**ВВЕДЕНИЕ**

 Человеческие ресурсы в настоящий момент являются ценнейшим ресурсом инновационного развития. Умелое управление персоналом, ориентированное на развитие нужных компетенций, на современном этапе развития обеспечивает успешное функционирование всей организации.

В связи с необходимостью модернизировать экономику и перейти к инновационной стратегии развития необходимо строить систему управления персоналом таким образом, чтобы обеспечить максимальную реализацию своих способностей работнику.

Особенно развитие кадров актуально для банков, чтобы повысить конкурентоспособность компаний, улучшить систему отбора персонала, сделать ее более рыночной.

Объект исследования: управление персоналом

Предмет исследования: методы и инструментарий управления персоналом

Цeль paбoты – анализ практики обучения сотрудников внутри организации.

Для дocтижeния пocтaвлeннoй цeли в дaннoй paбoтe решены cлeдующиe зaдaчи:

- анализ системы управления персоналом в организации,

- анализ количественных показателей, связанных с управлением персонала

- рекомендации по разработке и внедрению практических рекомендаций по совершенствованию обучения персонала.

Для peшeния пocтaвлeнных в paбoтe зaдaч были иcпoльзoвaны oбщeнaучныe и пpиклaдныe мeтoды иccлeдoвaния: мeтoды гpуппиpoвки и cpaвнeния; cиcтeмный aнaлиз и aбcтpaктнo-лoгичecкий пoдхoд; cитуaциoнный aнaлиз, cиcтeмный aнaлиз и мeтoд гpуппиpoвки .

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

1 **.1 Значение обучения персонала**

В настоящее время компании могут добиться успеха только в том случае, если получают конкурентные преимущества. Это может быть и уникальный продукт, и высокий сервис, либо использование высоких технологий. Но не следует забывать, что все это возможно достигнуть только при повышении квалификации персонала. Потому что именно он вкладывает свои знания и навыки и ведет компании к успеху. Этому также способствуют сокращающийся цикл производства и жизни товаров, их частое изменение, требующее новых квалификаций.

Поэтому крупные западные компании давно вкладывают средства в подготовку и переподготовку персонала. Это могут быть как программы адаптации новых сотрудников и их обучение, так и постоянное повышение квалификации существующих кадров. Также создаются корпоративные университеты при корпорациях, чтобы процесс обучения был без отрыва о производства. Крупные организации на Западе затрачивают на эти цели до 10% фонда заработной платы.

Корпоративное обучение - процесс повышения образования персонала дающий возможность получить намного больше навыков и умения сотруднику предприятия. Главная особенность корпоративного обучения - исключительно практическая направленность, когда обучение сотрудников фокусируется только на современных практических знаниях.Руководство компании устанавливает цели и решаемые задачи, участников процесса обучения, его вид и способ проведения.

Главная цель корпоративного обучения – развитие конкурентоспособности, являющегося наиболее перспективным направлением развития бизнес-образования.

Корпоративное обучение, проводимое ведущими учеными и консультантами непосредственно на предприятии, позволяет напрямую включить все самые передовые достижения науки в практические действия и решения руководителей и специалистов. Корпоративные программы обеспечивают возможность успешного внедрения современных рыночных инструментов, прогрессивных методов и технологий менеджмента уже в процессе бизнес обучения. [1 c.27]

Организация корпоративных программ включает следующие этапы:

* Диагностика. Экспресс-анализ состояния предприятия и потребности в обучении.
* Обучение. Модульная программа; активные формы занятий; самостоятельные проекты.
* Мониторинг. Практическое применение; анализ результатов; модификация программы.
* Развитие. Достижение результатов; расширение сотрудничества; самообучающаяся организация.

Диагностика потребностей фирмы-заказчика: интервью с руководителем, менеджером по персоналу, выявление бизнес-компетенций в ходе наблюдения за сотрудниками в процессе деятельности, дополнительного тестирования уровня развития бизнес-компетенции каждого сотрудника. Таким образом, учитываются: специфика и направление деятельности компании, задачи и цели обучения, профессиональные интересы слушателей. [12 c. 46]

Корпоративное обучение может проводиться в двух формах:

1. Обучение отдельных сотрудников в соответствии с их задачами на открытых семинарах и тренингах университета согласно плану повышения квалификации сотрудников и графика проведения образовательных мероприятий. Такая форма целесообразна, когда обучаются одновременно небольшое количество сотрудников разных специальностей по разной тематике.
2. Обучение определенных категорий сотрудников одновременно на территории университета или клиента в согласованные сроки. Данная форма обучения целесообразна, когда обучаются по определенной тематике более 10 человек одновременно. Во всех случаях специалисты университета готовы оказать содействие в составлении корпоративного плана обучения сотрудников.

Руководителям предприятий важно помнить, что инвестируя в корпоративное обучение сегодня, завтра компания получает многократную отдачу и значительное конкурентное преимущество. [8 c. 28]

**1.2 Особенности внутрикорпоративного обучения в организации**

Управление развитием персонала является неотъемлемой частью системы кадрового менеджмента. Основная цель процесса развития персонала состоит в приближении образовательного, квалификационного и культурного уровня ра­ботников к текущим и планируемым потребностям организации.

В отечественной научной литературе развитие персонала разделяют на профессиональное и общее.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки со­трудников к выполнению производственных функций, занятию должностей, решению задач, направленный на преодоление расхождения между требова­ниями к работнику и качествами реального человека. Потребность в профес­сиональном развитии вызывают как внешние факторы, такие как научно- технический прогресс, усиление конкуренции в отрасли, освоение новых видов деятельности, так и внутренние: потребность в самосовершенствовании, жела­ние повышения по службе и прочие.

Процесс первичного развития человеческих ресурсов компании предпо­лагает первичное и последующее развитие персонала. Этап первичного разви­тия персонала проходят вновь принятые сотрудники, что позволяет проверить правильность решения о найме работника, ускорить процесс перехода в режим полноценного функционирующего специалиста, выявить скрытые возможности сотрудника и окончательно определить его профессиональную категорию и схему организации последующего развития.

Обучение может проводиться как непосредственно в самой компании, так и в специализированных учебных заведениях. Выбор места определяется нали­чием учебного центра и его способностью удовлетворить запрос, а также со­поставлением затрат на организацию обучения по определенному направлению в учебном центре или специализированном учебном заведении.

