность полёта до 2000

км, для МиГ-17, первого советского самолёта, который достигает сверхзвуковой скорости в горизонтальном полёте.

В 1952 году завод освоил производство двигателя АМ-5А, разработанного А. Микулиным, для всепогодного истребителя-перехватчика Як-25. Продукция предприятия активно использовалась в авиатехнике ведущих конструкторских бюро: самолёты Ильюшина, Лавочкина, Микояна, Сухого, Туполева и Яковлева, оснащались двигателями, изготовленными на заводе имени В.В. Чернышева.

На предприятии началось производство турбореактивного двигателя Р11Ф-300 (тяга 6,2 тонны), который разрабатывался под руководством С. Туманского. Этот двигатель, установленный на истребителе МиГ-21, стал основой для установления мировых рекордов скорости и высоты полёта, укрепив лидерство советской авиации.

Параллельно завод выпускал для межконтинентальной крылатой ракеты «Буря» жидкостно-реактивные двигатели С2-1150 конструкции А. Исаева. Разработанная ракета сыграла ключевую роль в освоении сверхзвуковых технологий, что является основой для прогресса не только в ракетостроении, но и в авиации.

На предприятии был запущен серийный выпуск турбореактивных двигателей с форсажными камерами (ТРДФ), разработанных под руководством С. Туманского, Н. Мецхваришвили и К. Хачатурова. Такие двухвальные двигатели (модели Р11В-300, Р11АФ-300, Р11Ф2С-300, Р29-300, Р29Б-300 и Р-35 с диапазоном тяги от 3,9 до 13,2 тонн) оснащены сверхзвуковыми ступенями компрессора. Их применение на высотных разведчиках и сверхзвуковых истребителях конструкторских бюро Яковлева, Микояна и Сухого обеспечивало превосходные лётные характеристики.

Предприятие с 1982 года приступило к производству двухконтурного форсированного двигателя РД-33 для истребителей МиГ-29. Именно на этих машинах демонстрирует высший пилотаж авиационная группа «Стрижи»,

подтверждая надёжность и эффективность двигателей в экстремальных условиях.

Прежние названия предприятия:

Начиная с 1932 года предприятие функционировало как Завод №63 Главного управления воздушного флота (ГВФ). В 1933 году оно было преобразовано в Завод №82 ГВФ, а к 1936 году получило статус Завода №82 в структуре Научно-исследовательского института ГВФ. В 1938 году завод перешёл под управление Народного комиссариата внутренних дел (НКВД), сохранив номерное обозначение. С 1940 года он вошёл в систему Народного комиссариата авиационной промышленности (НКАП).

В период Великой Отечественной войны, с августа 1941 по февраль 1942 года была эвакуация завода в Казань. В 1942 году после возвращения номер предприятия был изменен на 500 в рамках НКАП. А в 1963 году произошло переименование, завод «Красный Октябрь», подчинявшийся Министерству авиационной промышленности (МАП). Завершающим этапом трансформации стало присвоение в 1983 году имени В.В. Чернышева и переход в статус Московского машиностроительного предприятия (ММП). [3] [1]

Юридический адрес и фактическое местонахождение предприятия:

125362, город Москва, улица Вишневая, дом 7.

На основании данных интернет-ресурсов, в 2021 году было принято решение о перемещении предприятия с оборудованием и частичным сохранением коллектива на площадку ПК «Салют», так как на данной территории планируется постройка жилого комплекса. По плану, утвержденному руководством предприятия, срок данного перемещения - до ноября 2025 года. [26]

Основные направления деятельности:

- газотурбинные авиационные двигатели: разработка, выпуск, техническое сопровождение, восстановление;
- двигатели для вертолётной техники: изготовление и ремонт составляющих компонентов;

- авиадвигатели и их отдельные модули: проведение испытаний на специализированных стендах.

Производственный комплекс:

- цеха литейные, термические, гальванические, сварочные, кузнечнопрессовые;
- участки: механическая обработка, сборка узлов;
- испытательные комплексы: проверка надёжности двигателей;
- аккредитованная лаборатория для контроля качества и сертификации продукции.

Сервисные услуги:

- полный цикл поддержки продукции: от ремонта до модернизации в течение всего срока эксплуатации;
- поставка оригинальных запчастей для двигателей семейств РД-33, РД-33МК, РД-93, ТВ7-117, ВК-2500.

Ключевая продукция:

Авиадвигатели:

- РД-33, РД-33МК, РД-93 — для истребителей;
- ТВ7-117СМ — для транспортных и пассажирских самолётов.

Модули вертолётных двигателей:

- для семейства ВК-2500, ТВ7-117В/СТ: компрессоры, турбокомпрессоры высокого давления, камеры сгорания, входные/выходные устройства;
- для двигателей ВК-650В, ВК-1600В на вертолёты Ка-226Т, «Ансат», КА-62: компрессоры, валы турбин.

Экспортная деятельность.

Предприятие занимает лидирующие позиции на международном рынке: в 2012 году 78% продукции было поставлено за рубеж. Основные партнёры — Китай, Индия, Малайзия, Алжир, где активно эксплуатируются двигатели РД-33 второй и третьей серий.

АО «ММП им. В.В. Чернышева» сочетает глубокие традиции в двигателестроении с инновациями, обеспечивая потребности как отечественной, так и мировой авиации. [1]

Почти в течение века на данном предприятии создавались уникальные двигатели, в настоящее время продолжают разрабатываться инженерами АО «ММП имени В.В. Чернышева» передовые технологии новых перспективных моделей, продолжая традиции, что определяет будущее двигателестроения России. Одна из них, уникальный мобильный комплекс МКВД-33 для широкополосной вибродиагностики авиационных двигателей. В мировой практике впервые будет использоваться для контроля технического состояния силовых установок истребителей. Инженеры предприятия принимают участие в международных проектах, что позволяет обмениваться опытом и внедрять лучшие мировые технологии.

Также на предприятии активно внедряются цифровые технологии, например, виртуальный цифровой двойник двигателя ТВ7-117СТ-01, что позволит в будущем на 50% снизить массу отдельных деталей, кроме того, на предприятии внедряется система электронных каталогов запасных частей по международным стандартам, что делает продукцию более конкурентоспособной на мировом рынке. Происходит постоянная модернизация производственных мощностей. Предприятие значительно повышает эффективность производственных процессов, благодаря использованию новейших технологий (3D-моделирование, промышленный интернет вещей, предиктивная аналитика).

АО «ММП имени В.В. Чернышева» уделяет большое внимание социальной политике, участие в спортивных мероприятиях, Спартакиада «Моспром», турниры по футболу, лыжные соревнования, плавание, теннис и другие. Поддержка ветеранов, экологические акции, помощь детским учреждениям и другие социальные проекты.

Деятельность предприятия развивает кооперацию с другими промышленными предприятиями региона, обеспечивает рабочими местами

около 5000 высококвалифицированных специалистов, что имеет большое значение для экономики Москвы и Московской области, а также подготавливает инженерные и рабочие кадры, с помощью учебного центра, который сотрудничает с вузами Москвы, такие как Московский авиационный институт (МАИ), Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (МГТУ имени Н.Э. Баумана), Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный технологический университет «СТАНКИН» (ФГАОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН»). Студенты и выпускники проходят производственную практику, по результатам имеют возможность трудоустроиться.

Сотрудники предприятия реализуют эффективные проекты с помощью инструментов бережливого производства и предлагают свои идеи в виде проектов при участии в конкурсах, а также в проектной деятельности, и вносят предложения по улучшению. Например, в 2023 году в номинации «Лучший производственный проект» была предложена работа «Улучшение качества и сокращение цикла изготовления ДСЕ (детали, сборочные единицы) для изделия ВК-2500», где был проведен анализ качества выпускаемой продукции, на основании чего были предложены решения с минимальными вложениями в оборудование и материалы. Реализация проекта увеличила пропускную способность с меньшим количеством дефектов. [2]

Миссия предприятия: Обеспечение конкурентоспособности предприятия в области российского двигателестроения на внутреннем и мировом рынках

На основании того факта, что предприятие оборонно-промышленного комплекса и имеет секретность, все данные и название должностей примерные, представленные с открытых источников (интернет-ресурсов).

Организационная структура предприятия.

Организационная структура представляет собой комплекс взаимосвязей и иерархических уровней внутри организации. Эта структура определяет, как

распределены обязанности, ответственность и власть между различными уровнями управления и сотрудниками.

Цель организационной структуры - обеспечить максимальную эффективность и координацию деятельности всей организации.

Организационная структура включает в себя различные элементы, такие как подразделения, должности, отделы и их взаимосвязи. Каждый уровень структуры имеет свои определенные функции и обязанности. Например, высший уровень управления (такой как управляющий директор) отвечает за разработку стратегических целей и руководство всей организацией.

На рисунке 1 представлена схема организационной структуры управления предприятия.

