

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ**

**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность  
очной формы обучения, группы 06001313  
Картынник Арины Александровны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Добродомова Т.Н.

Рецензент  
к.э.н, доцент кафедры  
бухгалтерского учета, анализа  
и статистики  
Белгородского университета  
кооперации, экономики и права  
Болтенков А.Н.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1. Сущность кадровой безопасности предприятия.....	6
1.2. Обеспечение кадровой безопасности в системе управления персоналом ...	12
1.3. Способы минимизации ущерба кадровой безопасности как фактора обеспечения экономической безопасности предприятия .....	15
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	24
2.2. Анализ системы управления персоналом предприятия.....	33
2.3. Оценка уровня и потенциала кадровой безопасности предприятия как фактора обеспечения экономической безопасности предприятия .....	47
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ПРОБЛЕМ И УГРОЗ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	63
3.1. Общая характеристика мероприятий по нейтрализации проблем и угроз кадровой безопасности предприятия .....	63
3.2. Экономическое обоснование мероприятий.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	86

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших приоритетов любого предприятия является эффективная кадровая политика, направленная на создание единой профессиональной команды работников, имеющих необходимый потенциал для реализации стратегических целей, а также сохранение накопленного интеллектуального капитала. Поэтому для подавляющего числа заинтересованных руководителей стоит острая проблема по созданию и обеспечению такой кадровой безопасности, при которой индивидуальные и специфические запросы отдельно взятого предприятия смогут быть удовлетворены.

Обеспечение кадровой безопасности в системе экономической безопасности субъектов хозяйственной деятельности является залогом их стабильного развития и одним из факторов формирования экономической безопасности государства.

Деятельность отечественных предприятий сопровождается постоянным и усиливающимся влиянием дестабилизирующих внешних и внутренних факторов, поэтому их развитие в современных условиях возможно только при условии соответствующей защищенности.

Вопросам стратегии и обеспечения системы кадровой безопасности занимались такие исследователи как А. Р. Алавердов, А. В. Александрова, С. А. Курашева, В. Р. Веснин, А. Г. Дементьева и другие.

Как отмечает И. И. Цветкова в своей работе «Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия», первоначальным и обуславливающим звеном в формировании кадровой безопасности является стратегия кадровой безопасности предприятия [31, с. 38].

Е. А. Колисниченко отметил: «Обеспечение кадровой безопасности — одна из важнейших систем современной организации. Система безопасности — это комплекс организационных и технических мер, направленных на

выявление, отражение и ликвидацию последствий различных угроз деятельности организации» [13, с. 24].

Вопросы, касающиеся основных принципов и подходов к созданию кадровой безопасности, в большей степени анализировал Н. С. Максимов. в своей работе «Анализ экономической безопасности фирмы: структурно комплексный подход» Так же на данную проблематику обращали внимание В. В. Смагина, Я. Ю. Радюкова., К. Н. Дорофеев и другие.

Целью исследования является совершенствование системы управления персоналом как фактор обеспечения экономической безопасности ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА».

Для достижения цели исследования представляется целесообразным решить следующие задачи:

- рассмотреть роль, значение и задачи системы управления персоналом;
- ознакомиться с сущностью кадровой безопасности предприятия;
- изучить способы минимизации ущерба кадровой безопасности как фактора обеспечения экономической безопасности предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- проанализировать систему управления персоналом предприятия;
- оценить уровень и потенциал кадровой безопасности предприятия как фактора обеспечения экономической безопасности предприятия;
- дать общую характеристику мероприятий по нейтрализации проблем и угроз кадровой безопасности предприятия;
- провести экономическое обоснование мероприятий.

Объектом исследования является ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» за 2015-2017 г.г.

Предметом исследования является кадровая безопасность ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА».

Методы исследования: системно-логический подход; метод анализа и синтеза и теоретического обобщения; системно-структурный анализ; процессный подход; метод систематизации и причинно-следственный анализ;

методы систематизации и обобщения; методы управления изменениями; структурно-логический, терминологический и семантический анализ для формулировки предложений по конкретизации трактовки терминов понятийно-категориального аппарата экономической безопасности в части кадровой безопасности.

Информационной базой исследования послужили материалы и публикации научной и учебной литературы, современных изданий периодической печати, финансовая отчётность предприятия.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Сущность кадровой безопасности предприятия

Кадровая безопасность, при рациональном использовании всех ресурсов, обеспечивает уменьшение расходов, предотвращение угроз, а последующем убытков, помогает экономике выполнять ее предмет: максимальное удовлетворение потребностей при ограниченных ресурсах [6, с. 327].

По мнению К. Н. Дорофеева, отсутствие на предприятиях должности ответственного за обеспечение экономической безопасности может определенным образом усложнить процесс идентификации и оценки внутренних рисков и угроз кадровой безопасности со стороны персонала, а также разработку механизмов их предупреждения и нейтрализации [6, с. 328].

Е. А. Колесниченко и Н. С. Максаков отмечают, что категории «опасность», «угроза» и «риск» связаны между собой: «опасность» – это потенциальная возможность отрицательного влияния факторов на предприятие, при которой объект опасности не имеет влияния на ее источник; «угроза» – это реальная возможность влияния идентифицированных факторов, которые (в случае наступления) обуславливают убытки и требуют соответствующего противодействия; в отличие от опасностей угрозы кадровой безопасности имеют субъект, объект, направленность и реализуются посредством рисков; «риск» – вероятность наступления угрозы и результат последствий, при которых объект риска может влиять на риск посредством принятия кадровых решений [12, с. 69].

Понятие «угроза кадровой безопасности» является более широким по сравнению с понятием «кадровый риск»; угрозы кадровой безопасности реализуются через кадровые риски, например, следствием угроз лучших условий труда и мотивации у конкурентов и их установки на переманивание

сотрудников является риск оттока квалифицированных работников и повышение текучести кадров [13, с. 261].

Согласно локализации возникновения рисков и угроз кадровой безопасности на разных этапах процесса управления персоналом разрабатываются методы предупреждения угроз и минимизации кадровых рисков. Например, при угрозе предложения лучших условий труда и мотивации у конкурентов и риска оттока квалифицированных работников необходимо провести комплекс мер: бенчмаркинг систем мотивации конкурентов и пересмотр системы мотивации, определение недостатков, приоритетов и мероприятий по улучшению условий труда, оптимизацию социальных пакетов и обеспечение кадрового резерва [14, с. 82].

Кадровую безопасность в организации обеспечивает, прежде всего, отдел кадров. Деятельность этого отдела охватывает процессы поиска специалистов и заканчивается процессом их увольнением, безусловно, в связи с этим возникают проблемы различного характера, решением которых занимаются специалисты по управлению персоналом. От качества проделанной работы зависит состояние экономической безопасности предприятия.

Основа кадровой безопасности – процесс предотвращения и предупреждения угроз, так как они негативно сказываются на состоянии всей работы предприятия. Для эффективной работы по предупреждению, предотвращению экономических убытков необходимо выделяют внутренние и внешние угрозы [31, с. 81].

Внешние негативные угрозы – это действия, процессы, явления, зависящие не от сотрудников предприятия, а от внешней стороны, приводящие к ущербу, предотвратить который сотрудники не могут. К ним относятся: более выгодные условия мотивации конкурентов; установку конкурентов на переманивание, привлечение специалистов; давление на сотрудников извне; попадание сотрудников в различные жизненные ситуации; инфляционные процессы.

К внутренним угрозам же относятся умышленные или безответственные выполненные действия, процессы сотрудников, также влекущие нанесение ущерба и здоровья. К ним относятся: несоответствие квалификации сотрудников предъявляемым к ним требованиям; плохо организованная система управления персоналом; неэффективная система адаптации и мотивации сотрудников; погрешности в планировании ресурсов персонала; снижение количества новых предложений и инициатив; утечка квалифицированных и опытных сотрудников; отсутствие или нефункционирующая корпоративная политика; некачественная система приема и отбора персонала.