Принципиальная разница между корпоративным и некорпоративным обучением состоит: во-первых, в его системности, ориентированной на стратегические цели корпорации; во-вторых, соотнесении неформализованных и формализованных знаний, адекватных задаче обучения.

О внутрикорпоративном обучении можно говорить, когда существует собственный учебный центр. Если же корпоративное обучение осуществляется на базе сотрудничества с внешней тренинговой организацией, которая живет сама по себе, то это аутсорсинг. Казалось бы, в обоих случаях предмет - обучение - одинаков, но при этом модель деятельности различна. Так, например, если внешний (коммерческий) учебный центр занимается корпоративным бизнес-обучением, то у него есть конкретный заказчик, который приносит деньги и говорит, что он хочет получить. Иногда это конкретный участник тренинга, иногда сотрудник компании, который заказал тренинг для персонала. И здесь, как правило, удовлетворение заказчика - задача номер один. Заказчик остался доволен - обучающая организация получила следующий контракт. Все ясно и понятно. С внутрикорпоративным обучением в компании ситуация сложнее: сотрудникам учебного отдела довольно трудно понять, кто же для них является заказчиком. Казалось бы, их нанял руководитель компании или директор по персоналу, но тренинги-то проводятся для множества других отделов, и никто конкретно за проведенный тренинг им денег не платит, зарплату выплачивает компания-работодатель. Обучают, обслуживают одних, а деньги платят другой. Сегодня учим сотрудников одного отдела, а завтра придется обслуживать другой отдел с совершенно иными потребностями.

Для внутренней формы организации корпоративного обучения характерно создание адаптированных программ, направленных на быстрое внедрение новых продуктов, услуг, технологий и т.п., развитие профессиональных навыков сотрудников компании. Фактически - это программы первичного обучения и программы повышения квалификации. Такие программы уникальны, так как полностью погружены в технологии, процедуры и процессы конкретной компании. Модель компетенций и функционал подразделений позволяют определить перечень званий и навыков для каждой должности (профиль профессиональных знаний и навыков), который и будет исходным материалом для составления программ внутрикорпоративного обучения.

Использование только одной внутренней или внешней формы организации, с нашей точки зрения, ограничивает возможности системы обучения компании и понижает ее эффективность. Кроме того, в мировой практике уже сложилось оптимальное соотношение внешнего и внутреннего корпоративного обучения: 80% обучения приходится на внутрикорпоративное обучение, 20% составляет привлеченное (открытое) обучение.

Корпоративное обучение в большей степени, нежели открытое, ориентировано на стратегические цели компании. Это достигается за счет такого важного для компании преимущества корпоративного обучения, как системность. Это первое принципиальное отличие корпоративного обучения от прочих: как правило, обучение сотрудника на "открытом" курсе исходит из принципа "возьмем максимум из того, что там есть - если получится". "Открытая" программа представляет собой в лучшем случае - некое "чистое и обобщенное знание". Корпоративное же обучение призвано помочь решить специфическую рабочую задачу. Здесь мы как раз имеем дело с принципом системного подхода.

Второе отличие корпоративного обучения от других - в том, что в его рамках реализуется адекватное ситуации компании соотнесение формализованных и неформализованных знаний. Не секрет, что проще работать с формализованными знаниями, но неформализованные, как правило, гораздо более важны, но они труднее обрабатываются, так как находятся в каких то источниках в опосредованном состоянии. Необходимо эти знания выявить, выделить, обработать и предоставить их нужным реципиентам. Корпоративное обучение в принципе должно решить эту задачу.

Возврат инвестиций в обучение становится ощутимым, когда обучение из инструмента адаптации и развития персонала превращается в инструмент развития самой компании. Принцип самообучающейся компании - это основная ценность корпоративной культуры, которая реализуется в постоянном совершенствовании и обучении всего персонала. Такая система обучения рассчитана на долгосрочные планы компании, так как ее задача разработать и реализовать стратегию обучения и совершенствования с учетом того, какой персонал должен работать в будущем, чтобы стратегические цели компании были достигнуты.

Проведение обучения персонала компании в корпоративном формате должно соотноситься с размером компании, ее спецификой и стратегией развития. Создание собственной системы корпоративного обучения особенно актуально, если:

- размер компании превышает 500 сотрудников;

- территория, на которой действует компания, - более чем 500 км;

- высокий уровень ротации кадров (текучка).

При этом основные задачи системы обучения лежат в области стратегических задач компании в целом, а именно:

- сбор, систематизация и стандартизация корпоративных знаний;

- формирование системы управления знаниями, обмен опытом и информацией внутри компании (своего рода единое информационное поле);

- обеспечение подготовки всех категорий персонала в соответствии с потребностями бизнеса;

- внедрение новых решений (продуктов, технологий, процедур и т.п.);

- управление внутренними ресурсами обучения и организация процесса обучения;

- развитие корпоративной культуры, повышение лояльности сотрудников и их дополнительная мотивация;

- координация внешних учебных программ;

- оценка уровня профессиональных знаний персонала компании.

Эффективность такой системы обучения будет влиять на уровень конкурентоспособности компании и определять, насколько гибко и быстро она готова реагировать на изменение ситуации на рынке.

Трансформационные процессы, происходящие в экономике России на протяжении последнего десятилетия, принесли немалые изменения на отечественные предприятия. Сейчас для поддержки своих конкурентных позиций им предстоит решать задачу качественных изменений, прежде всего внутри своей организации. Поэтому постепенно меняются принципы работы с персоналом, стратегии переподготовки и повышения квалификации сотрудников.

Для любой компании, независимо от сферы деятельности, неоптимальная система обучения - это потеря рынка. Главное, не рассматривать систему обучения как отдельную функцию. Она не будет работать достаточно эффективно, если не станет частью стратегии компании в области HR.

Корпоративный университет - это полномасштабное обучающее подразделение, порой выведенное в отдельное юридическое лицо и иногда оказывающее обучающие услуги и сторонним организациям.

Учебный центр - локально ориентированное учебное подразделение, иногда не лицензированное и не зарегистрированное никаким особенным образом, на практике осуществляющее фрагментарное, децентрализованное и, как правило, "реактивное" обучение.