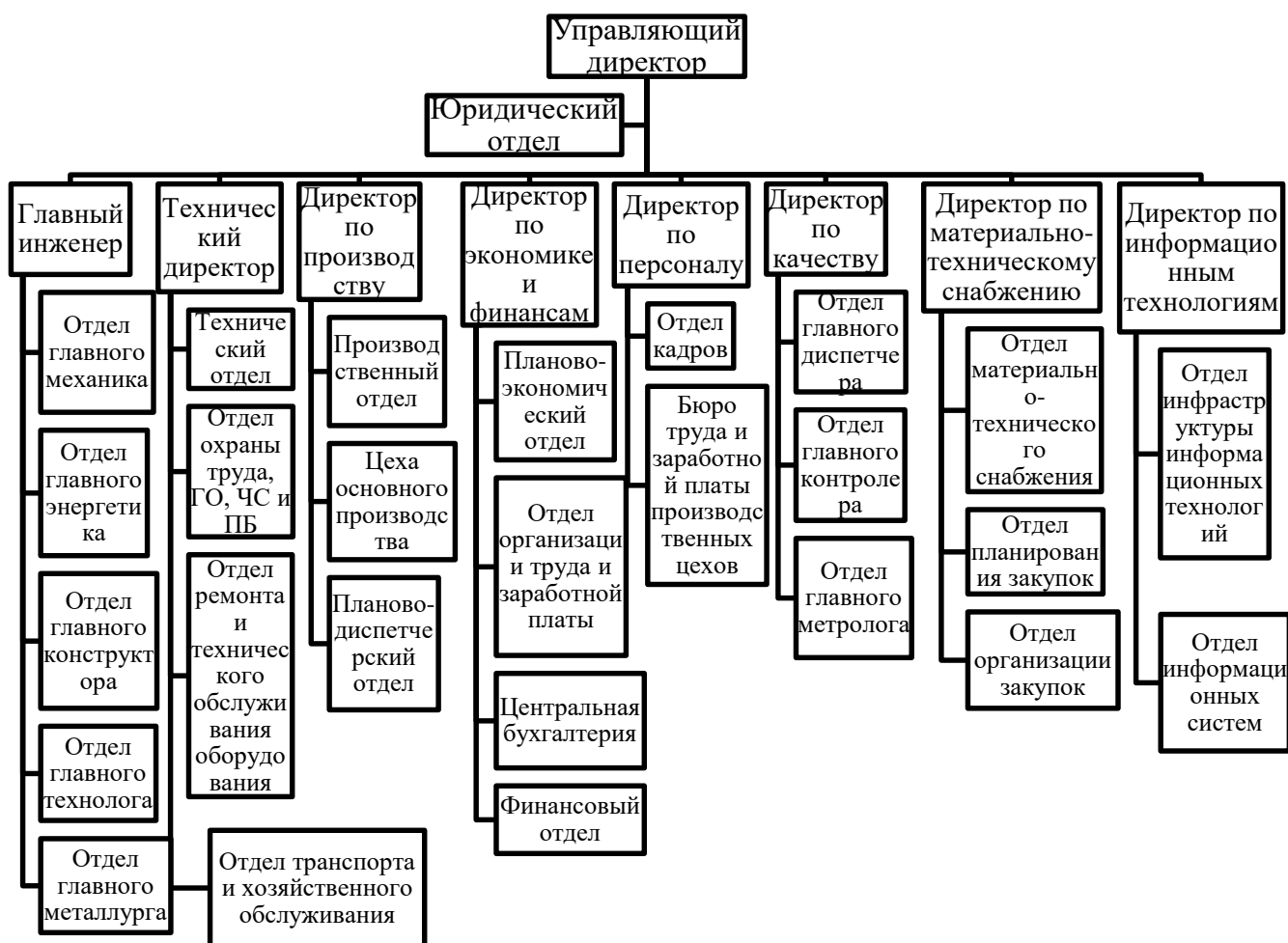


Рисунок 1 - Организационная структура управления АО «ММП имени В.В. Чернышева»

Правильно спроектированная организационная структура способствует более эффективному принятию решений, улучшению коммуникации внутри организации, оптимизации рабочих процессов и повышению общей производительности.

Организационная структура предприятия сочетает элементы прямого и функционального подчинения, основанные на иерархической вертикальной модели управления. Такая система обладает рядом особенностей, которые определяют её эффективность и ограничения.

Преимущества:

- чёткая централизация управленческих решений — ключевые вопросы решаются на верхнем уровне;
- концентрация полномочий, единство стратегии;
- профессионализм руководящего звена, благодаря узкой специализации и опыту;
- системное делегирование задач от высшего руководства к исполнительным уровням.

Недостатки:

- многоуровневая иерархия, затрудняющая оперативную коммуникацию между подразделениями;
- бюрократизация процессов - длительные сроки согласования документов и утверждения решений.

В АО "ММП имени В.В. Чернышева" управляющий директор играет ключевую роль, руководя всей деятельностью предприятия и несет полную ответственность перед государством и трудовым коллективом. Его обязанности включают общее руководство, координацию работы всех служб и подразделений, а также обеспечение выполнения коллективного договора. Управляющий директор должен эффективно использовать финансовые, материальные и человеческие ресурсы, и несет ответственность за исполнение возложенных на него обязанностей.

Под ним работают 8 заместителей, каждый из которых ответственен за свою область. Директор по экономике и финансам отвечает за обновление производственных активов и оплату труда. Заместитель управляющего директора по производству обеспечивает выполнение производственных планов и качество продукции. Директор по материально-техническому снабжению занимается закупками и взаимодействием с поставщиками. Главный инженер руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия. Директор по персоналу отвечает за подбор и обучение кадров. Директор по качеству отвечает за разработку и внедрение системы качества выпускаемой продукции, выявление отклонений от плана.

Подразделения предприятия работают под руководством начальников цехов и отделов, их деятельность поддерживается функциональными специализированными подразделениями при разработке решений и программ.

Одно из основных подразделений является механосборочный комплекс, состоящий из комплекса участков, служб и вспомогательных подразделений, участвующих в производственных процессах изготовления деталей, что является сложной системой, которая находится в зависимости от сложности номенклатуры изготавливаемой продукции и характеристик производственного процесса. Производственный процесс состоит не только из процессов обработки деталей, контроля, сборки, мойки, что является основной составляющей, но и вспомогательных, таких как их транспортировка между операциями, внутрицеховая передача деталей с участка на участок, хранение на участках обработки и сборки, складах, обслуживание рабочих мест, ремонт оборудования, оснастки, заточка инструментов, планирование, учет, управление производством и другие.

На рисунке 2 представлена организационная структура данного подразделения.

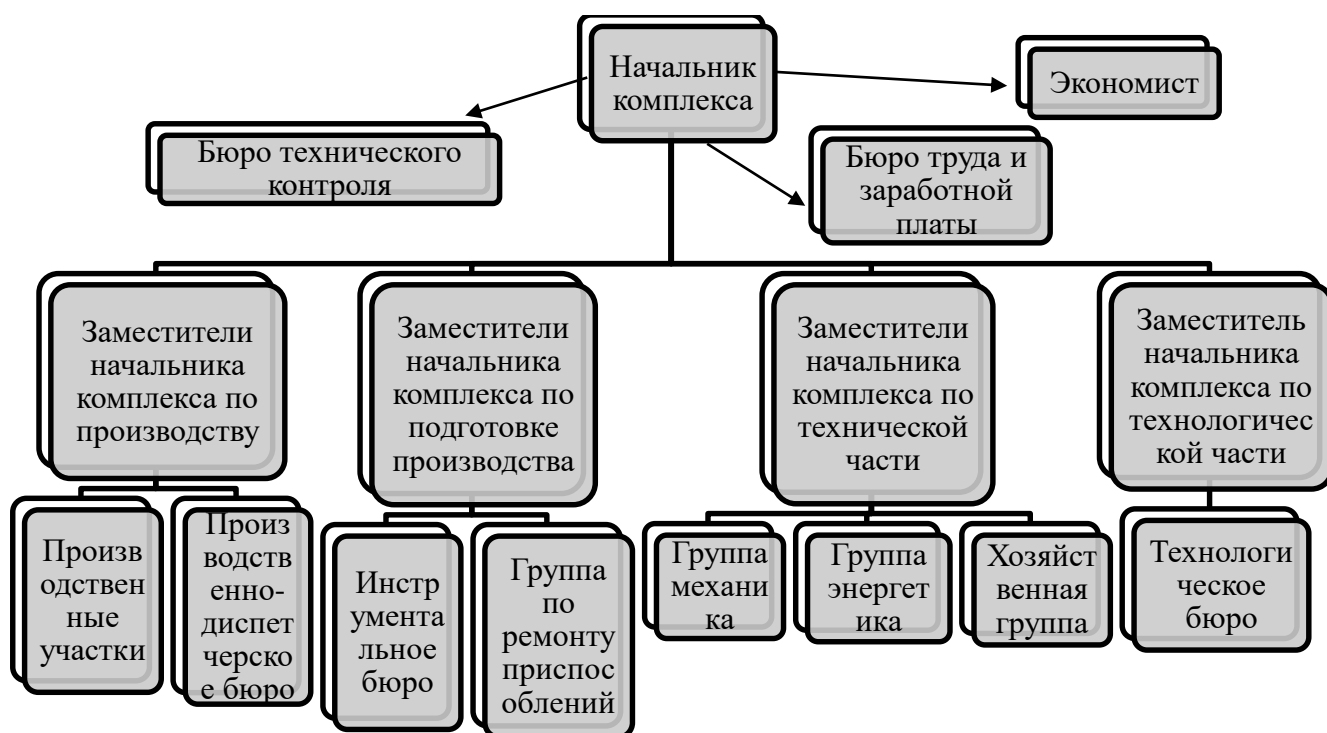


Рисунок 2 – Организационная структура механосборочного комплекса АО «ММП имени В.В. Чернышева»

В состав структуры механосборочного комплекса входит бюро труда и заработной платы, которое является связующим звеном между отделом кадров и бухгалтерией по работе с персоналом комплекса. Оно является структурным подразделением цеха, находящееся в непосредственном подчинении начальника комплекса.

Организационная структура бюро труда и заработной платы (рисунок 3).



Рисунок 3 – Организационная структура бюро труда и заработной платы механосборочного комплекса

Во главе бюро труда и заработной платы стоит начальник. Назначение и освобождение от занимаемой должности оформляется приказом управляющего директора по представлению начальника комплекса (подразделения) и с согласованием начальника отдела по оплате труда и заработной плате.

Функции данного отдела заключаются:

- технико-экономическое планирование (расчет и начисление премий всем работающим цеха; контроль за расходованием фонда заработной платы инженерно-технических работников (ИТР));
- нормирование (по основным и вспомогательным работам установление норм времени и расценок; внедрение технически обоснованных норм выработки; отчеты по снижению трудоёмкости; разработка и участие по внедрению мероприятий, необходимых для устранения потерь рабочего времени, а также улучшения организации труда);
- табельный учет (ведение табеля и сдача его в центральную табельную; учет работы сверхурочных, ночных часов, работы в

- выходные дни, а также отгулов и часов по больничным листам;
учет и хранение документов табельного учёта);
- учет затрат на производство (учет почасовой заработной платы сдельщиков по тарифам; проверка правильности заполнения заказ-нарядов, снесения затрат по заказам; учет;
 - подготовка кадров (организация и учебно-методическое руководство подготовкой вновь принятых рабочих и повышения квалификации, аттестацией производственных рабочих и инженерно-технического персонала.

На АО «ММП имени В.В. Чернышева» подразделение, приоритетом которого является работа с персоналом, отдел кадров. Но и работа подразделений (цехов и отделов) предприятия непосредственно связана с персоналом.

Для АО «ММП имени В.В. Чернышева» данный процесс приобретает особую значимость в связи с технологической сложностью производства, высокими требованиями к квалификации специалистов, необходимостью сохранения уникальных компетенций, стратегической важностью предприятия для отрасли.

Кадровая политика предприятия (поверхностно):

- планирование персонала. Поиск и подбор, наём персонала, прием и учет, адаптация, формирование кадрового резерва, организация практик, экскурсий и стажировок, мотивация персонала;
- планирование траектории обучения. Обучение персонала, переподготовка и повышение квалификации, освоение новых профессий, адаптация новых сотрудников, учебно-производственный участок;
- молодежная политика. Профорientация, развитие научно-технического творчества молодежи, совет молодых специалистов;
- развитие и оценка персонала. Формирование системы оценок, планирование траектории карьеры на основе оценок, формирование

KPI, ротация персонала на основе оценок и профиля компетенций, мотивация.