Все вышеперечисленные внешние и внутренние угрозы негативно влияют на кадровую безопасность. Поэтому специалисты отдела кадров должны вести постоянную работу по совершенствованию работы с персоналом с целью обеспечения кадровой безопасности.

Субъектом кадровой безопасности на предприятии выступает служба управления персоналом, которая занимается исследованием и регулированием кадровых рисков, основной целью, которой является – обнаружение, контроль, ликвидация и мониторинг потенциальных угроз, исходящих от персонала предприятия.

Ключевым элементом в формировании безопасности предприятия можно считать наполненность службы управления персоналом высококвалифицированными, компетентными специалистами. Пренебрежение этим элементом может привести к рискованным ситуациям, как следствие ошибок при найме персонала, расстановке кадров, мотивации и стимулировании, контроле, а также увольнении сотрудников [32, с. 47].

С точки зрения службы управления персоналом, все кандидаты на должность в компанию, вместе с настоящими сотрудниками, должны рассматриваться как потенциальная угроза кадровой безопасности.

Так как, субъектом кадровой безопасности выступает служба по управлению персоналом, то кадровая безопасность в совокупности с



остальными основными функциями этой систем находит свое место среди них и проходит через все этапы этого взаимодействия. В связи с этим, перед руководством организации и службой управления персоналом, стоит задача обеспечения кадровой безопасности предприятия [30, с. 565].

Отсюда следует, что обеспечение кадровой безопасности должно быть основным направлением в деятельности служб управлением персоналом.

Поскольку в рыночной экономике все хозяйственные единицы обладают полной самостоятельностью и автономией, то обеспечение кадровой безопасности каждого отдельно взятого предприятия должно основываться на трех базовых, на наш взгляд, подходах к кадровой безопасности [29, с. 78]:

1. Уникальность. Система кадровой безопасности не должна быть стандартной либо универсальной. Она должна создаваться, основываясь на специфике каждого отдельного предприятия, как внешней, так и внутренней. Такой спецификой могут выступать: внутренние нормы и распорядки предприятия; морально – психологический климат в коллективе; специализация предприятия; нестабильность рынка и колебания окружающей среды; специфика отрасли производства и др.

2. Взаимодействие. Хоть кадровая безопасность и выступает самостоятельным и главным элементом в системе экономической безопасности предприятия, все же она должна быть согласована с остальными элементами экономической безопасности: правовой безопасностью, технико-технологической, информационной, силовой и финансовой безопасностью. Только при их полном взаимодействии и согласованности можно обеспечить полную защиту предприятия от неблагоприятного воздействия.

3. Комплексность. Поскольку кадровая безопасность ориентирована на кадровый состав, то в ее систему необходимо включить уместные структуры, элементы, аппараты, механизмы и средства, обеспечивающие должный контроль за деятельностью персонала внутри предприятия.

Определим принципы, оказывающие влияние на систему кадровой безопасности [27, с. 498]:

### 1. Целостность.

Принцип целостности, означает, что на предприятии должна функционировать система кадровой безопасности, при которой будет сохраняться режим защищенности для всех составляющих предприятия: персонала, информации и имущества от поступающих реальных либо потенциальных рисков и угроз, исходящих от персонала. Таким образом, система безопасности должна быть всесторонне удовлетворительной, для того чтобы гарантировать защиту организации как изнутри коллектива, так и за его пределами. В процессе поддержания кадровой безопасности должны участвовать не только списочные сотрудники и специальные службы, а абсолютно все сотрудники предприятия.

### 2. Срочность.

Принцип срочности предполагает, что система кадровой безопасности требует такого построения, при котором она могла бы различать на начальных этапах всевозможные аномальные отклонения в ходе деятельности предприятия, участвовать в процессе устранения их отрицательного влияния и, как следствие, причинения вреда организации. Внедрение принципа срочности, намного экономичнее, чем устранение причиненного вреда.

### 3. Надежность или постоянность.

Принцип надежности подразумевает под собой, что система кадровой безопасности должна основываться на том, чтобы постоянно обеспечивать защиту интересам предприятия в условиях воспрепятствования недоброжелателям.

### 4. Правомерность.

Все принимаемые меры по обеспечению кадровой безопасности обязаны опираться на действующее законодательство государства. Все положения о средствах безопасности, принятые на самом предприятии, в свою очередь, также должны основываться и формироваться на основе действующих правовых актов.

### 5. Экономичность.

Принцип экономичности подразумевает рациональное распределение затрат на обеспечение кадровой безопасности таким образом, чтобы объем расходов был экономически рациональным и не выходил за пределы уровня экономического смысла его использования.

6. Коммуникативность или согласованность.

Для сохранения режима защищенности предприятия, в интересах кадровой безопасности, следует, чтобы усилия всех обеспечивающих ее лиц, были взаимоувязанными. То есть все субъекты этого процесса должны взаимодействовать друг с другом, точно знать свои обязанности и полномочия.

7. Совокупность открытости и приватности.

Некоторые способы, методы и средства обеспечения кадровой безопасности должны быть негласными, с которыми сожжет быть ознакомлен лишь тесный круг специалистов; как правило, эти специалисты работают с конфиденциальной информацией предприятия. Такие меры могут оказать кардинальное влияние на борьбу с внутренними и внешними угрозами, вовремя предотвращать негативное влияние, которое может привести к дестабилизации хозяйственной деятельности предприятия. Тем не менее, совокупность базовых мер должна быть известна всем служащим организации.

8. Профессионализм.

Так как любое функционирующее предприятие, часто подвергается риску как внешней, так и внутренней среды, вопросом обеспечения кадровой безопасности должны заниматься не любители, а компетентные специалисты, умеющие вовремя дать оценку происходящей обстановке, а также вынести верное решение [26, с. 15].

Таким образом, кадровая безопасность представляет собой процесс, предотвращающий негативные воздействия на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, которые связаны с персоналом. В ходе исследования был проведен анализ, касающийся обеспечению кадровой безопасности. Определен субъект кадровой безопасности, проведен анализ основных исследований в этой области. Также были рассмотрены

функциональные задачи субъекта кадровой безопасности, основные принципы и подходы по созданию и обеспечению кадровой безопасности.

## **1.2. Обеспечение кадровой безопасности в системе управления персоналом**

При рассмотрении понятия «система управления персоналом предприятия» необходимо отметить, что в российской литературе нет еще единого мнения в определении этого термина. Например, В. Р. Веснин, ссылаясь на японский менеджмент, признает: «Основным отличием японской системы управления персоналом от всех других, применяемых в мире, является ее относительная автономность. Она не зависит напрямую от системы управления организационно-техническими средствами, но вместе с тем способна легко с ней адаптироваться» [4, с. 35]. И далее: «Любые структурные изменения и переориентация предприятия на новые цели и задачи, любые изменения технологического процесса всегда будут способствовать разрушению устоявшейся системы управления персоналом и тем самым вызывать резкое снижение уровня общей эффективности предприятия» [4, с. 36].

Заслуживает внимание подход к определению этого термина видного российского специалиста в сфере управления персоналом проф. А.Я. Кибанова, который считает: «Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений» [8, с. 28]. И далее: «Система управления персоналом является основой системы управления организацией» [8, с. 48].

Для целей настоящей работы под системой управления персоналом мы будем понимать сложную и многогранную подсистему профессиональных навыков. Под персоналом подразумеваются все сотрудники предприятия, а

также все люди, занятые в организации. В состав персонала могут входить также собственники предприятия, если они выполняют какие либо производственные или управленческие функции. В общем понятии, персонал – это все сотрудники, которые числятся на предприятии, которое принимают непосредственное участие в деятельности и достижении его целей.