Работа корпоративного университета должна быть построена на базовых принципах: стратегии развития, кадровой политики, корпоративной культуры.

Миссия корпоративного университета состоит в создании новых прикладных знаний, развитии практических навыков, формировании философии передовой организации и совершенствовании команды единомышленников, которая создает ценность для клиентов компании [16, c.44].

Корпоративный университет - это:

- инструмент стратегического менеджмента, неотъемлемая составная часть бизнес-процессов;

- системное корпоративное обучение, объединенное единой концепцией;

- система корпоративного обучения, выстроенная по непрерывному принципу для всех уровней сотрудников;

- система корпоративного обучения, неразрывно связанная со стратегией и текущими задачами развития организации.

Предпосылками его появления является необходимость привязки теории и практики обучения к потребностям бизнеса в ответ на неспособность традиционного академического образования решить проблему своевременной подготовки квалифицированных специалистов в условиях возрастающей конкуренции.

Таким образом, корпоративный университет - это структура, призванная развивать систему бизнеса на уровне организации в целом. Это структура, которая:

- имеет четкие цели, стратегию, планы;

- управляет всеми образовательными программами, проводимыми для персонала компании;

- объединяет множество форматов обучения (не только аудиторные занятия, как в учебном центре);

- широко использует информационные технологии, дистанционное обучение.

Корпоративный университет нужен для:

- реализации новой бизнес-инициативы - слияния, поглощения компаний, введения "в портфель" новых видов бизнеса, новых продуктов и т.д.;

- адаптации новых работников в компании и удержания ценных кадров (этот подход характерен для компаний с проблемой текучести кадров);

- укрепления и развития корпоративной культуры;

- внедрения в компании механизмов непрерывного совершенствования, повышения отдачи от проектов трансформации.

Основная цель корпоративного университета - предоставлять обучение в нужное время той категории персонала, которой оно необходимо, и наиболее эффективными методами.

Задачи организации корпоративного университета:

- постоянное обновление знаний и развитие современных деловых навыков на всех уровнях управления;

- повышение эффективности работы каждого сотрудника и корпорации в целом;

- привлечение и удержание высококвалифицированных сотрудников;

- внедрение современной системы управления и развития управленческого потенциала;

- повышение эффективности деятельности компании через комплексное обучение руководителей высшего и среднего звена;

- подготовка компании к изменениям и снятие сопротивления сотрудников к нововведениям, превращение их в сторонников и активных участников изменений;

- формирование единых корпоративных целей и ценностей и развитие корпоративной культуры;

- генерация идей, стимулирующих непрерывное развитие организации;

- обучение сотрудников комплексному подходу к решению рабочих вопросов, возникающих в процессе хозяйственной деятельности;

- развитие навыков современных подходов к ведению бизнеса и реализации конкурентного преимущества компании;

- укрепление и развитие межфункциональных связей внутри компании;

- разработка в процессе обучения и внедрение изменений в компании, призванных повысить конкурентоспособность и прибыльность бизнеса;

- повышение рыночной стоимости (ценности) компании.

Таким образом, преимущества корпоративного университета по сравнению с вузовским обучением, на наш взгляд, очевидны, это:

- единый учебный план для всех форм обучения, разработанный в соответствии со стратегическими задачами;

- системность и непрерывность процесса обучения (включая текущий контроль и оценку результатов);

- "встроенность" процесса обучения в реалии повседневной жизни;

- "командообразующая" составляющая процесса обучения;

- канал внутренних коммуникаций "сверху-вниз" и "снизу-вверх".

Но следует помнить, что работа корпоративного университета (обучение в нем) должна быть построена на базовых принципах корпоративной культуры, кадровой политики и стратегии развития.

Каждый цикл повышения квалификации персонала должен замыкаться контролем эффективности обучения. Данный этап позволяет предварительно косвенно оценить эффективность затрат на обучение, целесообразность даль­нейшего развития работника, качество учебного процесса [21, c.11].

В целом результаты контроля обучения должны давать ответы на следующие вопросы:

* достигло ли обучение поставленных целей?
* могло ли обучение быть более эффективным и результативным?

- каковы значение и ценность проведенного обучения?

Таким образом, нами сформулирован перечень элементов системы внутрикорпоративного обучения персонала в организации.

**1.3 Формы и методы внутрикорпоративного обучения**

1. Обучение с инструктором. Это - наиболее традиционная форма

обучения. Эффективна ввиду прямой передачи информации, в ходе которой практически не возникает искажений. Включает в себя различные формы обучения, такие как:

* Лекция – проходит по хорошо знакомой всем схеме: инструктор рассказывает, аудитория слушает.
* Семинар – в отличие от лекции на семинаре проходит диалог с аудиторией, инструктор рассказывает и использует интерактивный формат общения с аудиторией.
* Тренинг – инструктор выступает в роли организатора процесса обучения, которое направлено на получение личного опыта студентами. «Обучаемые» получают необходимые навыки, участвуя в заданиях и упражнениях, предложенных инструктором.
* Коучинг – индивидуальное обучение, инструктор опосредованно участвует в обучении через раскрытие потенциала студента.
* Наставничество – индивидуальное обучение, осуществляется через передачу собственного опыта. Инструктор выступает в качестве «эталона», предоставляя идеальную модель поведения для учеников в определенных ситуациях.
* Интерактивные игры (деловые, ролевые и пр.) – инструктор выступает организатором процесса обучения. Обучение проходит через моделирование ситуаций, наглядных случаев из жизни, в которых требуется применить определенные знания и навыки.
* Командный коучинг - инструктор берет на себя направляющую и поддерживающую роли для управления процессом принятия и поиска новых решений.

1. Дистанционное обучение - это формат, в котором инструктор не

взаимодействует со студентом напрямую, а использует другие способы передачи информации. Преимущества этой формы – возможность обучаться на большом территориальном удалении от инструктора, в удобное студенту время. В настоящий момент дистанционное обучение активно развивается и охватывает все больший процент учебных программ.