Все эти функции выполняет отдел кадров по всему предприятию, кроме этого, ведет воинский учет, а также установка и контроль показателей эффективности, регулярные оценки производительности сотрудников всего предприятия по подразделениям, помощь руководителям подразделений в разработке планов профессионального роста сотрудников, поддержка при разрешении конфликтов, соблюдения трудового законодательства.

На рисунке 4 представлена организационная структура отдела кадров предприятия.

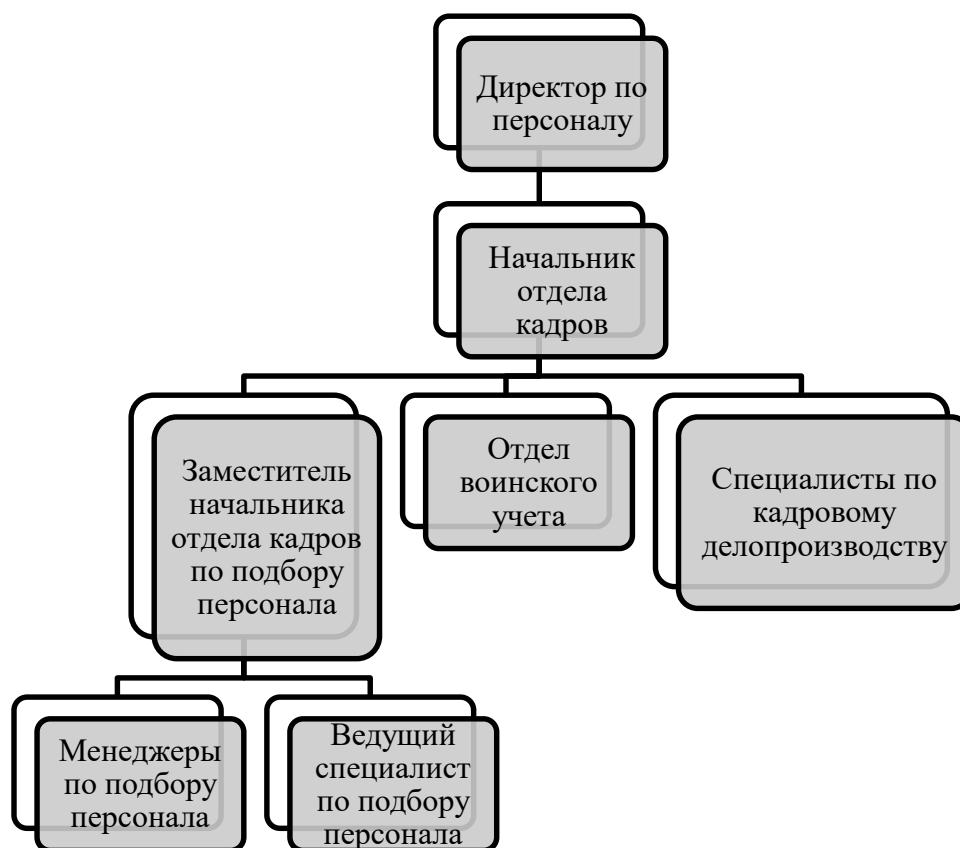


Рисунок 4 – Организационная структура отдела кадров АО «ММП имени В.В. Чернышева»

Анализ организационно-экономических показателей деятельности предприятия.

Необходим для комплексной оценки его эффективности, выявления резервов роста и принятия обоснованных управленческих решений. Данный анализ позволяет руководству действовать не интуитивно, а на основании фактов, что снижает риски правильности управленческих решений, а также способствует достижению долгосрочных целей.

Для анализа данных показателей необходимо произвести расчет величин абсолютных отклонений, определить темпы прироста показателей, применить метод сравнения.

Анализ изменений организационно-экономических показателей деятельности АО «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева» по итогам 2022-2024гг. приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева» за 2022 – 2024гг.

Показатели	2022г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2022-2023гг.		2023-2024гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	21 828 600	19 091 700	21 340 600	- 2 736 900	- 12,54	2 248 900	11,78
Себестоимость продаж, тыс.руб.	15 667 600	13 809 700	12 895 200	- 1 857 900	- 11,86	- 914 500	- 6,62
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	6 160 980	5 282 000	8 445 390	- 878 980	- 14,27	3 163 390	59,89
Управленческие расходы, тыс.руб.	1 349 930	1 389 780	1 227 820	39 850	2,95	- 161 960	- 11,65
Коммерческие расходы, тыс. руб.	2 181 210	2 275 060	2 741 280	93 850	4,3	466 220	20,49
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2 629 830	1 617 160	4 476 280	- 1 012 670	- 38,51	2 859 120	176,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	4 158 850	1 564 530	1 292 170	- 2 594 320	- 62,38	- 272 360	- 17,4
Основные средства, тыс. руб.	7 500 480	7 479 240	9 986 450	- 21 240	- 0,28	2 507 210	33,52
Оборотные активы, тыс. руб.	39 692 700	46 770 900	31 374 200	7 078 200	17,83	- 15 396 700	- 32,92
Численность ППП, чел.	3 953	3 972	3 894	19	0,48	- 78	- 1,96
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3 170 325	2 876 333	2 893 583	- 293 992	- 9,27	17 250	0,6

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр10)	5 522	4 806,6	5 480.4	- 715,4	- 12,96	673,8	14,02
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	802,005	724,152	743.088	- 77,853	- 9,71	18,936	2,61
Фондоотдача (стр1/стр8)	2,91	2,55	2,14	- 0,36	- 12,37	- 0,41	- 16,08
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,55	0,41	0.68	- 0,14	- 25,45	0,27	65,85
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	12,04	8,47	20,98	- 3,57	- 29,65	12,51	147,7
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	13,7	9,25	26,54	- 4,45	- 32,48	17,29	186,92
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0,88	0,92	0,79	0,04	4,55	- 0,13	- 14,13

На основании расчетов основных организационно-экономических показателей деятельности предприятия за 2022-2024гг., путем сравнения анализ полученных результатов показал, что:

- годовая выручка за 2023 год по сравнению с 2022 годом резко упала на 2 736 900 т. р. (12,54%) при снижении себестоимости продаж на 1 857 900 т. р. Следовательно, произошло снижение и валовой прибыли на 14,27%. За 2024 год сумма годовой выручки, по сравнению с 2023 годом, значительно возросла на 2 248 900 т. р. (11,78%), себестоимость продаж снизилась на 6,62%, соответственно, сумма валовой прибыли возросла на 59,89%. В результате чистая прибыль АО «ММП имени В.В. Чернышева» в 2023 году резко упала на 2 594 320 т. р. по сравнению с 2022 годом, а в 2024 году по результату деятельности предприятия происходит снова падение чистой прибыли на 272 360 т. р. (17,4%). Можно сделать вывод о стремлении и эффективности работы предприятия в 2022 году на результат;

График анализа экономических показателей АО «ММП имени В.В. Чернышева» (рисунок 5)

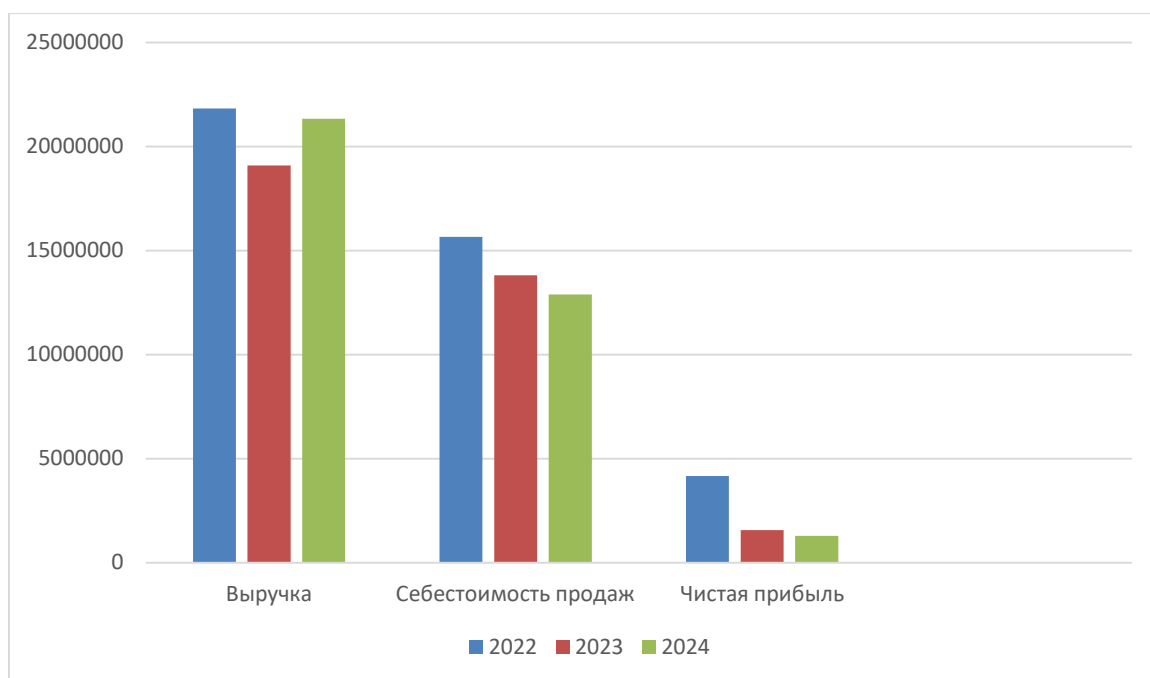


Рисунок 5 – Анализ экономических показателей АО «ММП имени В.В. Чернышева»

- в связи с небольшим снижением суммы (стоимости) основных средств в 2023 году и падением суммы выручки фондоотдача снизилась на 12,37%, а в 2024 году рост суммы (стоимости) основных средств на 2 507 210 т. р. и в связи с ростом выручки на 2 248 900 т. р. привело к небольшому падению фондоотдачи на 16,08%. Чем выше значение данного показателя, тем эффективнее используются основные фонды на предприятии. На его значение влияет состояние оборудование, загрузка мощностей, а также квалификация персонала;
- рентабельность продаж характеризует доходность основной деятельности предприятия. Данный показатель в 2023 году снизился на 3,57% на фоне снижения суммы выручки и снижения прибыли от продаж, а в 2024 году произошел резкий рост рентабельности на 12,51%, за счет роста соответствующих показателей. Темп прироста составляет 147,7%, в каждом рубле выручки содержится 20,98 копеек прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

- оборачиваемость активов (количество раз, которое оборотные средства возвращаются на предприятие в виде денежных средств за определенный период, то есть по данному коэффициенту можно определить, насколько быстро предприятие получает доходы с вложенных средств) В 2024 году наблюдается рост данного показателя на 0,27, по сравнению с 2023 годом, а в 2023 году снижение на 0,14 и составляет 0,41, что говорит об эффективности использования ресурсов в производстве.
- рентабельность производства позволяет оценить правильность использования ресурсов и отдачу от вложенных средств. В 2023 году наблюдается спад с 13,7% до 9,25%, а в 2024 году резкий рост до 26,54%. Данное значение свидетельствует о высокой эффективности использования основных средств и оборотных активов.