Структурирование персонала организации осуществляется по следующим признакам [7, с. 24]: по признаку участия в производственном или управленческом процессе; профессиональная структура персонала; квалификационная структура персонала; половозрастная структура персонала; структура персонала по стажу; структура персонала по уровню образования.

Оптимальная структура персонала организации позволяет работникам наиболее эффективно реализовывать свой трудовой потенциал. Трудовым потенциалом работника является совокупность физических и культурных качеств, которые определяют его возможность и границы участия в трудовой деятельности, достижение в определенных условиях заданных результатов и самосовершенствование в процессе трудовой деятельности.

На рис. 1. представлена общая модель управления персоналом в организации [5, с. 49].

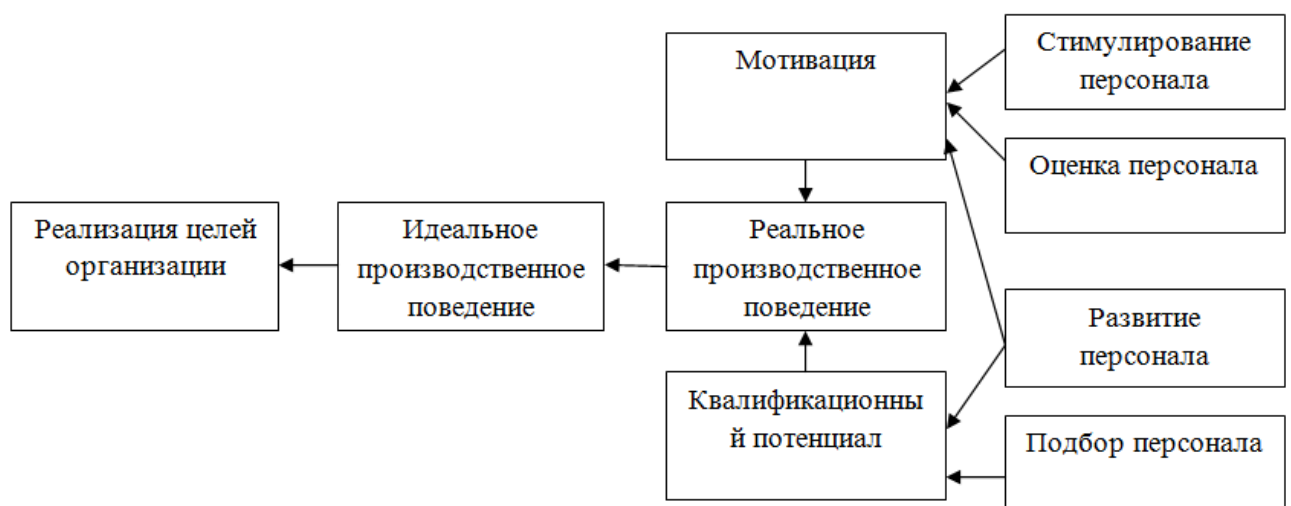


Рис. 1. Общая модель управления персоналом в организации

При определении общей стратегии развития самой организации (или экономической системы – предприятия, фирмы и т.д.), избирается конкретная

модель стратегии управления персоналом, которая имеет свои характерные черты по достижению целей организации на основе развития человеческого потенциала.

Для большинства организаций исследования являются недоступными. Между тем наличие инструментов диагностики поведения персонала становятся необходимыми для решения каждодневных задач менеджмента.

Сущность функциональных задач служб управления персоналом раскрыта в Приложении 1.

Для повышения эффективности управления можно выделить два направления: диагностика в процессе отбора кандидатов и диагностика поведения действующих сотрудников. При отборе нового работника нас интересуют возможности и инструменты:

- 1) диагностики личностных и поведенческих характеристик, соответствующих профилю идеального кандидата на этапе массового собеседования;
- 2) диагностика раннего увольнения на этапе отбора кандидата;
- 3) диагностика благонадежности, профессиональной этики и лояльности;
- 4) диагностика успешного прохождения испытательного срока на рабочем месте;
- 5) диагностика инновационности [1, с. 58].

Анализируя поведение действующих сотрудников в рабочем процессе, нас интересует:

- 1) диагностика наличия/отсутствия условий успеха должности в рабочем процессе;
- 2) диагностика вовлеченности работника;
- 3) диагностика возможных увольнений и возможностей устранения причин текучести;
- 4) диагностика влияния и лидерства отдельных работников (руководителей) на результаты работы группы [3, с. 63].

В контексте нашего исследования можно говорить о диагностико-ориентированной модели управления человеческими ресурсами как о системе управленческих отношений, ориентированной на повышение эффективности деятельности предприятия.

Диагностика поведения персонала как фактор повышения эффективности управления организации за счет создания системы постоянного мониторинга состояния человеческих ресурсов, и выработке мероприятий, направленных на приведение их в соответствии с долгосрочными целями и задачами организации [2, с. 75].

Таким образом, комплекс работ по управлению персоналом и объем функций, прав и обязанностей кадровой службы очень большой. Для того чтобы выполнить весь этот объем работ и допустить минимальное количество ошибок и сбоев, в организации должны быть разработаны стратегия и тактика службы управления персоналом. Служба управления организации является производной от стратегии организации, а ее характеристики зависят от направлений стратегического менеджмента, осуществляемого в организации.

### **1.3. Способы минимизации ущерба кадровой безопасности как фактора обеспечения экономической безопасности предприятия**

Одной из подсистем экономической безопасности предприятия является кадровая безопасность. Кадровая безопасность предприятия — это состояние защищенности предприятия от негативных воздействий на экономическую безопасность за счет снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Объектом кадровой безопасности можно считать негативные внутренние риски компании и угрозы, связанные с деятельностью персонала, а также внешние факторы, снижающие уровень кадровой безопасности [4, с. 165].

Риски и угрозы кадровой безопасности текущей работы должны учитывать отсутствие или формализацию системы адаптации работника в

коллективе, отсутствие четкого определения должностных обязанностей (инструкций) и критериев результативности, снижение или потеря работником мотивации и стимулов к эффективной работе, риск оттока ключевых работников к конкурентам, риск прямых злоупотреблений работником или причинение вреда предприятию, замедление или приостановка развития и потеря кадрового потенциала работников, риск возникновения и обострения конфликтов между работниками [3, с. 91].

Риски и угрозы кадровой безопасности «на выходе» из предприятия касаются, прежде всего, финансовых претензий к предприятию, снижения репутационного индекса и формирования негативного имиджа предприятия как работодателя через распространение негативной информации, распространения коммерческой информации предприятия среди его конкурентов.

Существенное влияние на кадровую безопасность оказывают внешние риски и угрозы кадровой безопасности, непосредственным образом не связанные с предприятием. К ним относят лучшие условия труда и мотивации у конкурентов, их готовность на переманивание перспективных топ-менеджеров и менеджеров среднего звена (в которых при условиях несовершенной системы мотивации, низкой лояльности и несовершенной организационной культуры может снизиться порог чувствительности даже к не намного лучшим в материальном смысле условиям труда у конкурентов), а также внешнее давление на сотрудников, втягивание их в разные виды зависимости.

Такие риски нейтрализуются подтверждением заявленных корпоративных ценностей, которые формируют благоприятную модель организационного поведения, вовлечением персонала и формированием его организационной благосклонности (благонадежности) [21, с. 113].

При исследовании механизма обеспечения кадровой безопасности важным этапом является оценка его уровня. Однако на сегодняшний день нет общепринятых методик оценки уровня кадровой безопасности, а по кадровым коэффициентам можно определить преимущественно состояние кадрового менеджмента, а также косвенно и частично – состояние кадровой безопасности



на предприятиях. Оценка уровня кадровой безопасности предусматривает формирование группы показателей и индикаторов, которые характеризуют уровень кадровой безопасности, обеспечивают качественную и количественную оценку, а также позволяют определить влияния отдельных индикаторов на интегральный уровень обеспечения кадровой безопасности.