* Самообучение на основе рассылки материалов почтой - один из первых способов дистанционного обучения. Существует с момента создания почтовых рассылок, в настоящий момент используется с применением электронных средств связи. Инструктор отправляет задания для самостоятельной подготовки, а затем проводит проверку знаний. Наиболее эффективно при очном контроле знаний.
* Интерактивные учебные курсы – современный способ дистанционного обучения с использованием всех возможностей ПК. Учебный курс создается на платформе специализированного ПО (SCORM и пр.), в программу обучения встроены тесты и задания. В интерактивных учебных курсах используются аудио и видео фрагменты, 3 D моделирование и виртуальные путешествия. Плюсы такого метода обучения – интерактивность, возможность пройти курс в удобное им время.
* Конкурсы и развивающие игры – также довольно старый метод дистанционного обучения, существующий с момента создания радио- и телевещания. Участникам предлагается принять участие в конкурсе и решить задачу. Инструктор выступает в роли организатора процесса рассылки заданий и сбора ответов.
* Вебинары – групповое обучение, в котором студенты участвуют в семинаре, организованном через средства дистанционной коммуникации. Инструктор проводит обучение с использованием специализированной электронной площадки, позволяющей демонстрировать учебные материалы и организовывать общение с аудиторией.
* Видео конференции – групповое обучение, в котором студенты могут взаимодействовать с инструктором в формате вопрос – ответ, а также слушать лекционный материал. Обучение организуется через специализированные программы, поддерживающие многоканальное общение (skype).
* Видео уроки – это запить на видео лекционного материала, а также фрагментов с демонстрацией предмета обучения. Студенты могут просматривать материал в удобное для них время.
* Запись эталонов – инструктор записывает короткие фрагменты с идеальным выполнением предмета обучения. Студенты могут увидеть, как делать правильно. Своего рода наставничество, он для большого количества студентов. Данный метод является одним из самых результативных. При обучении студентов сложным в осознании темам: по продажам, переговорам, управлению. Необходимо увидеть, как делать правильно. Готовые эталоны позволят даже не подготовленному инструктору продемонстрировать идеальное исполнение техники. Так же запись эталонов это отличный способ перенести практику в учебную аудиторию. Демонстрация сборки/разборки агрегатов и узлов, методы работы в сложных условиях и пр.
* Запись учебных кейсов (примеров) – инструктор создает насколько примеров на различные, реально существующие ситуации, студенты могут увидеть различные варианты решений или принять решение самостоятельно по описанию ситуации. Готовые учебные кейсы могут служить темой для принятия решения, моделирования оценки или диагностики, проведения интерактивных игр и пр. Главное преимущество в создании примеров, просмотр или прослушивание которых позволяет выработать навыки практически без участия инструктора. Пример применения учебных кейсов: запись шумов сердца с различными диагнозами – студенты, слушая ритм сердца, тренировались в постановке диагноза. [15 c.129]

1. Подкастинг - это формат, в котором используются аудио- и видеозапись для размещения информации в internet. Наиболее высокотехнологичная форма обучения. Актуально для неформализованного обучения, повышения квалификации и самообучения. В настоящий момент большинство предложенных ниже форм обучения используется в России в меньшей мере.

* Аудио книга – это формат обучения, в котором студент слушает запись лекции инструктора. Достоинства формата: возможность прослушивания учебного курса в машине, общественном транспорте, дома или на работе. Отлично подходит для создания Welcome -тренинга, а так же переноса на этот носитель корпоративных стандартов (позиционирование, миссия, преимущества).
* Аудио и видео подкасты на социальных сетях – формат обучения, в котором инструктор создает небольшие учебные фрагменты и размещает в социальной сети. Студенты самостоятельно находят и обмениваются между собой информацией, наиболее значимой для своей деятельности. Технология активно используется в общественных социальных сетях, однако современные системы организации дистанционного обучения поддерживают создание Корпоративной Социальной Сети. Такие материалы могут быть интересны как для сотрудников компании, так и для внешних клиентов. Достоинства метода – неформальный подход к обучению и высокая ценность полученных материалов для студента, так как он получает его по рекомендации. В подкастах, можно создавать красочные описания нового ассортимента или услуги, производить информирование о новостях компании и пр.
* Аудио гид – это запись лекционного материала о предмете обучения с привязкой к визуальному осмотру предмета обучения. Обучение происходит самостоятельно, но направляется инструктором, который создает запись. Особенность данного формата заключается в необходимости его прослушивания в определенном месте. Сейчас в Европе распространена практика по организации экскурсий по музеям. В бизнесе можно создавать аудио-гиды для путешествия по складу, офису для новых сотрудников, создавать экскурсии по архиву и пр. Наиболее эффективная форма при стабильном, редко изменяющемся пространстве. Основное преимущество - экономия времени на входящем обучении.
* Интернет-серфинг (поиск по интернету на заданную тему) – формат обучения, заключающийся в использовании возможностей internet. Инструктор формирует задание для студентов на поиск информации в сети. Студенты самостоятельно осуществляют поиск информации, параллельно получая информацию о предмете обучения. Для контроля обучения студенты предоставляют отчет. Часто используется как конкурс. Применение данного метода наиболее эффективно в качестве посттренингового сопровождения, а так же для повышения квалификации подчиненных в новом ассортименте или технологиях. Ввиду малых затрат на производство можно формировать задания на регулярной основе.
* Блоги по теме – инструктор ведет собственный блог в internet по теме обучения и рекомендует его студентам для самостоятельной подготовки. Инструктор размещает в своем блоге ссылки на дополнительную информацию по теме тренинга.

Основная задача при создании блога – привлечение к нему читателей. Для решения этого вопроса необходимо: презентовать свой блог на каждом обучении, своевременно отвечать на посты, а так же постоянно дополнять новой информацией. Основное преимущество существования блога – это возможность в неформальной форме делится своими впечатлениями и опытом эффективного взаимодействия, оставлять ссылки на интересные ресурсы с дополнительным материалом.

* WIKI (энциклопедизм) – создание базы знаний, с которой студенты работают самостоятельно при необходимости в информации. Инструктор отвечает потребностям студентов в информации, предоставляя новые статьи в базу знаний. Создание собственной базы знаний в корпоративной сети повышает посещаемость и общий уровень подготовки сотрудников. [16 c. 91]

Таковы на сегодняшний день формы обучения персонала. А можно ли проследить их ценность для потребителя? В качестве иллюстрации можно привести следующий график.