Для любого предприятия персонал является одним из важных ресурсов, ведь от его уровня качества и квалификации зависит конкурентоспособность предприятия, возможности, преимущества, перспективы развития, достижение целей.

Оценка эффективности использования персонала позволяет определить рациональность процессов, ведь это достаточно сложный процесс управления, со своими интересами, мнением, ценностями. Это ключевой элемент управления производительностью и оптимизации затрат.

На основании того, что предприятие имеет секретность, показатели по численности и по размеру фонда оплаты труда являются предположительными, соответственно производительность труда работающего и среднегодовая заработная плата работающего также являются допустимыми значениями.

- анализ движения кадров (путем сравнения) показал, что численность промышленно-производственного персонала (ППП) нестабильна. В 2022 году численность сотрудников составила 3 953 человека, что на 19 человек (0,48%) меньше, чем в 2023 году.

Рост производственно-промышленного персонала может быть обусловлен увеличением объемов выпуска продукции (например, выполнение крупного заказа), либо переход на более сложные технологии. На основании того, что выручка в 2022 году держится на высоком уровне по отношению к 2023-2024гг., при этом с меньшим количеством сотрудников, то можно сделать вывод об эффективном управленческом решении, высокой квалификации персонала, а также рациональном его использовании, что привело к положительному результату. В 2023 году рост численности был незначительным, на 19 человек, а в 2024 году численность сократилась на 78 человек, возможной причиной могло быть увольнение сотрудников. Ведь данное предприятие в 2025 году переезжает на площадку другого двигателестроительного предприятия, Производственный комплекс «Салют», входящее в состав АО «Объединенной двигателестроительной корпорации» (АО «ОДК»), которое специализируется на разработке, изготовлении, сервисном обслуживании и осуществлении авторского надзора в эксплуатирующих организациях авиационных двигателей.

Изменения численности за 2022-2024гг. можно представить в виде графика (рисунок 6)

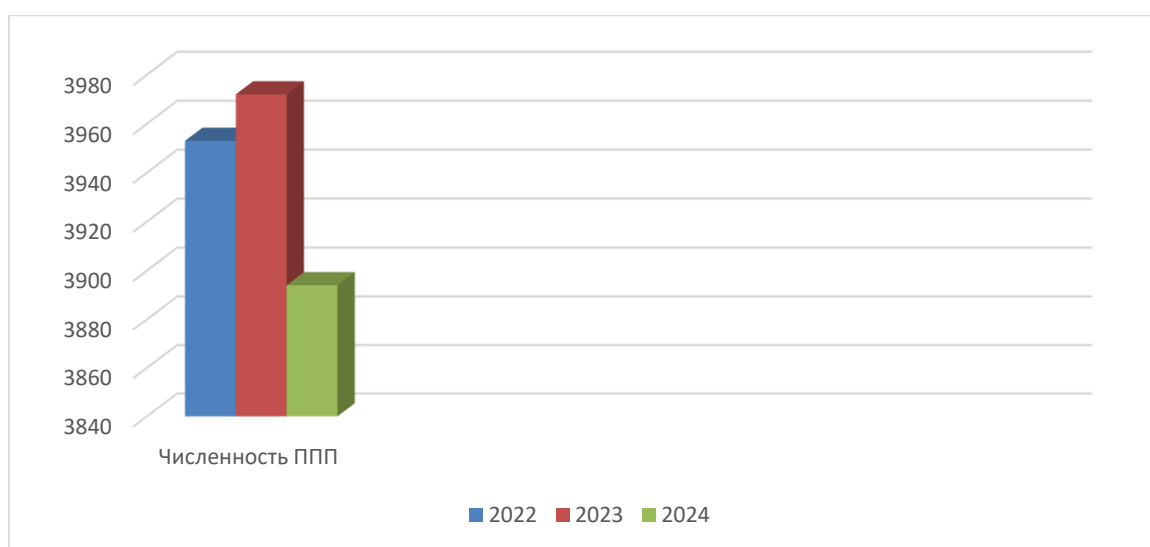


Рисунок 6 – Численность промышленно-производственного персонала АО «ММП имени В.В. Чернышева» за 2022-2024гг.

Анализ показателей, используемых для оценки управления результативностью персоналом АО «ММП имени В.В. Чернышева», методом сравнения за 2022-2023 и 2023-2024гг., таких как:

- производительность труда работающего, рост которой произошел в 2024 году на 14,02%, что позволяет оценить эффективность работы сотрудников и процессов, но в 2023 году производительность упала на 12,96%, при снижении выручки, чистой прибыли предприятия и увеличении численности промышленно-производственного персонала можно сделать выводы о возможных причинах данного результата, например, освоение нового технологического процесса;
- на фоне уменьшения фонда оплаты труда и роста численности промышленно-производственного персонала, среднегодовая заработная плата работающего в 2023 году падает на 9,71%, в 2024 году незначительное изменение в положительную сторону на 2,61%.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что АО «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева» обладает значительным потенциалом для роста, но его реализация требует преодоления технологических и кадровых ограничений. Успех будет зависеть от скорости адаптации к санкционным условиям, эффективности инвестиций и способности диверсифицировать рынки сбыта.

Предприятие остаётся ключевым игроком в российском авиастроении, обеспечивая двигателями военную и гражданскую авиацию. Предприятие демонстрирует экспортный потенциал, например, участие в гособоронзаказе и программах импортозамещения гарантирует стабильный поток заказов. Благодаря поставкам0 двигателей в Индию, Китай, Малайзию, Алжир, предприятие укрепляет позиции на международном рынке. Участие предприятия в разработке ПД-14 для МС-21 и модернизация ТВЗ-117 говорит о проявлении его технологической активности.

2.2 Анализ трудовых показателей и действующей системы формирования кадрового резерва АО «ММП имени В.В. Чернышева»

Анализ состава персонала АО «ММП имени В.В. Чернышева»

АО «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева» является одним из ключевых предприятий, входящее в Объединенную двигателестроительную корпорацию и холдинг Ростех, которое специализируется на производстве авиадвигателей. В условиях санкций и необходимости импортозамещения эффективное управление кадровым резервом становится критически важным для сохранения конкурентоспособности.

Ключевую роль на предприятии играет квалифицированный персонал.

На основании того, что предприятие имеет секретность, данные по персоналу указаны предположительные.

Анализ состава персонала

Общая численность персонала на 2022г. составила 5342 человек, на 2023- 5368 человек, а на 2024 г. – 5262 человек.

По демографическому признаку (гендерному распределению) персонал предприятия делится: мужчины – 70% (преобладают в производственных и инженерных должностях), женщины – 30% (сосредоточены в основном в бухгалтерии, в отделе кадров, администрации) (Рисунок 7).

Распределение персонала по категориям представлено на рисунке 8:

Основная часть персонала составляют промышленно-производственный персонал (ППП) (инженеры, технологи, рабочие) – 74%.

Доля административно-управленческого персонала (АУП) – 16%.

Вспомогательный персонал- 10% .

Состав персонала АО «ММП имени В.В. Чернышева» по возрастной структуре (рисунок 9). На предприятии работают:

Доля в общей численности персонала: до 30 лет – 15%, 30-45 лет - 40%,

45-60 лет – 35%, старше 60 лет – 10%

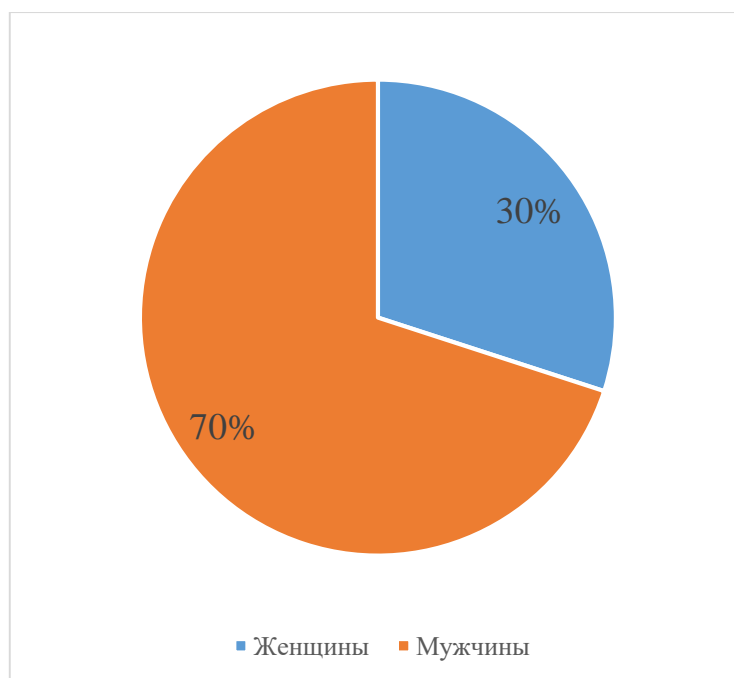


Рисунок 7 – Распределение персонала АО «ММП имени В.В. Чернышева» по категориям

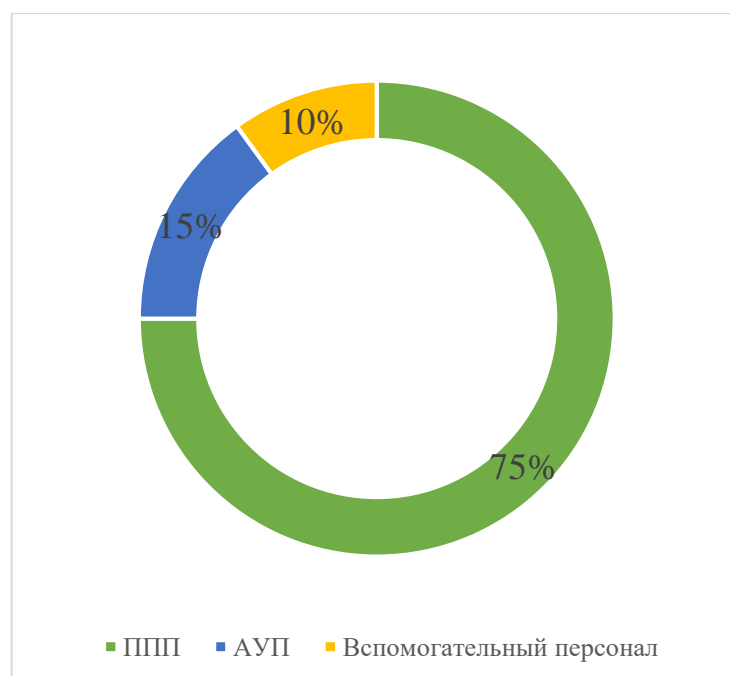


Рисунок 8 – Распределение персонала по категориям

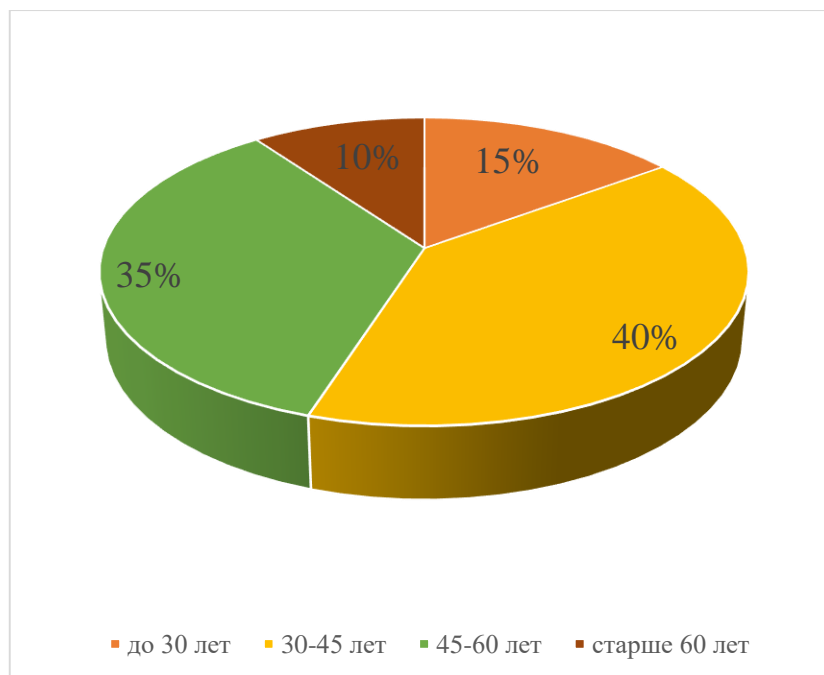


Рисунок 9 – Состав персонала АО «ММП имени В.В. Чернышева» по возрастной структуре

По уровню образования на 2024 г. в АО «ММП имени В.В. Чернышева» работают сотрудники (доля среди промышленно-производственного персонала (ППП) с высшим образованием - 45%, со средним специальным образованием - 40%, с профессиональным обучением – 15%. На рисунке 10 представлен образовательный потенциал сотрудников предприятия.

В соответствии с таблицей 1 «Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «ММП имени В.В. Чернышева» за 2022-2024гг., численность промышленно-производственного персонала на конец 2022 года составила 3953 человека, на конец 2023года – 3972 человека, а на конец 2024 – 3894 человека.



Рисунок 10 – Образовательный потенциал сотрудников предприятия

Таблица 2 – Обеспеченность АО «ММП имени В.В. Чернышева» трудовыми ресурсами в 2022-2024гг.

Категория персонала	Численность персонала, чел.						Отклонение (+, -)		Темп прироста, %	Отклонение (+, -)		Темп прироста, %	Отклонение (+, -)		Темп прироста, %
	2022г.		2023г.		2024г.		2022-2023г			2023-2024г			2022-2024г		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	-			-			-		
Админстр. Управленч. персонал (АУП)	867	855	870	859	853	842	4	0,47		- 17	- 1,98		- 13	- 1,52	
ППП (Рабочие, технологи, инженеры)	410	3953	4095	3972	4003	3894	19	0,48		- 78	- 1,96		- 59	- 1,49	
Вспомогательный персонал	540	534	540	537	534	526	4	0,75		- 11	- 2,05		- 8	- 1,49	
Итого	5517	5342	5505	5368	5390	5262	26	0,49		- 106	- 1,97		- 80	- 1,49	
Уровень укомплектования, %	96,8	97,5	97,6	0,7	0,72	0,1	0,1	0,8		0,83					

На основании расчетов численность административно-управленческого персонала по сравнению 2024г. и 2022г. снизилась на тринадцать человек (1,52%) и 2023-2024гг. произошло также снижение на семнадцать человек (на

1,98%). Из таблицы видно, что наибольший удельный вес в общей численности АО «ММП имени В.В. Чернышева» занимает рабочий и административно-управленческий персонал, причем изменения этих показателей в 2022 и 2023 г. не значительны.

По данным расчета уровень укомплектования в АО «ММП имени В.В. Чернышева» в 2024 году вырос на 0,83%.

Несмотря на ежегодное понижение плана по численности персонала, на предприятии вопрос укомплектования не закрывается. Данный вопрос ежемесячно контролируется и анализируется руководством отдела кадров предприятия, а также совместно с руководителями подразделений разрабатываются программы по привлечению персонала и обновления кадрового резерва.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что на предприятии преобладают сотрудники предпенсионного возраста, что требует срочных мер по подготовке замены, для чего необходимо развитие наставничества для передачи знаний от опытных сотрудников, уменьшения текучести кадров, ведь причиной увольнения сотрудников со стажем до трех лет могут быть не только низкая зарплата, но и отсутствие перспектив и программ развития. Есть вероятность, что сотрудники «засиделись» на своих должностях, не происходит ротация кадров. Соответственно, требуется пересмотр мотивации и карьерных условий.

Кадровая политика АО «ММП имени В.В. Чернышева» - стратегия управления персоналом, направленная на формирование, развитие, мотивацию и удержание сотрудников для достижения целей предприятия. Принципы и методы работы с персоналом обеспечивают соответствие человеческих ресурсов (настоящим и перспективным) целям и потребностям.

Кадровая политика предприятия охватывает все этапы взаимодействия с персоналом, такие как: отбор и найм персонала, адаптация, оценка персонала, должностные инструкции, повышение квалификации персонала, формирование кадрового резерва и работа с ним,

Порядок действий отдела кадров АО «ММП имени В.В. Чернышева» при отборе и найме сотрудников.

Основной задачей подбора сотрудников на предприятие являются: анализ и изучение личных дел потенциальных кандидатов, создание требований к должностям, формирование резерва кандидатов.

Поиск кандидатов осуществляется как внутри предприятия, так и внешне, ведь в состав Объединённой двигателестроительной Корпорации входит не одно предприятие.

Первоначально при отборе и найме персонала на АО «ММП имени В.В. Чернышева» определяется потребность, независимо от имеющихся на предприятии кандидатов на вакансию или потребуется поиск кандидатов во внешней среде. Руководитель подразделения предприятия ежемесячно или в случае срочной необходимости заполняет заявку потребности в сотрудниках, требования к кандидату и должностные обязанности.

На основании заявки руководителя структурного подразделения о потребности, отдел кадров размещает объявление либо внутри предприятия, либо распространяет в электронном виде в социальных сетях для внешнего поиска. В объявлении указывается наименование, должности, уровень образования, стаж, опыт работы, оплата труда. Внешний поиск кандидатов начинается после определенного периода, в течение которого происходит поиск внутри предприятия.

В АО «ММП имени В.В. Чернышева» создается резерв сотрудников, желающих работать на предприятии или уволенных высококвалифицированных специалистов.

Кандидаты, удовлетворяющие заявки от руководителей подразделений, проходят собеседование в отделе кадров, а более детальное проводится с непосредственным руководителем будущего сотрудника в подразделении для ознакомления, определения знаний, умений, навыков, квалификации в реальных условиях. Если непосредственный руководитель не определился с предложенной кандидатурой, он сообщает руководителю подразделения

предприятия данное решение, уточняет требования к кандидату и поясняет причины их несоответствия.

После проведения собеседования руководитель подразделения информирует отдел кадров о своем окончательном решении, вследствие чего, кандидаты, по которым приняты отрицательные решения, получают отказ от отдела кадров в приёме на работу. Соответственно, подходящую кандидатуру утверждают на должность, составляется трудовой договор и заводится личное дело. Трудовой договор вновь принятого сотрудника на АО «ММП имени В.В. Чернышева» подписывается заместителем управляющего директора по персоналу.

Прием на работу оформляется приказом по предприятию.

Вновь принятый сотрудник проходит вводный инструктаж по технике безопасности, производственным правилам по охране труда, правилам противопожарной безопасности.

Введение в должность проводится сотрудником отдела кадров АО «ММП имени В.В. Чернышева» и непосредственным руководителем. Происходит ознакомление принятого сотрудника с основными положениями предприятия:

- основная характеристика предприятия;
- история предприятия;
- организационная структура;
- коллективный договор;
- Устав;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о премировании;

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что кадровая политика АО «ММП имени В.В. Чернышева» - системный подход к управлению персоналом, который способствует повышению эффективности деятельности предприятия с помощью сильной и высококвалифицированной команды, снизить риски текучести и дефицита кадров для достижения

стратегических целей предприятия. Для этого кадровая политика должна быть гибкой, адаптироваться под изменения рынка, стратегии предприятия и потребности персонала.

Анализ системы построения кадрового резерва АО «ММП имени В.В. Чернышева»

Кадровый резерв АО «ММП имени В.В. Чернышева» - перечень лиц, обладающих способностью к управленческой деятельности, соответствующих квалифицированным требованиям, предъявляемым к вакантным должностям, прошедших отбор и готовых к замещению возникающих (новых или вакантных) должностей на предприятии.

Кадровый резерв АО «ММП имени В.В. Чернышева» формируется на основании оценки поступивших заявлений от кандидата, прогноза изменения организационной структуры и штатной численности, оценки состояния и прогноза текучести кадров, исключения кандидатов из кадрового резерва.

Важные принципы системы формирования кадрового резерва в АО «ММП имени В.В. Чернышева»:

- условия для профессионального роста кандидатов;
- объективность оценки при подборе и зачислении в кадровый резерв;
- гласность, прозрачность, информирование о формировании кадрового резерва.

Список кандидатов на включение в кадровый резерв формируется по видам кадрового резерва.