В связи с тем, что проблемам обеспечения кадровой безопасности стали уделять внимание относительно недавно, четкого общепринятого метода определения состояния кадровой безопасности еще не сформировалось. Среди наиболее востребованных методов оценки, выделяют четыре базовых: системный, ресурсно-функциональный, процессный и причинный подходы. В последнее время, в связи с актуализацией проблемы кадровой безопасности, все чаще в трудах исследователей данной области встречается применение индикаторного подхода к проблеме [1, с. 3]. Однако методика оценки уровня кадровой безопасности требует уточнения.

Следует отметить, что выбор индикаторов кадровой безопасности необходимо осуществлять на конкретных предприятиях строго индивидуально, так как при этом необходимо учитывать цели оценки, финансовые возможности, факторы влияния внутренней и внешней среды. Тем не менее, минимальный стандартный перечень индикаторов, подлежащих оценке, мы можем сформировать. В дальнейшем он может быть расширен с помощью дополнительных индикаторов.

Для оценки состояния кадровой безопасности, индикаторы предлагается сформировать из следующих групп показателей:

1. показатели состава и движения персонала;
2. показатели затрат от инвестирования в персонал;
3. показатели мотивации;
4. показатели условий труда;
5. личностные показатели [20, с. 79].

Данные группы показателей классифицированы следующим образом:

1. по уровню кадровой безопасности — микроэкономический уровень (предприятие);
2. по степени значимости показателей — частные показатели (производственные, личностные);
3. по периоду действия угроз и их прогнозирования — тактические (текущие и среднесрочные) и стратегические (долговременные);
4. по направлению воздействия — внутренние (экономического и институционального характера);
5. по совокупности показателей — качественные и количественные [17, с. 95].

Рассмотрим выбранные индикаторы более подробно:

1. Коэффициент текучести кадров. Характеризуется движением рабочей силы на предприятии, демонстрирующий частоту трудоустройства и увольнения сотрудников. Как правило, чем выше коэффициент текучести кадров, тем менее стабильна ситуация в компании. Такая тенденция может прогнозировать потерю высококвалифицированных сотрудников и приход новых кадров, что, в свою очередь, представляет угрозу для состояния кадровой безопасности, а также требует инвестиций на их поиск и обучение.
2. Образовательный состав персонала. Отражает соответствие должностным требованиям и обязанностям персонала предприятия. В большинстве случаев данный индикатор относят к группе косвенных показателей, оказывающих влияние на состояние кадровой безопасности и имеющих качественный характер. Приближение индикатора к 100% говорит о присутствии высококвалифицированных работников, тем самым уменьшая вероятность возникновения рискованных ситуаций, и, как следствие, повышение уровня кадровой безопасности.
3. Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал. Отражает часть затрат, приходящихся на повышения квалификационного уровня сотрудников. Как правило, чем больше средств тратит предприятие на

персонал, тем выше его приверженность к организации, что отражается и на уровне кадровой безопасности.

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

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

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

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

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

9. Вероятность сохранения коммерческой тайны. Свидетельствует о наличии стратегии кадровой безопасности, корпоративной этике организации, приверженности и преданности сотрудника к компании [9, с. 149].

Как видим, все индикаторы выражаются в относительных единицах (процентах). При этом первый и шестой индикаторы, из приведенных в таблице 1, являются дестимуляторами, т. к. их минимизация улучшает интегральный показатель кадровой безопасности предприятия.

Методы расчета, пороговые значения и направления оптимизации индикаторов кадровой безопасности представлены в табл. 1 [15, с. 164].

Таблица 1

Методы расчета, пороговые значения и направления оптимизации индикаторов кадровой безопасности

Индикатор	Расчет	Направление оптимизации	Рекомендуемый порог
1. Коэффициент текучести кадров	$Ky/Чср$ где $Ky$ — количество уволенных за отчетный период; $Чср$ — среднесписочная численность персонала за отчетный период.	min	От 2% до 10%
2. Образовательный состав персонала	Экспертным методом	max	100%
3. Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал	Затр. на обучение / Общ. Затраты на персонал	max	
4. Степень удовлетворенности оплатой труда	Экспертным методом	max	100%
5. Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации	ФОТ / Общ.изд.	max	От 55% до 80%
6. Наличие профзаболеваний	$Кзаб / Кздор$ где $Кзаб$ — количество заболевших сотрудников за отчетный период; $Кздор$ — количество здоровых сотрудников за отчетный период.	min	От 0% до 3% в год

Продолжение таблицы 1

7. Уровень автоматизации труда	$K_{ap} / K_{ap} + K_{rp}$ где $K_{ap}$ — количество автоматизированных работ; $K_{rp}$ — количество ручных работ.	max	От 70%
8. Доля персонала не имеющих нарушений по трудовой дисциплине	Кол. перс. не им. Нарушений / Численность персонала	max	100%
9. Вероятность сохранения коммерческой тайны	Экспертная оценка	max	100%

Остальные индикаторы являются стимуляторами, т. е. их увеличение повышает уровень интегрального показателя кадровой безопасности.

Эталонные значения индикаторов и их весовые коэффициенты зависят от состояния кадровой безопасности, конъюнктуры рынка, финансового состояния предприятия, цели исследования и др. При этом, весовые коэффициенты определяют экспертным методом по любой балльной шкале.

Что касается эталонных значений индикаторов, то они не должны иметь максимального значения. Это связано с тем, что достижение наивысших значений индикаторов кадровой безопасности сопряжено с весьма высокими издержками, которые далеко не всегда оправданы.

Индикаторы уровня кадровой безопасности предлагается определять по показателям, представленным в Приложении 2.

Основной вектор количественной оценки результативности механизма обеспечения кадровой безопасности – определение соотношения между расходами на обеспечение целевого уровня кадровой безопасности (по трем основным направлениям: инвестиции в совершенствование найма и адаптации персонала; инвестиции в совершенствование развития и контроля персонала; инвестиции в совершенствование системы мотивации и развития лояльности персонала) и фактически достигнутым уровнем.

Мероприятия по совершенствованию механизма кадровой безопасности должны быть направлены на укрепление кадрового потенциала и

осуществление результативных действий надлежащей защиты предприятия от дестабилизирующих факторов, связанных с персоналом. Эти мероприятия предлагается реализовать на разных иерархических уровнях СЭБП (стратегическом, тактическом и оперативном). На стратегическом уровне – за счет разработки и реализации стратегии обеспечения кадровой безопасности; на тактическом уровне – за счет определения центров ответственности и требований к профессиональным и функциональным субъектам обеспечения кадровой безопасности; на оперативном уровне – за счет разработки бизнес-процесса «обеспечение кадровой безопасности» [16, с. 152].

Таким образом, идентификация, систематизация и мониторинг кадровых рисков и угроз кадровой безопасности, разработка мероприятий по ним выявление, предупреждение и нейтрализация являются важным аспектом функционирования кадровой безопасности в системе экономической безопасности предприятия, с одной стороны, и важным аспектом функционирования системы управления персоналом – с другой. Эффективность противодействия рискам и угрозам со стороны персонала определенным образом зависит от степени функциональной интеграции кадровой безопасности в систему экономической безопасности и управления персоналом предприятий.

Подводя итог всему вышеизложенному, можно сделать следующие выводы. Кадровая безопасность представляет собой процесс, предотвращающий негативные воздействия на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, которые связаны с персоналом.

Комплекс работ по управлению персоналом и объем функций, прав и обязанностей кадровой службы очень большой. Служба управления организации является производной от стратегии организации, а ее характеристики зависят от направлений стратегического менеджмента, осуществляемого в организации.