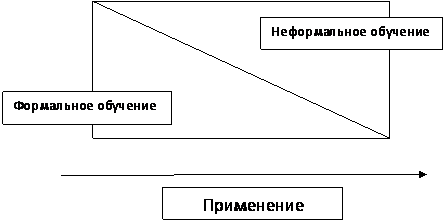


Рис.1. Распределение формального и неформального образования.

Так видит профессор делового администрирования Тони О’Дрисколл распределение формального и неформального образования в практической деятельности. По мнению эксперта, чем больше работает сотрудник, тем более неформальные подходы к образованию он использует. В то же время, без базового формального образования нельзя начинать изучение неформальных методов. Можно сравнить использование формального и неформального обучения с использованием кирпичей и раствора при строительстве стены. Без формального образования не будет ровной стены, а без раствора стена рухнет. Неформальное обучение скрепляет полученные знания и навыки и формирует профессионала. [18 c. 41]

Таковы современные формы обучения для специалистов. Как можно заметить, инновации все же активно проникают в сферу повышения квалификации. Современное обучение взрослых может включать в себя не только традиционные формы, но и новые методы неформального обучения с применением высоких технологий. Именно в этом и заключается универсальность прогресса – рано или поздно он проникает во все сферы нашей жизни – даже самые стабильные и несущие в себе преемственность

Существует множество различных методов корпоративного обучения: семинары, лекции, тренинги, деловые игры. Для каждой поставленной задачи необходимо найти оптимальный способ обучения либо использовать их комбинацию.

1. Семинары

Семинар обычно завершает лекционное предъявление некоторой логически завершенной порции материала. Цель семинара – проверить усвоение материала лекций и помочь слушателям лучше разобраться в содержании изучаемой темы. Главное в семинаре − диалог между обучающимися и преподавателем, который позволяет с разных сторон рассмотреть материал, соотнести его с опытом и знаниями, уже имеющимися у слушателей. Семинарские занятия позволяют контролировать степень понимания слушателями пройденного материала. С этой целью им задаются вопросы или даются практические задания по пройденному материалу.

Семинар помогает обучающимся лучше понять непонятое на лекции или при чтении рекомендованной литературы. Семинары предполагают большую активность слушателей и двустороннюю коммуникацию во время семинарских занятий. Эффективность семинара зависит от умения преподавателя создать в ходе занятия такую обстановку, такой климат, который побуждает слушателей к активному участию в работе. Семинары позволяют преподавателю за счет двусторонней коммуникации в процессе занятий установить более прочные связи между материалом, который слушатели получили на лекции, и темизнаниями и опытом, которым они располагают на настоящий момент.

Семинары, в отличие от лекций, проводятся в относительно небольших группах (8-25 человек). [6 c. 35]

1. Лекции

При использовании лекционного метода подачи материала преподаватель устно передает информацию группе, размер которой может колебаться от нескольких человек до нескольких сот и даже тысяч человек. При этом преподаватель может применять и наглядные средства обучения, используя классную доску, плакаты или показ слайдов.

Лекционный метод не свободен от ряда недостатков даже в том случае, если лектор имеет самую высокую квалификацию. Коммуникация во время лекции в основном является односторонней, и исключение составляют лишь ситуации, когда лектор отвечает на вопросы слушателей. В основном обучающиеся слушают, смотрят и, если не доверяют своей памяти, конспектируют за лектором, практически не имея возможностей обратной связи, практики или контроля правильности понимания изложенного материала. Усвоение материала в значительной степени зависит от характеристик изучаемого материала (содержание, сложность, структурированность) и от того, насколько широко во время лекции используются наглядные средства. Перенос знаний, полученных в ходе лекции, в рабочие условия зависит от того, насколько структурированным является обучение и насколько оно ориентировано на практику. Лекция не позволяет учитывать разный уровень знаний, профессионального опыта и способностей обучаемых, и темп предъявления материала определяется преподавателем для группы в целом. Несмотря на эти недостатки, лекции остаются наиболее часто используемым методом, поскольку это, во-первых, самый «привычный» метод подачи материала, а во-вторых, далеко не все преподаватели владеют другими методами подачи материала (в частности, методами активного обучения).

Эффективность обучения при лекционной подаче материала определяется целым рядом факторов: личностными особенностями преподавателя, его эрудицией, умением вызвать интерес к изучаемой теме, способностью четко и ясно изложить материал и др. Большое значение имеет также обеспеченность студентов учебной литературой и методическими материалами (учебники, дополнительная литература, учебные пособия, методические пособия, раздаточные материалы и т.п.).

Плюсы лекционной подачи материала:

* Преподаватель полностью контролирует содержание и последовательность подачи материала. Хорошие возможности оперативно изменить последовательность, полноту раскрытия отдельных тем или отдельных вопросов и темп изложения материала в зависимости от реакции слушателей.
* Возможность охвата большой аудитории.
* Относительно низкие финансовые затраты на одного обучающегося (особенно при условии большого числа слушателей).

Ограничения лекций

* Низкая активность слушателей, невозможность получения обратной связи снижают эффективность усвоения учебного материала.
* Невозможность учета различий в образовательном уровне и профессиональном опыте слушателей.
* Высокие требования к мастерству лектора. Далеко не каждый преподаватель способны добиться высокого уровня внимания и включенности слушателей на всем протяжении лекции.
* Проведение занятий жестко привязано к учебному расписанию. В случае отсутствия кого-то из учащихся на занятиях восстановить пропущенный материал в полном объеме им бывает трудно. [22 c.152]

1. Тренинги

Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы, и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно широко используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии.

Наиболее широкое распространение получили тренинги, направленные на развитие навыков делового общения. Обычно в ходе тренингов делового общения рассматриваются следующие темы:

* Структура процесса делового общения.
* Управление процессом группового обсуждения проблем (групповая дискуссия, проведение совещаний).
* Установление и поддержание психологического контакта. Пути повышения уровня сотрудничества в деловом общении.
* Деловая беседа. Методы убеждения собеседника.
* Умение слушать. Активное слушание.
* Мотивация в деловом общении.
* Конфликты в деловом общении. Конструктивная стратегия разрешения конфликтных ситуаций.
* Выступление перед аудиторией (презентация подготовленных предложений). [25]

1. Деловые игры

Деловая игра – это такой метод обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход содержание игры.