Кадровый резерв на АО «ММП имени В.В. Чернышева» состоит из стратегического, оперативного, перспективного резерва.

Полный перечень должностей с указанием структурного подразделения и список кандидатов кадрового резерва определяется приказом управляющего директора предприятия.

Список кандидатов стратегического резерва формируется каждые три года, оперативного – каждые два года, перспективного - ежегодно.

Таблица 3 – Виды кадрового резерва на АО «ММП имени В.В. Чернышева»

Виды кадрового резерва	Должности для замещения	Контингент работников в резерве
Стратегический резерв	Управляющий директор	Заместители управляющего директора; Директора по направлениям; Главный бухгалтер; Руководители самостоятельных подразделений, подчиненных управляющему директору
Оперативный резерв	Заместитель управляющего директора; Директор по направлению; Главный бухгалтер;	Руководители подразделений; Заместители руководителей подразделений;
Перспективный резерв	Мастер; Старший мастер; Начальник участка; Заместитель начальника цеха/комплекса; Руководитель бюро; Руководитель группы; Начальник отдела; Начальник управления; Начальник центра; Главный конструктор; Главный механик; Главный энергетик; Главный технолог; Главный метролог;	Руководители; Специалисты; Служащие; Рабочие;

Кадровый резерв в АО «ММП имени В.В. Чернышева» формируется ежегодно до 1 октября.

Цель формирования кадрового резерва - совершенствование деятельности по подбору и расстановке персонала для замещения вакантных руководящих должностей на предприятии (повышение уровня качества сотрудников, их мотивации, своевременное закрытие вакансий, повышение эффективности управления структурными подразделениями предприятия, а также их производительности)

Основные задачи формирования и работы с кадровым резервом в АО «ММП имени В.В. Чернышева»:

- поиск талантливых перспективных сотрудников с необходимыми профессиональными, личностными качествами, ключевыми достижениями и значительным вкладом в развитие предприятия;
- обеспечение преемственности кадров в деятельности предприятия;
- развитие профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов, претендующих на зачисление в кадровый резерв (на основе индивидуального плана развития).

Лица, претендующие на зачисление в кадровый резерв в АО «ММП имени В.В. Чернышева» должны соответствовать определенным требованиям.

В ходе рассмотрения кандидатов в кадровый резерв оцениваются:

- уровень образования (в соответствии с квалификационными требованиями должности);
- опыт работы;

Стаж работы по направлению деятельности (стратегический резерв – не менее 7 лет, оперативный резерв – не менее 5 лет, перспективный резерв – не менее 3 лет).

Стаж работы на управляющих должностях (стратегический резерв – не менее 5 лет, оперативный резерв – не менее 2 лет, перспективный резерв – без предъявления требований).

- наличие специальных знаний, умений;
- набор необходимых компетенций;
- участие, результативность и роль в проектах по развитию производственной системы (РПС), подача предложений по улучшению (ППУ) и рациональных предложений;
- участие в корпоративных мероприятиях;
- дополнительная информация (профессиональные заслуги и другое).

Ответственность за формирование кадрового резерва, организация работы с ним возлагается на отдел кадров предприятия.

Формирование кадрового резерва АО «ММП имени В.В. Чернышева» включает в себя следующие этапы (Рисунок 11).



Рисунок 11 – Этапы системы построения кадрового резерва АО «ММП имени В.В. Чернышева»

Процесс формирования кадрового резерва

Объявление о формировании кадрового резерва осуществляется через приказ управляющего директора. Срок подачи заявлений кандидатами, претендующими на включение в кадровый резерв, должен быть не позднее 1 августа текущего года.

После объявления о формировании кадрового резерва кандидатам, претендующим на включение в кадровый резерв, необходимо предоставить руководителю структурного подразделения предприятия:

- личные данные претендента;
- собственноручно написанное заявление кандидата на включение в кадровый резерв;
- отчет о результатах деятельности за год и соответствие квалификационным требованиям должности;

- согласие кандидата на включение в кадровый резерв;
- материалы, которые, по мнению кандидата, подтверждают его соответствие требованиям для включения в состав кадрового резерва.

Руководитель структурного подразделения в недельный срок оценивает комплект документов, ставит свою резолюцию на заявлении, согласовывает отчет, указывает рекомендацию и передает секретарю директора по персоналу.

Регистрация заявления и приложенных к нему документов секретарем директора по персоналу осуществляется в течение трех рабочих дней. Секретарь директора по персоналу формирует комплекты документов с визами руководителей структурных подразделений предприятия на кандидатов и передает директору по направлению. Соответствующий директор по направлению в недельный срок оценивает комплект документов, ставит свою резолюцию на заявлении и передает секретарю директора по персоналу.

Документы, характеризующие кандидата, подлежат объективной оценке руководителем структурного подразделения и директором по направлению. Процесс оценки включает изучение профессиональных и личностных качеств сотрудника, анализ практики его работы, результаты трудовой деятельности на основе имеющихся материалов и личной беседы. Личная беседа с кандидатом в кадровый резерв может происходить в формате опроса, тестирования, интервью. Результаты оценки для включения в кадровый резерв директор по персоналу направляет на рассмотрение и утверждение управляющему директору в форме приказа.

Кандидаты, ранее состоявшие в резерве, также допускаются к оценке. Количество выдвигаемых кандидатов на каждую должность стратегического и оперативного резерва – не менее одного человека, но не более трех.

При ежегодном формировании кадрового резерва (до 1 октября) утвердить приказ по предприятию необходимо не позднее 30 сентября текущего года. Кандидатов, претендующих на включение в кадровый резерв,

должны получить уведомления о включении в кадровый резерв либо об отказе в зачисление в течение 10 рабочих дней с момента получения утвержденного списка кадрового резерва, утвержденного управляющим директором.

Отдел кадров направляет ежегодно до первого октября утвержденный список кадрового резерва в корпоративный университет АО «Объединенной двигателестроительной корпорации» с документами на каждого кандидата: личные данные; отчет о результатах деятельности за год и соответствие квалификационным требованиям должности и рекомендация вышестоящего руководителя; согласие кандидата на включение в кадровый резерв АО «Объединенной двигателестроительной корпорации»

Формирование индивидуального плана развития участников кадрового резерва.

В срок 20 рабочих дней с даты утверждения состава кадрового резерва, участникам кадрового резерва представляется на утверждение непосредственным руководителем индивидуальный план развития, в который включаются пункты об участии, результативности и роли в реализованных проектах по развитию производственной системы.

Порядок пересмотра кадрового резерва.

Кадровый резерв пересматривается и пополняется по решению управляющего директора АО «ММП имени В.В. Чернышева» не реже одного раза в год.

По решению управляющего директора АО «ММП имени В.В. Чернышева» происходит исключение кандидата из кадрового резерва предприятия, основаниями которого является: личное заявление кандидата об исключении его из кадрового резерва, выявление недостоверности представленных сведений для включения в кадровый резерв, служебная записка директора по направлению на имя директора по персоналу, истечение срока пребывания в кадровом резерве, повторный отказ кандидата от предложенной должности.

Директор по персоналу совместно с начальником отдела кадров проводит работу по отбору, формированию и обучению сотрудников в кадровый резерв предприятия.

В основном на замещение руководящих должностей в АО «ММП имени В.В. Чернышева» за период 2022-2024гг было утверждено из перспективного резерва, такие как, старший мастер – три из девяти, начальник участка – четыре из пятнадцати, заместитель начальника цеха/комплекса два из девяти, а также один из трёх кандидатов был утвержден из оперативного резерва на должность директор по направлению. В итоге было утверждено девять кандидатов из тридцати трёх претендентов.

Сотрудниками отдела кадров с каждым кандидатом проводятся интервью, тестирования для определения дальнейшей подготовки и направления обучения. По итогу определяются небольшие группы, для каждой из которой разрабатываются индивидуальные планы развития. По завершению подготовки и результатам проверки кандидаты кадрового резерва будут либо совершенствовать профессиональное развитие, либо продолжать подготовку в качестве резервиста руководящих кадров.

Реализовывается теоретическое направление подготовки кандидатов кадрового резерва: повышение квалификации, курсы, принимается участие в семинарах.

- С целью улучшения работы с кадровым резервом можно запланировать:
- дополнительное материальное стимулирование руководителей стажировки, успешных кандидатов по результатам подготовки;
 - оценку уровня развития навыков управления у кандидатов и степень его готовности исполнения обязанностей руководителя;

- стажировку для кандидатов;
- исполнение обязанностей и решение вопросов на уровне резервной должности.

На основании проведенного анализа процесса системы формирования кадрового резерва, можно сделать вывод о его обширности, комплексности и ответственности. Система кадрового резерва создает дополнительную мотивацию для любого сотрудника.

Главной целью работы системы формирования кадрового резерва в АО «ММП имени В.В. Чернышева» - качественный, объективный подбор, своевременное выдвижение специалистов и руководителей, рабочих. Данный процесс на предприятии недостаточно работает и требует доработки и совершенствование.

Глава 3 Повышение эффективности построения системы кадрового резерва АО «ММП имени В.В. Чернышева»

3.1 Рекомендации по совершенствованию построения системы кадрового резерва АО «ММП имени В.В. Чернышева»

На основании проведенного анализа системы построения системы кадрового резерва на АО «ММП имени В.В. Чернышева» можно сделать вывод, что организация работы ведется, но система работает не в полном режиме и имеются некоторые проблемы, поэтому система нуждается в совершенствовании.

Основные проблемы:

- субъективность оценки. Решение о включении в резерв часто принимаются на основе личных предпочтений руководителей, а не объективных критериев;
- отсутствие связи со стратегическими целями предприятия. Резерв формируется без учета долгосрочных целей предприятия;
- недостаток индивидуального подхода. Программы развития носят шаблонный характер, не учитывая сильные и слабые стороны сотрудников;
- высокая текучесть. Перспективные и талантливые сотрудники увольняются, не дождавшись назначения из-за отсутствия гарантий продвижения из-за длительного срока подготовки;
- формальный подход к развитию. Обучение сводится к прохождению формальных курсов без практического применения знаний;
- недостаток цифровых инструментов. Учет кандидатов кадрового резерва ведется в Excel, отсутствуют прогнозы;
- сопротивление руководителей. Передача сотрудников в резерв приводит к недовольству руководства подразделений, опасаясь

потерять ценных сотрудников. А также имеется страх у руководителей конкуренции, что талантливые сотрудники сдвинут с должности руководителя;

- отсутствие мотивации у кандидатов. Нет подкрепления участие в резерве материальными или карьерными перспективами.