Обеспечение кадровой безопасности – один из важнейших процессов современной организации. Уровень безопасности предприятия зависит от того,

насколько эффективно его руководство и специалисты смогут избежать возможных угроз и ликвидировать вредные последствия отдельных негативных составляющих внешней и внутренней среды. Главными целями являются: обеспечение развития организации, предотвращение угроз безопасности, защита интересов организации от противоправных действий со стороны сотрудников, недопущение хищения финансовых и материально-технических средств, уничтожение имущества и ценностей, разглашения, утраты, утечки, искажения, и уничтожения служебной информации, нарушения работы технических средств.

Кадровая безопасность, являясь элементом экономической безопасности предприятия, ориентирована на работу с персоналом, на совершенствование методов и процедур приема и отбора персонала, адаптации новых сотрудников, разработку критериев их оценки, мотивации, улучшения условий труда, на установление этических и трудовых отношений, повышение оперативности управления, за счет снижения затрат на реализацию управления кадровыми процессами, другими словами, сокращение расходов. Главным результатом от всех принимаемых мер является улучшение экономических и производственно-хозяйственных показателей работы организации.

Среди наиболее востребованных методов оценки, выделяют четыре базовых: системный, ресурсно-функциональный, процессный и причинный подходы. В последнее время, в связи с актуализацией проблемы кадровой безопасности, все чаще в трудах исследователей данной области встречается применение индикаторного подхода.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАО «КОРПОРАЦИЯ ВСМПО-АВИСМА»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» является одним из ведущих мировых производителей титана и титановой продукции. Предприятие также занимается производством изделий из алюминиевых сплавов, полуфабрикатов из легированных сталей и жаропрочных сплавов на никелевой основе. Корпорация является глубоко интегрированной в мировую авиакосмическую индустрию. Партнерами Корпорации являются более 300 фирм в 49 странах мира, в том числе и ведущие мировые авиастроительные компании, такие как «Боинг».

Учредителями ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» являются физические и юридические лица. Из них физические лица составляют 90,5%, юридические лица – 9,5%.

На увеличение объемов производства и занимаемой доли рынка влияет рациональное построение организационной структуры и структуры управления.

Организационная структура ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», представленная в Приложении 3, является трёхступенчатой комбинированной структурой. В качестве звеньев выступают отделы, службы, цеха и участки. В основе построения организационной структуры лежит не территориальный, а производственный признак.

К I организационной ступени относятся отделы и службы предприятия. Ко II организационной ступени относятся цеха Корпорации, представляющие основное производство. К III организационной ступени принадлежат производственные участки, деление которых происходит по функциональному принципу, так как каждый отдельный цех представляет собой полный производственный цикл.



Таким образом, можно сделать вывод, что организационная структура ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» имеет достаточно сложное строение, но это является объективной необходимостью, так как производственные площадки предприятия расположены далеко друг от друга, что значительно расширяет первую организационную ступень.

Структура управления ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» является трёхступенчатой линейно – функциональной структурой. Ступенчатость обусловлена ступенчатостью управленческой структуры, а линейно – функциональное строение наличием линейных, функциональных и линейно – функциональных руководителей (Приложение 4).

Так как предприятие является публичным акционерным обществом, то к высшим органам управления относят общее собрание акционеров, совет директоров и генерального директора.

Во главе предприятия стоит генеральный директор. Он представляет интересы общества, утверждает штат, издает приказы, дает указания, обязательные для всех работников общества. Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью общества и является исполнительным органом. Он является председателем на общих собраниях директоров. Ему непосредственно подчинены заместитель генерального директора по коммерческим вопросам, юрисконсульт, главный инженер, главный бухгалтер, помощник директора по кадрам, начальник отдела экономического планирования и информационных технологий, начальник отдела материально-технического снабжения, начальник отдела совершенствования производства и качества.

Всё это характеризует I ступень управления предприятием. II ступень управления представлена начальниками производств на каждой производственной площадке. III ступень представляют сменные мастера цехов.

Таким образом, можно сделать вывод, что структура управления, подобная структуре управления ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», имеет сложное строение, где соблюдаются все принципы управления.

Каждое предприятие имеет в своем распоряжении основные и оборотные средства. Совокупность основных производственных средств и оборотных средств предприятий образует их производственные средства.

Показатели эффективности использования ресурсного потенциала предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели обеспеченности ресурсами ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» и эффективности их использования за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения 2017/2016		Отклонения 2017/2015	
				Абсолют- ные, +/-	Относи- тельные, %	Абсолют- ные, +/-	Относи- тельные, %
<b>Основные средства</b>							
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	24735134	25941589	27631753	1690164	106,52	2896619	111,71
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	1242,6	1267,8	1370	102,2	108,06	127,4	110,25
Фондоотдача, руб.	1,65	1,78	1,98	0,2	111,24	0,33	120
Фондоёмкость, руб.	0,61	0,56	0,5	-0,06	89,29	-0,11	81,97
Рентабельность ОПФ, %	29,6	28,7	14,5	-14,2	50,52	-15,1	48,99
<b>Оборотные средства</b>							
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	29906841	37255134	40378848	3123714	108,38	10472007	135,02
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,36	1,24	1,36	0,12	109,68	0	100
Продолжительность оборачиваемости оборотных средств, дн.	268	295	269	-26	91,19	1	100,37
Рентабельность оборотных средств, %	24,5	20	10	-10	50,00	-14,5	40,82

За исследуемый период эффективность использования основных средств снизилась, что выразилось в снижении рентабельности основных фондов на 15,1 процентных пункта. Однако следует отметить рост фондоотдачи на 0,33 и

соответственно снижению фондоемкости на 0,1. Положительным моментом является и рост фондовооруженности.

Снижение коэффициента оборачиваемости и рост длительности оборота свидетельствует о снижении эффективности использования оборотных средств во временном аспекте. Значительное снижение рентабельности оборотных средств, также свидетельствует о снижении эффективности их использования.

Эффективность труда измеряется соотношением затрат и результатов труда. Несмотря на рост численности работников предприятия за три года на 263 человека наблюдается рост производительность труда на 667,51 тыс. руб./чел., что говорит об эффективном использования труда работников.

Проведем анализ экономических результатов деятельности ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» в 2015-2017 гг. в табл. 3 (приложения 5, 6, 7, 8, 9). За анализируемый период выручка увеличилась на 14001709 тыс. руб. (на 34,3%). Себестоимость продаж так же увеличилась на 6156999 тыс. руб. (на 24,5%), в связи с этим финансовым результатом предприятия в 2017 году стала прибыль в размере 17508610 тыс. руб. Следует отметить, что темп роста выручки опережает темп роста себестоимости, что и приводит к росту прибыли от продаж к концу исследуемого периода на 69,6%.

Таблица 3

Экономические результаты деятельности ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» в 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения 2017/2016		Отклонения 2017/2015	
				Абсолютные, +/-	Относительные, %	Абсолютные, +/-	Относительные, %
Выручка, тыс. руб.	40774659	46131329	54776368	8645039	118,7	14001709	134,3
Себестоимость продаж, тыс. руб.	25111506	28689468	31268505	2579037	109,0	6156999	124,5
Валовая прибыль, тыс. руб.	15663153	17441861	23507863	6066002	134,8	7844710	150,1
Коммерческие расходы, тыс. руб.	972663	1013260	970454	-42806	95,8	-2209	99,8

## Продолжение таблицы 3

Управленческие расходы, тыс. руб.	4367786	4732354	5028799	296445	106,3	661013	115,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	10322704	11696247	17508610	5812363	149,7	7185906	169,6
Доходы от участия в других организациях, тыс. руб.	732996	115975	42069	-73906	36,3	-690927	5,7
Проценты к получению, тыс. руб.	437580	616411	658731	42320	106,9	221151	150,5
Проценты к уплате, тыс. руб.	726665	995704	1171296	175592	117,6	444631	161,2
Прочие доходы, тыс. руб.	10390617	2507405	3207274	699869	127,9	-7183343	30,9
Прочие расходы, тыс. руб.	11990927	4618844	15424552	10805708	333,9	3433625	128,6
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	9166305	9321490	4820836	-4500654	51,7	-4345469	52,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	7332580	7451202	4018664	-3432538	53,9	-3313916	54,8
Рентабельность продаж, %	25,3	25,4	32	6,6	-	6,3	-
Рентабельность затрат, %	41,1	40,8	56	15,2	-	14,9	-

Данная динамика также положительно отразилась на показателях рентабельности, так рентабельность продаж и рентабельность затрат к концу 2017 года увеличилась на 6,7 п.п. и на 14,9 п.п. соответственно. Рассчитанные показатели свидетельствуют об улучшении эффективности деятельности ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА».