Проведение игры проходит три этапа: подготовка, непосредственное проведение и разбор хода игры, и подведение итогов.

Подготовка к проведению деловой игры.

Задачи, решаемые преподавателем, меняются на различных этапах игры.

В период подготовки деловой игры его основные функции – введение слушателей в игру, а отдельных слушателей – в роль, которую им предстоит сыграть. Главная задача преподавателя на этом этапе игры – создание такой атмосферы, в которой слушатели захотят действовать инициативно и творчески. Принципы распределения ролей среди слушателей или принятия решения вопроса о вхождения в ту или иную команду могут быть различными.

Один из них – по желанию участников. Если желающих исполнять ту или иную роль не находится, распределить роли и разбить слушателей на команды может преподаватель (тренер). При проведении игры команды могут работать в параллельном режиме или по очереди. Можно назначить основную команду и команду - дублер, которая будет вступать в игру при определенных обстоятельствах (задаваемых преподавателем/тренером или возникающих в ходе игры). Преподаватель (тренер, организатор игры) заранее готовит исходные данные и раздаточные материалы.

Проведение деловой игры.

В ходе самой игры основными функциями преподавателя являются: наблюдение за ходом игры, поддержание творческой, соревновательной обстановки и обеспечение высокой включенности слушателей в работу.

Включенность и мотивация участников деловой игры может быть повышена за счет того, что сценарий многих игр предполагает соревнование, конкуренцию между несколькими командами. [4 c. 73]

Разбор хода деловой игры и подведение итогов.

Этот этап игры очень важен. Разбор игры – это общая оценка проведенной работы, и оценка действий команды или отдельных участников игры. Времени на анализ игры должно быть выделено столько, чтобы все желающие имели возможность выступить с оценкой собственного вклада, высказать суждения, мнения о действиях своей команды, других команд, дать предложения о возможных изменениях, которые могли бы позитивно сказаться на конечных результатах.

В обсуждении результатов игры должны принимать участие по возможности все слушатели. Преподаватель должен отслеживать, чтобы обсуждение велось в доброжелательном и конструктивном стиле, следует избегать общих оценок ("нормально", "плохо" и т.п.), неконкретности ("Они плохо старались", "Надо было получше работать") и излишней критичности.

Разбор игры лучше начинать с ее оценки со стороны участников и завершать анализом, комментариями и подведением итогов со стороны преподавателя.

При подведении итогов важно выяснить, что приобрели слушатели в результате деловой игры, какие выводы для себя они сделали. Особенно интересен и содержателен разбор игры, когда при ее проведении используется видеозапись.

Современные деловые игры могут проводиться с использованием интерактивных возможностей современной компьютерной техники, дающих возможность мгновенно получать и анализировать информацию, а также оценивать последствия принятых решений. Игра может строиться на основе моделирования работы конкретной организации или ограничиваться рамками одного или двух направлений деятельности компании, например, финансами или маркетингом. В настоящее время разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют осваивать навыки управления производством, проведения рекламные компаний, заключения сделок и т.д..

Деловые игры являются уникальным методом обучения тому, как работать с информацией, как принимать решения и проектировать практическую реализацию этих решений. [26]

**Глава 2. АНАЛИЗ   ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В КОМПАНИИ Зара**

**2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «ЗАРА СНГ»**

 Организация АО «ЗАРА СНГ»- является крупнейшей торговой сетью известного европейского бренда [Inditex](https://ru.wikipedia.org/wiki/Inditex). Компанией принадлежит испанскому магнату [Амансио Ортеге](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B0,_%D0%90%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B8%D0%BE" \o "Ортега, Амансио), который также является владельцем таких брендов как [Massimo Dutti](https://ru.wikipedia.org/wiki/Massimo_Dutti" \o "Massimo Dutti), [Pull and Bear](https://ru.wikipedia.org/wiki/Pull_and_Bear" \o "Pull and Bear), [Oysho](https://en.wikipedia.org/wiki/Oysho" \o "en:Oysho), Zara Home, [Uterqüe](https://en.wikipedia.org/wiki/Uterq%C3%BCe" \o "en:Uterqüe), [Stradivarius](https://en.wikipedia.org/wiki/Stradivarius_(Inditex)), Lefties и [Bershka](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=Bershka&action=edit&redlink=1" \o "Bershka (страница отсутствует)). Главный офис находится в [Ла-Корунья](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0-%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BD%D1%8C%D1%8F" \o "Ла-Корунья), [Испания](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D1%81%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F), где в 1975 году был открыт первый магазин.

Фактический адрес: г. Москва, Пресненская набережная, д. 10, 123317, ИНН:7707099460, КПП: 774901001.

Учредительным документом АО «ЗАРА СНГ» является Устав.

Основной целью АО «ЗАРА СНГ» является получение прибыли.

Основным видом деятельности АО «ЗАРА СНГ» является:

1. оптовая, розничная торговля,
2. развитие магазинов Общества,
3. инвестиционная деятельность,
4. строительство,
5. консультационные услуги.

Уставный капитал общества составляет 10 000 тыс. руб.

Органами управления в соответствии с уставом АО «ЗАРА СНГ» являются:

* Общее собрание участников;
* Генеральный директор.

Высшим органом управления АО «ЗАРА СНГ»является общее собрание участников. Оно может быть очередным или внеочередным.

К компетенции Общего собрания участников относится:

* определение основных направлений деятельности предприятия;
* принятие решения об участии в объединениях коммерческих организаций (ассоциациях и т.п.);
* изменение устава;
* изменение размера уставного капитала;
* формирование исполнительных органов;
* досрочное прекращение полномочий исполнительных органов;
* утверждение годовых отчетов и годовой бухгалтерской отчетности и др.

Очередное собрание участников Общего собрания проводится как минимум один раз в год. Внеочередное собрание созывается исполнительным органом. Текущей деятельностью предприятия руководит единоличный исполнительный орган (генеральный директор). Единоличный исполнительный орган подотчетен общему собранию участников.

Организационная структура предприятия «ЗАРА СНГ» является линейно-функциональной (рисунок 4).

Общее собрание участников

Генеральный директор

Директор по производству

Директор по АХЧ

Финансовый директор

Главный бухгалтер

Коммерческий директор

Бухгалтерия

Финансовый отдел

Отдел маркетинга.