Можно сделать вывод, что указанные проблемы кадрового резерва требуют системного подхода, от внедрения технологий до изменения корпоративной культуры. Требуется баланс между формализацией процессов и гибкостью с учетом человеческих факторов.

Для повышения эффективности системы кадрового резерва некоторые рекомендации по совершенствованию:

- цифровые технологии. внедрение hr-платформ для автоматизации учета, формирования индивидуальных планов развития и отслеживания результатов, создания цифровых профилей сотрудников с данными о навыках, обучения и карьерных целях, прогнозирование потребности в кадрах на основе анализа стратегии и рыночных изменений;
- разработка индивидуальных планов развития (ипр), с целью эффективной подготовки кадрового резерва, например, обучение цифровым навыкам (cad/cam-системы), стажировки в других подразделениях, участие в проектах. а также с помощью наставников, на предприятии это очень ценится и часто используется. высококвалифицированные сотрудники уже подготовили немало резервистов, передавая свой многолетний опыт;
- мотивация. прозрачность карьерных перспектив продвижения резервистов, гарантия приоритета при назначении на вакантные места. материальные и нематериальные стимулы: премии, участие в мероприятиях, конференциях;

- связь с стратегическими целями предприятия: формирование резерва под конкретные цели, регулярный аудит (доля закрытых вакансий, удовлетворенность резервистов программами обучения, ежегодный пересмотр критериев отбора и методов развития, анализ причин вывода (исключения) сотрудников из резерва методом анкетирования резервистов и их руководителей для улучшения программы);
- кадровый резерв должен быть открыт для всех категорий сотрудников, таким образом при тестировании кандидата можно найти талантливого сотрудника, о котором даже не подозревает руководство, о его навыках, знаниях, умениях;
- на предприятии необходимо проводить чаще ротацию кадров для определения потенциала сотрудников, для получения навыков смежных профессий, поможет вникнуть в производственный процесс более детально.

На основании вышеизложенного, можно ввести некоторые процессы и этапы системы формирования кадрового резерва:

- новый этап в систему кадрового резерва – кадровый мониторинг эффективности;
- нетрадиционный метод подбора кандидатов – AI-алгоритмы для анализа данных о результативности, обучении и потенциале сотрудников;
- новый метод отбора персонала по критериям «результативность» и «потенциал» Матрица 9-Вох (матрица резерва или матрица управления талантами). Он делит персонал на девять групп по уровню производительности и потенциала. Чем выше производительность, тем лучше сотрудник работает, чем выше потенциал, тем сильнее он может развиваться.

Для АО «ММП имени В.В. Чернышева» совершенствование системы резервирования позволит: сократить сроки вакансий на ключевые позиции,

повысить лояльность сотрудников за счет прозрачных карьерных перспектив, укрепить позиции в условиях санкций и дефицита высококвалифицированных кадров.

Реализация предложенных мер требует не только ресурсов, но и изменения корпоративной культуры, где развитие талантов становится приоритетом для всех уровней управления

Разработанные рекомендации позволят АО «ММП имени В.В. Чернышева» создать более гибкую и эффективную систему подготовки будущих руководителей, что соответствует стратегическим целям предприятия.

В ходе проведенного анализа можно выделить некоторые проблемы деятельности предприятия. На основании того, что предприятие под влиянием санкций, данный факт может ограничивать доступ к критически важным импортным компонентам (электроника, подшипники). Немало важным является и устаревшая производственная база, то есть часть оборудования требует модернизации для повышения точности и сокращения сроков выпуска.

Следовательно, для эффективной и непрерывной работы любому предприятию необходимы высококвалифицированные инженеры и рабочие, возможно происходит конкуренция за специалистов с другими предприятиями АО «ОДК» (АО «Объединенной двигателестроительной корпорации»). В такой ситуации целесообразно воспользоваться или формировать кадровый резерв с постоянным обновлением кадров и их обучением.

Расширение масштабов деятельности предприятия и его стратегические планы развития привели к необходимости внедрения CAD/CAM-систем и роботизация, с помощью которых можно сократить издержки и улучшить качество продукции. Программное обеспечение CAD (Computer Aided Design System) помогает проектировать технологические процессы, синтезировать программы для станков с ЧПУ (числовым программным управлением), моделировать процессы обработки на станках, а CAM

(ComputerAidedManufacturing) (компьютеризованная подготовка производства) – программное обеспечение для управления станками при производстве. Открывают возможности для выхода на рынок гражданской авиации участие в проектах SSJ-New и MC-21.

Проект SSJ-New (Sukhoi Superjet NEW) заключается в создании максимально импортозамещенной модификации. В данном проекте участвует большое количество предприятий Ростеха. Разработка российских двигателей ПД-8 и около 40 отечественных систем и компонентов взамен иностранных. MC-21 создание целой линейки перспективных авиадвигателей, первым из которых стал ПД-14. Локализация производства снизит зависимость от иностранных поставок. Развитие сервисных центров за рубежом увеличит маржинальность (какой доход предприятия приносит каждый рубль выручки) и укрепит лояльность клиентов.

Суммируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что предприятие находится в устойчивом положении, благодаря господдержке и стратегической роли в авиастроении, но есть вероятность столкнуться с внутренними и внешними проблемами, требующие оперативных решений, но продолжает стремительно развиваться, опираясь на устойчивые основы внутреннего управления и успешное внедрение современных технологий.

Стабильность предприятия в условиях санкций зависит от скорости импортозамещения критических компонентов, эффективности модернизации производственного оборудования, а также удержания и привлечения квалифицированных кадров, с помощью формирования кадрового резерва.

Успешное функционирование предприятия зависит от сбалансированного подхода к управлению экономическими показателями и человеческими ресурсами. Внедрение современных технологий, развитие кадрового резерва и адаптация к изменениям позволят не только минимизировать риски, но и укрепить позиции на рынке.

3.2 Расчет экономической эффективности

Расчеты экономической эффективности позволяет оценить, насколько выгодно внедрение программы обучения и развития для сотрудников кадрового резерва на базе существующего учебного центра АО «ММП имени В.В. Чернышева» и обосновать их внедрение.

Благодаря существованию учебного центра в АО «ММП имени В.В. Чернышева», некоторые затраты можно сократить, например, аренда помещений, учебные материалы (уже наработаны внутренними преподавателями), расходы на привлечение внешних преподавателей. Использование внутреннего учебного центра может повысить эффективность обучения (сократить время на адаптацию или улучшить качество подготовки кандидатов, внутренние преподаватели знают лучше специфику предприятия, что повысит результативность).

Наличие учебного центра влияет на экономическую эффективность, Возможное снижение расходов увеличит экономию, но есть вероятность затрат на модернизацию центра или обучение внутренних преподавателей новым методикам.

При этом возможны и выгоды, как повышение лояльности сотрудников, роста выработки, снижения текучести кадров, оптимизация расходов на внешнее обучение, что важно для общего успеха.

На основании того, что предприятие имеет секретность, все данные расчета предположительные.

Расчет экономического эффекта рекомендаций по совершенствованию построения системы кадрового резерва будет произведен по формуле (1):

$$E = P/Z, \quad (1)$$

где E – эффективность;

P – результат;

Z – затраты.

В первую очередь стоит определить основные составляющие расчета экономической эффективности. Обычно, это расходная часть (затраты) и доходная часть (экономия).

Расчет и анализ внедрения программы обучения и развития кадрового резерва.

Расходная часть (в год).

Разработка программ обучения (адаптация существующих программ под создаваемый кадровый резерв) (разовые затраты):

- привлечение методистов для изменения программ – 200 000 р.;
- консультация (внешняя) по внедрению современных методов обучения – 300 000 р.

Итого: 500 000 р.

Проведение тренингов (использование преподавателей учебного центра, обновление материалов):

- дополнительная оплата за нагрузку преподавателям.
 $\text{Доплата} = \text{Количество преподавателей} \times \text{Средняя заработная плата} \times 12 \text{ мес.}$
 $\text{Доплата} = 2 \text{ преподавателя} \times 50\,000 \text{ р./мес.} \times 12 \text{ мес.} = 1\,200\,000 \text{ р.};$
- обновление учебных материалов (кейсы) – 300 000 р.
- лицензиями на доступ по необходимым специализированным курсам учебный центр обеспечен;

Итого: 1 200 000 р. + 300 000 р. = 1 500 000 р.

Внутренние затраты (оплата рабочего времени кандидатов (из расчета 33 человека):

- средняя заработная плата – 100 000 р./мес.;
- время на обучение = 8 ч. в мес. \times 12 мес. = 96 ч.;
- стоимость рабочего времени кандидата = количество кандидатов в резерве \times время обучения \times стоимость часа кандидата
 $\text{Стоимость рабочего времени} = 33 \text{ чел.} \times 96 \text{ ч.} \times$
 $\times 625 \text{ р./час} = 1\,980\,000 \text{ р.}$

Мотивация кандидатов (премии за успешное завершение программы):

- премия за успешное завершение программы = премия (на одного чел) × количество кандидатов

$$\text{Премия} = 15\,000 \text{ р./чел} \times 33 \text{ человека} = 495\,000 \text{ р.}$$

Прочие расходы (обслуживание учебного центра):

- коммунальные платежи (расходы) – 100 000р.;
- техническая поддержка – 200 000р.;

Итого: 300 000р.

На основании расчетов расходной части, расходы за первый год: 500 000р. (разработка) + 1 500 000р. (тренинги) + 1 980 000р. (зарплата) + 495 000р. (мотивация) + 300 000р. (прочие расходы) = 4 775 000р.

В последующие годы расчет расходной части будет производиться без учета разовой адаптации существующих программ под создаваемый кадровый резерв (разработки) – 4 275 000р.

Доходная часть (экономия) (в год).

Сокращение затрат на адаптацию новых руководителей (средние затраты на адаптацию одного руководителя (внешний найм), количество назначений из резерва, экономия за счет внутреннего резерва):

- рекрутинг – 200 000р.;
- обучение – 150 000р.;
- простой в работе – 100 000р.;

Итого: 450 000р.;

- количество назначений из резерва: 9 человек/год
- экономия = количество назначений × средние затраты на адаптацию на одного руководителя

$$\text{Экономия} = 9 \times 450\,000 = 4\,050\,000 \text{ р.}$$

Снижение текучести кадров (Средняя стоимость замены сотрудника, текучесть среди кандидатов кадрового резерва, экономия):

- потери от простоя – 150 000р.
- рекрутинг и обучение – 300 000р.

Итого: 450 000р./чел.