В ходе финансового анализа целесообразно рассмотреть обеспеченность запасов источниками их формирования и определить тип финансовой устойчивости ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» (приложение 10).

Согласно данным на протяжении исследуемого периода предприятию недостаточно собственных оборотных средств для формирования запасов,

концу 2017 года наблюдается их недостаток в сумме 48803544 тыс. руб. Недостаток долгосрочных источников уменьшился на 11275110 тыс. руб., тогда как излишек общей величины источников увеличился на 244356 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом.

ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» к концу исследуемого периода имеет неустойчивое финансовое положение, то есть III тип финансовой устойчивости, что приводит к нарушению платежеспособности предприятия, то есть у предприятия недостаточно собственного оборотного капитала для формирования запасов и оно достаточно сильно зависит от внешних источников формирования.

Для определения уровня финансовой устойчивости предприятия используется совокупность относительных показателей. В приложении 11 представлены коэффициенты финансовой устойчивости.

Коэффициент автономии характеризует предприятие как зависимое от внешних кредиторов, так как к концу 2017 года наблюдается значительное снижение коэффициента автономии (на 0,17), что является отрицательной динамикой.

Значение коэффициента финансовой зависимости, также не соответствует оптимальному значению, что говорит о значительной доле заемных средств в финансировании предприятия. Так в 2017 году в каждом рубле, вложенном в активы предприятия 62 копейки заемные. Так же, следует заметить отрицательную динамику, роста данного показателя на 0,12.

Коэффициент финансового левериджа показывает, сколько на 1 рубль собственных средств приходится заемных, так в 2017 году на 1 рубль собственных средств приходился 1 руб. 63 копейки заемных. Увеличение данного показателя к концу 2017 года по сравнению с 2015 годом на 0,80 связано с ростом кредиторской задолженности.

Ещё раз подчеркивает высокий уровень зависимости от внешних инвесторов коэффициент финансирования. К концу 2017 года данный

коэффициент имеет значение меньше 1, что свидетельствует о снижении уровня финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент маневренности капитала показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложена в оборотные средства, в наиболее маневренную часть активов. Данный показатель к концу 2017 года не соответствует оптимальному значению. Так в 2017 году этот показатель имеет отрицательное значение, что является свидетельством того, что в оборотных средствах нет собственного капитала. В связи с этим, мобильность источников предприятия достаточно низкая. Значение коэффициента обеспеченности запасов собственными оборотными средствами в анализируемом периоде ниже оптимального значения, что говорит о недостаточной сумме собственных оборотных средств на предприятии.

На протяжении трех исследуемых лет коэффициент иммобилизации капитала имеет тенденцию к увеличению, его значение превышает оптимальное и составляет в 2017 году 1,65. Это говорит о том, что доля ликвидных активов в имуществе организации снижается и тем самым сокращаются возможности предприятия отвечать по текущим обязательствам.

Для оценки ликвидности и платежеспособности предприятия используются относительные показатели, представленные в таблице 4.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что к концу 2017 года наиболее ликвидные средства составили 10% от обязательств предприятия, то есть на 100 рублей краткосрочных обязательств приходится 10 рублей собственных средств. В 2017 году сумма денежных средств в данный период уменьшилась, тогда, как краткосрочные займы увеличились, что вызвало значительное снижение данного коэффициента.

Причинами падения ликвидности в конце исследуемого периода, стало направление свободных денежных средств на пополнение запасов, другой причиной стала плохая собираемость дебиторской задолженности.

Таблица 4

Оценка показателей ликвидности и платежеспособности ПАО  
«Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Показатели	Оптим. знач.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения 2017/2016		Отклонения 2017/2015	
					Абсолютные, +/-	Относительные, %	Абсолютные, +/-	Относительные, %
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	0,25	0,34	0,1	-0,24	29,4	-0,15	39,2
Коэффициент промежуточной ликвидности	≥1	0,92	1,26	0,6	-0,66	47,6	-0,32	65,1
Коэффициент текущей ликвидности	2-2,5	1,92	2,64	1,28	-1,36	48,5	-0,64	66,9
Коэффициент платежеспособности нормального уровня	≤Ктл	2	2,39	1,69	-0,7	70,7	-0,32	84,2
Коэффициент общей платежеспособности	-	1,21	1,04	0,61	-0,43	58,7	-0,6	50,7

Коэффициент промежуточной ликвидности к концу 2017 года не соответствует оптимальному, и снижается на 0,32, составив 0,60. Так краткосрочные обязательства могли быть покрыты наиболее ликвидными и быстрореализуемыми активами на 60%.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует потенциальную способность компании выполнять краткосрочные обязательства за счет всех текущих активов. Так, к концу 2017 года его значение не соответствует оптимальному значению, т. е. предприятие не способно в срок погасить краткосрочные обязательства за счет текущих активов.

Таким образом, ликвидность Корпорации за анализируемый период находится на низком уровне, т. е. предприятие не обладает способностью своевременно и полностью рассчитаться по всем своим обязательствам.

Анализ финансового состояния показал, что в целом предприятие имеет низкую финансовую устойчивость и к концу исследуемого периода его финансовое положение ухудшается, что подтверждают рассмотренные коэффициенты.

На увеличение объемов производства и занимаемой доли рынка влияет рациональное построение структуры управления на предприятии. Структура управления ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» линейно-функциональная. Производственные подразделения заняты организацией выпуска продукции, а функциональные службы – обеспечением их деятельности. В структуре управления ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» выделяют шесть уровней управления:

1. Общее собрание
2. Совет директоров
3. Директор
4. Главный бухгалтер, главный экономист, начальник коммерческого отдела, начальник отдела кадров;
5. Начальники цехов.
6. Мастера производственных участков

Связи:

- горизонтальные – связи между звеньями одного уровня, назначение которых – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений предприятия, при решении возникающих между ними проблем;

- вертикальные – связи между звеньями одного уровня, назначение которых – служить каналам передачи распорядительной и отчетной информации.



В данной организации присутствуют как горизонтальные, так и вертикальные связи между звеньями, по которым переходит распорядительно – отчетная информация.

Таким образом, действующая в ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» структура управления линейно–функционального типа, сохраняет принцип единоначалия. Линейный руководитель определяет очередность решения задач и конкретных исполнителей этих задач. При этом функциональные руководители предлагают оптимальные варианты решения поставленных задач. Таким образом, к управлению производством привлекаются высококвалифицированные специалисты.

## **2.2. Анализ системы управления персоналом предприятия**

Стратегия развития управления персоналом является неотъемлемой частью общей стратегии ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», способствующей финансово-экономической стабильности, устойчивой доходности и динамичному развитию Корпорации. Стратегия развития управления персоналом ориентируется на реализацию долгосрочных целей Корпорации, укрепление конкурентных преимуществ и повышение эффективности работы. Основные направления кадровой политики ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»: планирование текущей и перспективной потребности Корпорации в персонале; подбор, отбор и наем персонала; профессиональная адаптация персонала; оценка и аттестация персонала; управление карьерой, формирование и подготовка резерва на руководящие должности; обучение персонала; организация труда; стимулирование и мотивация персонала.