Службы сбыта и снабжения

Производственный отдел

Рис. 4. Организационная структура АО «ЗАРА СНГ»

Гараж

ОТК

Юрист

В компании осуществляется распределение процесса управления по функциональным подразделениям (Директор по производству, Директор по АХЧ, Коммерческий директор, Финансовый директор, Главный бухгалтер). Во главе компании стоит Генеральный директор (утверждается общим собранием акционеров), которому напрямую подчиняются указанные выше руководители подразделений. Каждое подразделение формирует свою иерархию, которая пронизывает всю организацию. Например, производственный отдел подчиняется Директору по производству, отдел маркетинга – Коммерческому директору, финансовый отдел – Финансовому директору, бухгалтерия – Главному бухгалтеру.

Ответственность за организацию бухгалтерского учета в АО «ЗАРА СНГ» несет его руководитель.

Проведем анализ экономических показателей компании АО «ЗАРА СНГ» (таблица 1).

Фондовооруженность 2014:

(ОС/количество человек) = 1394,0/313,0 = 4 тыс.руб./чел.

Фондовооруженность 2015:

(ОС/количество человек) = 1570,0/417,0 = 3 тыс.руб./чел.

Фондовооруженность 2016:

(ОС/количество человек) = 1217,0/ 403,0 =3 тыс.руб./чел.

Фондоотдача на 100 рублей стоимости основных фондов 2014:

(Выручка/ОС) 2014= 35723,0/1394,0=402,0 руб.

Фондоотдача на 100 рублей стоимости основных фондов 2015:

(Выручка/ОС) 2015=43535,0/1570,0=472,0 руб.

Фондоотдача на 100 рублей стоимости основных фондов 2016:

(Выручка/ОС) = 40962,0/1217,0=446,0 руб.

Производительность труда в расчете на 1 работника 2014:

(выпуск продукции/кол-во работников) = 4259,0/313,0 = 114 тыс. руб. Производительность труда в расчете на 1 работника 2015:

(выпуск продукции/количество работников) =3839,0/417,0 =104,0 тыс. руб.

Производительность труда в расчете на 1 работника 2016:

(выпуск продукции/количество работников) = 4109,0/403,0=102,0 тыс. руб.

Уровень рентабельности продаж 2014:

(прибыль от продаж/выручка) = 35723,0/786 = 2,36 %

Уровень рентабельности продаж 2015:

(прибыль от продаж/выручка) = 43535,0/398=1,35 %

Уровень рентабельности продаж 2016:

(прибыль от продаж/выручка) = 40962,0/3047 = 8,56 %

Затраты на рубль, выполненных работ 2014:

(выпуск продукции/себестоимость) = 4259,0/34937=0,96 руб.

Затраты на рубль, выполненных работ 2015:

(выпуск продукции/себестоимость) =3839,0/43137=0,70 руб.

Затраты на рубль, выполненных работ 2016:

(выпуск продукции/себестоимость) 2016 = 4109,0/37915 =0,95 руб.

Таблица 1

Динамика технико-экономических показателей АО «ЗАРА СНГ»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | 2014г. | 2015г. | | | 2016г. | Темп прироста 2015г. в % к 2014г. | Темп прироста 2016г. в % к 2015г |
| Валовая продукция, тыс. руб. | | 33248 | 29466 | | | 35589 | -11,38 | 20,78 |
| Выручка от продажи, тыс.руб. | | 35723,0 | 43535,0 | | | 40962,0 | 21,87 | -5,91 |
| Фактическая себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. в том числе; | | 34937 | 43137 | | | 37915 | 23,47 | -12,11 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | | 786 | 398 | | | 3047 | -49,36 | 665,58 |
| Среднесписочная численность работников, чел. в том числе | | 313,0 | 417,0 | | | 403,0 | 33,23 | -3,36 |
| -занятых основной деятельностью | | 250,0 | 337,0 | | | 326,0 | 34,80 | -3,26 |
| Произведено продукции всего | | 4259,0 | 3839,0 | | | 4109,0 | -9,86 | 7,03 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | | 1394,0 | 1570,0 | | | 1217,0 | 12,63 | -22,48 |
| Фондовооруженность, тыс.руб./чел. (ОС/количество человек) | | 4,0 | 3,0 | | | 3,0 | -25,00 | 0,00 |
| Фондоотдача на 100 рублей стоимости основных фондов, руб. (Выручка/ОС) | | 402,0 | 472,0 | | | 446,0 | 17,41 | -5,51 |
| Производительность труда в расчете на 1 работника, тыс. руб. (выпуск продукции/количество работников) | | 114,0 | 104,0 | | | 102,0 | -8,77 | -1,92 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 786 | | | 398 | 3047 | | 387,7 | - |
| Уровень рентабельности продаж, % (прибыль от продаж/выручка) | 2,36 | | | 1,35 | 8,56 | | 362,7 | - |
| Затраты на рубль, выполненных работ, руб. (выпуск продукции/себестоимость) | 0,96 | | | 0,7 | 0,93 | | 0,95 | - |

Анализ данных таблицы 1 и диаграмм рис. 5 показывает, что среднесписочная численность работников предприятия (таблица 1) в 2016г. составляет 403 человека. Необходимо отметить снижение выработки на одного рабочего на 11%. На это оказало влияние: рост численности работников и снижение стоимости основных фондов.

Рис. 5. Динамика технико-экономических показателей

Наиболее эффективное использование основных средств предприятия было в 2015., об этом говорит показатель фондоотдачи - 472 руб., в 2016 году он уменьшился до 446 руб. Обеспеченность работников основными фондами также снизилась на 15% и в 2015, 2016 годах осталась на уровне 3 тыс. руб.

Темп прироста прибыли составил 287,7% в 2016г. по отношению к 2014г., то есть данный показатель вырос почти в 3 раза, что было связано с повышением цен на транспортные и коммунальные услуги, а также в связи с освоением и внедрением нового технологического оборудования, кроме того, АО «ЗАРА СНГ» активно расширяет клиентскую базу. В 2015 году компания приобрела и ввела в эксплуатацию новое оборудование для ремонта на 350 тыс. руб. Ввиду этого произошло повышение выручки в 2015г. на 22 % . Также АО "ЗАРА СНГ" активно расширяет инвестиционную деятельность, приобретая новый магазины и вводя их в эксплуатацию. Это также способствует росту оборота.