В кадровом резерве состоит 33 кандидата:

- текучесть до программы: 20% (7чел/год)
- текучесть после программы: 12% (4чел/год)
- экономия = Средняя стоимость замены сотрудника × (текучесть резервистов до программы минус текучесть резервистов после программы)

$$\text{Экономия} = (7 - 4) \times 450\,000 = 1\,350\,000\text{р.}$$

Рост выработки (рост эффективности за счет квалифицированных кадров). Выработка – ключевой показатель производительности труда, который показывает объем продукции (в стоимостном или натуральном выражении), произведенной одним работником за определенный период времени.

Выработка = объем произведенной продукции / Среднесписочная численность персонала.

На основании данных из таблицы 1, организационно-экономических показателей предприятия.

Выручка (объем продукции в стоимостном выражении)

2022г. - 21 828 600т.р., 2023г. – 19 091 700т.р., 2024г. – 21 340 600т.р.

Численность промышленно-производственного персонала (ППП):

2022г. – 3 953 чел., 2023г. – 3 972 чел., 2024г. – 3 894 чел.

Выработка в 2022г. = 21 340 600 000р./3 953чел.=5 522 000р./чел.

Выработка в 2023г. = 21 340 600 000р./3 972чел.=4 806 600р./чел.

Выработка в 2024г. = 21 340 600 000р./3 894чел.=5 480 400р./чел.

Таким образом, выработка увеличилась по сравнению с 2023 годом на 673 800р./чел., за счет увеличения выручки на 2 248 900т.р. и сокращения численности ППП на 78 человек, что привел к повышению эффективности производственных процессов, а также адаптации к новым условиям работы. За счет факторов таких, как квалификация работников, уровня образования персонала, опыта работы и возрастной структуры коллектива.

Оптимизация расходов на внешнее обучение (сокращение затрат на внешние тренинги):

Экономия за счет проведения обучения в учебном центре предприятия – 500 000р.

Общая экономия: 4 050 000р. + 1 350 000р. + 673 800р. +
+ 500 000р. = 6 573 800р.

На основании расчетов основных составляющих можно определить показатели экономической эффективности (экономии):

Первый год: 6 573 800 – 4 775 000 = 1 798 800р.

Последующие года: 6 573 800 – 4 275 000 = 2 298 800р.

Таким образом, экономическая эффективность, рассчитанная по вышеуказанной формуле, будет равна:

$$E = 6\,573\,800 / 4\,775\,000 = 1,38$$

На основании данных расчетов, наличие учебного центра в АО «ММП имени В.В. Чернышева» существенно снижает расходы при формировании кадрового резерва, повышает эффективность обучения, квалификацию кадров.

Можно сделать вывод, что система кадрового резерва является эффективной кадровой технологией, элементом управления персоналом и кадровой политики в организации.

Заключение

Проведенное исследование по теме «Совершенствование построения системы кадрового резерва в организации» на примере АО «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева» позволило достичь поставленной цели и решить задачи выпускной квалификационной работы.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации современных подходов к формированию кадрового резерва, определения ключевых принципов, методов и этапов построения системы подготовки управленческих кадров. Внедрение комплексной системы кадрового резерва является не просто HR-проектом, а стратегической инициативой, определяющей будущую конкурентоспособность предприятия и его способность эффективно функционировать в условиях неопределенности и быстрых технологических изменений.

Практическая ценность выпускной квалификационной работы заключается в проведении комплексного анализа действующей системы кадрового резерва АО «ММП имени В.В. Чернышева», вследствие чего были выявлены некоторые проблемы:

- субъективность оценки кандидатов;
- отсутствие связи со стратегическими целями предприятия;
- формальный подход к развитию резервистов;
- недостаток цифровых инструментов управления;
- отсутствие эффективной системы мотивации.

В результате проведенного исследования разработаны мероприятия по совершенствованию системы кадрового резерва, такие как:

- внедрение современных методов оценки (матрица 9-box, 360-градусные алгоритмы);
- разработку индивидуальных планов развития, с целью эффективной подготовки кадрового резерва;

- создание прозрачной системы мотивации;
- внедрение этапа кадрового мониторинга эффективности.

Произведен расчет экономического эффекта рекомендаций по совершенствованию построения системы кадрового резерва по определенным показателям таких, как: сокращение затрат на адаптацию новых руководителей; снижение текучести кадров; рост выработки; оптимизация расходов на внешнее обучение (сокращение затрат на внешние тренинги). Коэффициент экономической эффективности – 1,38.

Разработаны рекомендации по построению системы кадрового резерва, которые должны быть связаны с стратегическими целями предприятия и учитывают особенности оборонно-промышленного комплекса в условиях санкционного давления и импортозамещения.

Результаты расчетов обоснованы использованием современных методик анализа, применением статистических данных предприятия.

Перспективы дальнейших исследований заключаются в разработке отраслевых стандартов формирования кадрового резерва для предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК), создании методик оценки эффективности инвестиций в развитие человеческого капитала и исследовании влияния цифровизации на процессы управления резервистами.

Внедрение предложенных мероприятий в выпускной квалификационной работе позволит АО «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева» создать эффективную систему кадрового резерва, которая способна обеспечить предприятие квалифицированными управленческими кадрами в условиях конкуренции, глобальных экономических вызовов и дефицита высококвалифицированных специалистов. Для предприятия подготовка инженерных и управленческих кадров нового поколения является критически важным элементом стратегии развития.

Список используемой литературы и используемых источников

1. АО «ММП имени В.В. Чернышева»
<https://vembo.ru/company/1027700283742?ysclid=m9xacyf37j836760824>
2. АО «ММП имени В.В. Чернышева» <https://vypisk-analog.com/reestr/7733018650-ao-mmp-imeni-vv-chernysheva>
3. АО «ММП имени В.В. Чернышева»
<https://www.uecrus.com/about/structure/ao-mmp-imeni-v-v-chernysheva/>
4. АО «ММП имени В.В. Чернышева» Московское машиностроительное предприятие имени В. В. Чернышёва — Википедия
5. АО «ММП имени В.В. Чернышева» Оптимизируем и развиваем производственную систему <https://anav.ru/news/tpost/n9br6cy8h1-mmp-imeni-vv-chernisheva-optimiziruem-i>
6. АО «ММП имени В.В. Чернышева» Руководство
<https://rukovodstvorus.ru/mmp-imeni-chernysheva-rukovodstvo/>
7. АО «ММП имени В.В. Чернышева»<https://um.mos.ru/houses/ao-mmp-imeni-v-v-chernyshyeva/>
8. Булат, Р.Е. Документационное обеспечение управления персоналом: учебное пособие / Р.Е. Булат. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 234 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=355024>
9. Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ АО «ММП имени В.В. Чернышева» https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7733018650_ao-mmp-imeni-v-v-chernysheva?ysclid=m9h8wsy6yr803904695
10. Бычков, В. П. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. В. П. Бычкова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 237 с. – (Высшее образование: Бакалавриат) <https://znanium.com/catalog/product/1215349>
11. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - 2-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 388 с. <https://znanium.com/catalog/product/1093439>

12. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 378 с. – (Высшее образование) <https://znanium.com/catalog/product/1242309>;
13. Захаров, Н. Л. Управление настроением персонала в организации: учебное пособие / Н.Л. Захаров, Б.Т. Пономаренко, М.Б. Перфильева; под общ. ред. Б.Т. Пономаренко. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 287 с. – (Высшее образование: Бакалавриат) <https://znanium.com/catalog/product/1816976>
14. ММП имени В.В. Чернышева. История и современность <https://www.syl.ru/article/569335/2024-mmp-im-chernyisheva-istoriya-i-sovremennost>
15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. д-ра экон. наук О.К. Миневой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 275 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - (Высшее образование: Бакалавриат) <https://znanium.com/catalog/product/1911780>
16. Отчетность организации АО «ММП имени В.В. Чернышева» <https://www.list-org.com/company/259591/report>
17. Оценка персонала в организации: учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 171 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс] <https://znanium.com/catalog/product/1907026>
18. Положение о кадровом резерве АО «ММП имени В.В. Чернышева» (отсутствие доступа к данной информации)
19. Сакетт, Т. Инструменты сильного рекрутинга: как найти и привлечь талантливых сотрудников / Т. Сакетт; пер. с англ. Д. Гоголевой. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 221 с. – ISBN 978-5-9614-3270-1. – Текст: электронный. <https://znanium.com/catalog/product/1842382>
20. Севостьянов, Д.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Д.А. Севостьянов. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 278 с.

- (Высшее образование: Бакалавриат) <https://znanium.com/catalog/product/1171967>
21. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 273 с. – (Высшее образование: Бакалавриат) <https://znanium.com/catalog/product/1003926>
22. Трудовой кодекс Российской Федерации (Федеральный закон от 30.12.2001 №197-ФЗ);
23. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 365 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-001973-4. <https://znanium.com/catalog/product/1062401>
24. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 570 с. – (Высшее образование) <https://znanium.com/catalog/product/1939110>
25. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрн; пер. с англ. [С. Новицкой, Н. Кияченко; науч. ред. С. Турко; ред. М. Брандес]. - Москва: [Альпина Паблишер], 2011. - 248, с. - ISBN 978-5-9614-1812-5 <http://www.iprbookshop.ru/93037.html>
26. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
27. Формы отчетности о финансово-экономическом состоянии АО «ММП имени В.В. Чернышева» за 2022, 2023, 2024 год (отсутствие доступа к данной информации);
28. Чуланова, О.Л. Технологии кадрового менеджмента: учебник / О.Л. Чуланова. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 492 с. - (Высшее образование: Бакалавриат) <https://znanium.com/catalog/product/1324185>
29. Электронный документооборот и обеспечение безопасности стандартными средствами WINDOWS: учебное пособие / Л.М. Евдокимова,

В.В. Корябкин, А.Н. Пылькин, О.Г. Швечкова. - Москва: КУРС, 2019. - 296 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=333400>

30. Armstrong's handbook of strategic human resource management/Michael Armstrong. - 2011/-1000 экз.-ISBN 978-5-04-155820-8;

31. Jeff. A. Leading Across Generations: A Guide to Managing and Motivating A Multi-Generational Workforce, 2023;

32. Mastering change/ The power of mutual trust and respect in personal life, business and society/Ichak Kalderon Adizes. - Santa Barbara County; California, 2004.-2000 экз. – ISBN 978-5-9614-8032-0;

33. Nigel Guenole, Jonathan Ferrar, Sheri Feinzig. The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance, Pearson FT Press, 2017, 1st;

34. Robert N. Lussier, John R. Hendon. Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development, 4th Edition, Kindle Edition, 2021

35. Talya Bauer, Berrin Erdogan, David E. Caughlin, Donald M. Truxillo. Fundamentals of Human Resource Management: People, Data, and Analytics 1st Edition, Kindle Edition, 2019.