Среднесписочная численность работников Корпорации на 2017 год составила 23587 человек. Среднесписочная численность персонала уменьшилась за последние 3 года на 23 %, в основном за счет уменьшения численности рабочих (таблица 5). На предприятии осуществляется политика

высвобождения избыточного персонала за счет рационализации производства, повышения производительности труда, использования новых технологий. Численность руководителей, специалистов и служащих осталась неизменной.

Таблица 5

## Состав и структура персонала ПАО «Корпорация ВСППО-АВИСМА»

Категории персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2017г. к 2016г.		2017г. к 2015г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абс. отклонение, +/-	Относ. отклонение, %	Абс. отклонение, +/-	Относ. отклонение, %
Среднесписочная численность работников, всего	23587	100	20909	100	18128	100	-2781	86,7	-23690	-13,3
в том числе:										
руководители	2060	8,7	2060	9,9	2060	11	0	100	-2060	100
специалисты	2369	10	2369	11	2369	13	0	100	-2369	100
служащие	103	0,4	103	0,5	103	0,6	0	100	-103	100
рабочие	19055	81	16377	78	13596	75	-2781	83,0	-19158	71,4

Размер средней заработной платы на ПАО «Корпорация ВСППО-АВИСМА» в 2017 году составил 43766 рублей (таблица 6), что выше данного показателя за 2015 год на 24,3%, что говорит о положительной динамике

Таблица 6

## Динамика заработной платы ПАО «Корпорация ВСППО-АВИСМА»

Наименование показателя	2015	2016	2017	Отклонения 2017/2016		Отклонения 2017/2015	
				Абсолютные, +/-	Относительные, %	Абсолютные, +/-	Относительные, %
Среднесписочная численность, человек	23587	20909	18128	-2781	86,7	-5459	76,9
Заработная плата, руб.	35214	39819	43766	3947	109,9	8552	124,3

Динамика структуры персонала представлена в таблице 7. В динамике структуры персонала средний возраст работников постепенно увеличивается, и к 2017 году достигает 41 год. Стаж сотрудников сильно не изменяется (11-12 лет). Соответственно половозрастной состав на протяжении анализируемого периода резким изменениям не подвергается (таблица 7).

Таблица 7

## Динамика структуры персонала ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Динамика структуры персонала			
Параметры	2015	2016	2017
Средний возраст	39 лет	40 лет	41 год
Средний стаж	11 лет	11 лет	12 лет
Мужчины	62%	62%	57%
Женщины	38%	38%	43%

На протяжении анализируемого периода показатель текучести кадров имеет высокое значение (14,2) и имеет тенденцию роста (таблица 8)

Таблица 8

## Динамика текучести персонала ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Показатель	2015	2016	2017	Отклонения 2017/2016		Отклонения 2017/2015	
				Абсолютные, +/-	Относительные, %	Абсолютные, +/-	Относительные, %
Коэффициент поступления	2,3	4,5	5,6	1,1	124	3,2	243
Коэффициент выбытия	10,1	11,3	14,6	3,3	129	4,5	144
Коэффициент текучести	9,4	10	13,8	3,8	138	4,4	146

В системе управления персоналом ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» предусмотрено совмещение профессии и должности, расширение зоны обслуживания или выполнение обязанностей отсутствующего работника без освобождения от основной работы, ему назначается доплата.

При работе с сотрудниками выполняются работы по подбору и первичному обучению персонала, подготовке аналитической информации о кадровой ситуации, а также определение потребности в обучении (переобучении) работающего персонала.

В случае принятия сотрудников в учреждение применяются методы подбора персонала, технологии проведения собеседований, разработка, корректировка форм анкет бланков, диагностических программ, способов тестирования, заявок на выполнение вакансий, листов стажировки [5, с. 44].

Для поиска квалифицированных и профессиональных сотрудников ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» проводятся рекламные мероприятия по привлечению кандидатов на занятие вакантных должностей путем размещения рекламы в СМИ, распространение листовок, взаимодействием с центрами занятости, кадровыми агентствами, анализ эффективности применяемых видов рекламы и взаимодействие со сторонними организациями.

В системе формирования персонала ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» также предусмотрено планирование и формирование кадрового резерва, составление приказов об аттестации работников.

При выполнении задач контроля за соблюдением трудового распорядка в системе управления персоналом ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» предусмотрено выполнение работ по:

- организации и проведению общих собраний;
- подготовке проектов приказов, распоряжений по работе персонала;
- оценке качества работы персонала подразделений;
- контролю и оценке работы с персоналом управляющих и подразделениями;

- предоставление кандидатов на поощрение (премии) по результатам работы;
- участие в разработке, оптимизации систем нематериального стимулирования персонала.

В ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» также предусмотрено сокращение праздничных нерабочих на один час. Это правило распространяется и в случаях переноса в установленном порядке предпраздничного дня на другой день недели с целью суммирования дней отдыха, а также в отношении лиц, работающих по режиму сокращенного рабочего дня.

В системе управления персоналом ведется учет персонала на основании ведения статистики о количестве вакансий, стажеров, формирование и обновление баз данных, прошедших через отдел кадров.

Персонал ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» постоянно совершенствует свои профессиональные достижения и содействует стратегии развития.

На основании коллективного договора ОА «Концерн Росэнергоатом» работники получают добровольное медицинское страхование (ДМС), негосударственное пенсионное обеспечение, а также могут воспользоваться реабилитационными восстановительными программами. Значительное внимание уделяется оказанию помощи ветеранам и развитию интеллектуального потенциала молодежи.

Основой системы управления персоналом ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» является свод правил или кадровая политика предприятия. Она реализуется путем формирования и эффективного использования кадрового состава, обладающего необходимыми качествами и способного ответить современным требованиям.

Большинство сотрудников корпорации предпочитают стабильность, узкий круг ответственности, стандартные задачи, достижение определенной планки, дальше которой они сами не хотят подниматься. И гораздо меньше,

которые готовы пойти на риск в экстренных ситуациях принимать верные и быстрые решения, готовы нести ответственность за своих коллег, а не только за свою работу, но и работу команды. Этим и объясняется, что подчиненных гораздо больше, чем руководителей. Важное значение в управлении персоналом уделяется приему сотрудников.

Вопросами кадровой политики занимается отдел кадров. Деятельность отдела определяется Положением «Об отделе кадров», утвержденного Распоряжением Генерального Директора от 01 января 2015 г. № 211 . Данное Положение определяет основные задачи и функции, порядок организации и деятельности кадровой работы предприятия. Общее руководство отделом кадров осуществляет начальник отдела, назначаемый на должность и освобождаемый от должности директором ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА».

Начальник отдела кадров несет персональную ответственность за выполнение задач и функций, возложенных на него Положением об отделе кадров и должностной инструкцией.

Начальник отдела кадров в соответствии с должностной инструкцией, выполняет следующие возложенные на него обязанности:

- распределяет обязанности и устанавливает степень ответственности работников, дает поручения и проверяет их исполнение;
- осуществляет непосредственное руководство деятельностью отдела и организует его работу;
- вносит на рассмотрение проекты постановлений и распоряжений по вопросам деятельности отдела;
- выходит с предложениями по вопросам повышения квалификации работников;
- осуществляет иные полномочия, связанные с руководством сектора.

Инспектор по кадрам в соответствии со своей должностной инструкцией, выполняет следующие обязанности:

- осуществляет учет, прием, перевод, и увольнение работников в соответствии с установленными требованиями соблюдая необходимое документальное обеспечение;

- проводит аттестацию работников и оценивает их деловые качества с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах, подготовкой предложений по замещению вакантных должностей и созданию кадрового резерва на предприятии.