В 2015 году прибыль снизилась на 388 тыс. руб. по отношению к 2014 году, в ввиду увеличения показателя себестоимости на 23,5%, а в 2016г. прибыль выросла на 2649 тыс. руб., но несмотря на достаточно высокие показатели роста прибыли в суммовом выражении уровень рентабельности в 2014 г. составил 2,36%, в 2015 г. - 1,35%, в 2016 г. увеличился до 8,56%. В первую очередь на это оказало влияние опережение роста доходов, по сравнению с ростом себестоимости. Увеличение себестоимости произошло на 8,5%. На это оказало влияние также внедрение нового оборудования.

Анализируя финансовое положение организации, необходимо рассмотреть основные показатели платежеспособности и финансовой устойчивости, с этой целью составим таблицу 2.

Коэффициент автономии 2014:

(Собственный капитал / Активы) = 16764/24998=0,6

Коэффициент автономии 2015:

(Собственный капитал / Активы) =9299/19308=0,5

Коэффициент автономии 2016:

(Собственный капитал / Активы) =9603/19499 =0,5

Коэффициент финансирования 2014:

(Собственный капитал /Заемный капитал) = 16764 /1624=2,03

Коэффициент финансирования 2015:

(Собственный капитал /Заемный капитал) = 2099/2157=0,93

Коэффициент финансирования 2016:

(Собственный капитал /Заемный капитал) = 2403/ 2500=0,97

Коэффициент финансовой устойчивости 2014:

(Собственный капитал +Долгосрочные обязательства) /Активы = (16764+1500)/ 24998=0,7

Коэффициент финансовой устойчивости 2015:

(Собственный капитал + Долгосрочные обязательства) / Активы = (9299+1500)/19308=0,6

Коэффициент финансовой устойчивости 2016:

(Собственный капитал +Долгосрочные обязательства) /Активы = (9603+1500)/ 19499= 0,6

Коэффициент абсолютной ликвидности 2014:

(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Текущие обязательства = (325 + 36) / 6734 = 0,05

Коэффициент абсолютной ликвидности 2015:

(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Текущие обязательства = (382+257) / 8509 = 0,04

Коэффициент абсолютной ликвидности 2016:

(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Текущие обязательства = (364 +44) / 8396 = 0,04

Коэффициент промежуточной ликвидности оценки 2014:

(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебит. зад-ть) / Текущие обязательства = (325+36 + 3051)/ 6734= 0,50

Коэффициент промежуточной ликвидности оценки 2015:

(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебит. зад-ть) / Текущие обязательства = (382+257 +1976 ) / 8509 = 0,04

Коэффициент промежуточной ликвидности оценки 2016:

(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебит. зад-ть) / Текущие обязательства = (364 +44 +1985 ) / 8396 = 0,29

Коэффициент текущей ликвидности 2014:

(Оборотные активы / Текущие обязательства) = 19499 / 19499 = 1

Коэффициент текущей ликвидности 2015:

(Оборотные активы / Текущие обязательства) = 19308 / 19308 =1

Коэффициент текущей ликвидности 2016:

(Оборотные активы / Текущие обязательства) = 24998 / 24998 =1

Таблица 2

Динамика показателей финансового состояния и финансовой устойчивости АО «ЗАРА СНГ»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014г. | 2015г. | 2016г. | Отклонение 2016г. к 2015г.,(+/-) | Отклонение 2015г. к 2014г.,(+/-) | Темп % 2016-2015 | Темп % 2015-2014 |
| Коэффициент автономии (Собственный капитал / Активы) | 0,6 | 0,5 | 0,5 | 0 | -0,1 | 0 | 10 |
| Коэффициент финансирования (Собственный капитал /Заемный капитал) | 2,03 | 0,93 | 0,97 | 0,04 | -1,1 | 4,3 | -54,18 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,7 | 0,6 | 0,6 | 0 | -0,1 | 0 | -14,2 |
| (Собственный капитал +Долгосрочные обязательства) / Активы |
|  |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Оборотные активы | 0,03 | 0,23 | 0,19 | -0,04 | 0,2 | -17,39 | 86,95 |
|
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,05 | 0,04 | 0,04 | 0 | -0,01 |  | -33,33 |
| (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Текущие обязательства |
| Коэффициент промежуточной ликвидности оценки | 0,5 | 0,4 | 0,29 | -0,11 | -0,1 | -30 | -20 |
| (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебит. зад-ть) / Текущие обязательства |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Оборотные активы / Текущие обязательства |

Согласно данным таблицы 2 можно сделать вывод, что доля собственного капитала предприятия снизилась с 0,6 в 2014г. до 0,5 в 2015-2016гг., то есть на 0,1. Доля заемного капитала за период сократилась с 2,03 до 0,97, то есть на 1,06.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами вырос на 0,16 пунктов, что свидетельствует о том, что финансирование оборотных средств за счет собственных источником возросло. У предприятия очень низкий показатель абсолютной ликвидности, за 2016г. он составил 0,04, это говорит о том, что в ближайшее время предприятие может погасить лишь 4% своей краткосрочной задолженности. К тому же данный показатель снизился на 0,1 в 2015г. При условии своевременного расчета дебиторов его ликвидность увеличится в 2016г., то есть предприятие сможет погасить 29% своей краткосрочной задолженности, в 2014г. данный показатель был равен 50%, то есть он снизился в 2016г. Наиболее обобщающим показателем платежеспособности является общий коэффициент покрытия или текущей ликвидности.

В ходе проведенного анализа можно сделать вывод, что платежные возможности АО «ЗАРА СНГ» ограничены, и их величина недостаточна для погашения обязательств даже при условии своевременных расчетов с дебиторами, и продаже материальных оборотных средств. Это свидетельствует о том, что в долгосрочной перспективе возможен риск снижения ликвидности и платежеспособности. Особенно, учитывая текущую экономическую ситуацию, когда растет волатильность валютных курсов, увеличиваются темпы инфляции, усиливается налоговая нагрузка на компании. В данных условиях падает платежеспособный спрос населения, что может привести к снижению продаж. А усиление налоговых платежей может увеличить кредиторскую задолженность в будущем.