На этом пункте деятельности стоит остановиться подробнее, так как именно обеспечение безопасности труда и соответственно аттестация являются залогом успешного функционирования предприятия, так как производственный процесс является довольно сложным и травмоопасным.

Работники периодически один раз в три года проходят обучение и проверку знаний по вопросам охраны труда, техногенной безопасности и чрезвычайных ситуаций на производстве. У специалистов производства проверяются знания нормативных актов по охране труда, выполнение которых входит в их служебные обязанности. Служба охраны труда подчиняется непосредственно директору предприятия и приравнивается к основным производственно-техническим службам. Основной задачей аттестации является определение соответствия профессионального уровня работников квалификационным требованиям и должностным обязанностям, проведение оценки их профессионального уровня на основе перечня объективных показателей и вопросов аттестационной комиссии.

Аттестация позволяет выявить сотрудников, которые нуждаются в улучшении своих знаний. Это является большим плюсом в плане развития персонала, что не надо всех сотрудников отправлять на обучение, ведь это лишние деньги за обучение в сторонней организации или это оплата за учебные пособия и время, которое будут тратить главные инженеры и сотрудники при обучении. При планировании персонала на предприятии в первую очередь обращают внимание на то, чтобы обеспечить постоянную готовность предприятия осуществлять свои функции по обеспечению услугами клиентов.

Согласование состава резерва кадров осуществляется путем составления сводного списка работников, рекомендованных для зачисления в состав резерва кадров заместителями директора по соответствующим направлениям. Сводный список работников, рекомендованных для зачисления в состав резерва кадров, утверждается директором. Выписки из утвержденного резерва кадров в недельный срок направляются отделом по работе с персоналом в структурные подразделения.

Обучение осуществляется в соответствии с внутренними стандартами Корпорации, основные направления которых - совершенствование технических и профессиональных знаний персонала в различных формах обучения и повышения квалификации.

Одним из главных конкурентных преимуществ Корпорации является её квалифицированный и успешный персонал. Одним из инструментов, позволяющих создать стабильный коллектив с высокой внутренней динамикой развития и обеспечить эффективное решение текущих и перспективных задач, является система формирования и подготовки кадрового резерва. Работа с кадровым резервом регламентирована внутренними стандартами Корпорации и носит планомерный характер.

В течение 2017 года система оплаты труда ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» включала ряд доплат и надбавок, действие которых было направлено на стимулирование работников предприятия для достижения целей, стоящих перед Корпорацией.

Лучшим работникам Корпорации вручаются корпоративные награды - Лучший молодой работник, Мастер своего дела, Лучший наставник.

Важным фактором в деятельности ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» является эффективное управление персоналом. Управление персоналом ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» преследует цели, представленные на рисунке 2.





Рис. 2. Цели процесса управления персоналом в ПАО «Корпорация ВСППО-АВИСМА»

Все элементы системы управления персоналом условно можно разделить на три блока:

1) технологии формирования персонала, к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, наборе, отборе, и высвобождении работников;

2) технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и формирование кадрового резерва;

3) технологии рационального использования персонала, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

Далее целесообразно рассмотреть эти элементы более подробно.

Планирование кадров в ПАО «Корпорация ВСППО-АВИСМА» применяют для определения качественной и количественной потребности в

персонале для достижения поставленных целей предприятия. В ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» для определения потребностей в персонале применяется метод, основанный на суждениях, который метод не требует специального программного обеспечения и заключается в оценке руководителей всех уровней будущих потребностей в персонале «сверху вниз» – от высшего уровня руководства к среднему и вниз.

На предприятии применяются как внутренние, так и внешние источники привлечения персонала. Внутренние источники используются для служебного роста работников, внешние – для поиска, привлечения и расширения уже существующего штата или производства в близлежащих населенных пунктах.

Функция подбора персонала регулируется Положением о подборе персонала предприятия. Процедура подбора кадров состоит из нескольких этапов:

1. Инициирование подбора.
2. Привлечение кандидатов.
3. Собеседование по телефону
4. Предварительный отбор
5. Оценка кандидатов в Отделе управления персоналом и делопроизводства.
6. Оценка кандидата руководителем
7. Заключительный этап

На предприятии отбор персонала организывает начальник отдела кадров, а практически реализуют работники этого отдела. Одним из важнейших критериев при отборе выступает наличие практического опыта у претендента на вакантную должность. После утверждения кандидатуры, новый работник проходит обязательную медицинскую комиссию и поступит на испытательный срок – один месяц. Документальное оформление при поступлении на работу предусматривает написание заяви и предъявлении ряда документов: паспорта, трудовой книги, военного билета, документа об полученном образовании, фотографии, ИИН и СНИЛ. После этого, новый

работник зачисляется в штат предприятия приказом директора и соответственно ст. 58 и 59 ТК РФ заключается бессрочный трудовой договор (не более 5 лет). Критерием классификации видов увольнений выступает степень добровольности ухода работника из организации (табл. 9).

Таблица 9

Классификация функции отдела кадров при управлении в ПАО  
«Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Вид увольнения	Функции отдела кадров
1. По инициативе сотрудника	1. Проведение анализа и поиск причин 2. Опрос сотрудников об причинах увольнения
2. По инициативе работодателя	1. Стимулирование ухода: - сокращение время работы - урезание льгот или поощрений - помощь в трудоустройстве на новом месте. 2. Соблюдение действующего трудового законодательства 3. Определение кандидатов, подлежащих сокращению 4. Разрешение юридических споров в связи с увольнением 5. Психологическое консультирование и поддержка
3. Выход на пенсию	1. Моральная подготовка. 2. Организация постепенного увольнения (уменьшения смен) 3. Работа по специальным пенсионным программа

Для предприятия последствия неудачно проведенного высвобождения могут ощущаться на протяжении многих лет в виде демотивации оставшихся сотрудников, их недоверия к руководителям. Поэтому руководство ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» в процессе высвобождения персонала увязывает интересы кадровой политики с интересами работников.

Для упрощения работы отдела кадров на предприятии применяется внутренняя компьютерная сеть, которая объединяет разные структурные подразделения предприятия. Широко используются возможности сети Интернет, копировальной офисной техники и другой необходимой аппаратуры, которая способна повысить эффективность работы отдела.

Кадровая политика ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» направлена на обеспечение компании профессиональными и квалифицированными работниками с помощью системы управления персоналом, которая позволяет

быстро и адекватно реагировать на изменения во внешней среде. На базе Концерна постоянно совершенствуется многоуровневая система кадрового потенциала, включающая профориентацию работы со школьниками и студентами, а также подготовку руководящих сотрудников. Совершенствование системы кадрового обеспечения в концерне выполняется на постоянном развитии системы подготовки, поддержки и повышении квалификации персонала. В кадровой политике персонала ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» важное значение уделяется системе подготовки персонала и психологическому обеспечению. При обучении работников используются требования, приведенные в законодательных и нормативно-правовых актах, а также локальные нормативные акты Госкорпорации «Росатом». Развитие персонала происходит в собственных учебно-тренировочных подразделениях и на базе образовательных учреждений.

На предприятии проводится следующее обучение: новых работников; переобучение; расширение специализации и повышение квалификации.

Работодатель предоставляет работнику ученический отпуск продолжительностью до 30 дней в течение календарного года при совмещении обучения и работы, стимулируя тем самым работников к повышению своего образования.

Делая общий вывод по качественному составу работников предприятия, можно сказать, что большая часть давно трудится в ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», что является положительным фактором. Однако, предприятие не обеспечено молодыми кадрами, что может отрицательно сказаться на его работе в будущем.

Численность работников ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» постоянно изменяется во времени. Эти изменения происходят вследствие приема на работу и увольнения с работы, за счет чего образуется текучесть кадров.

К технологии рационального использования персонала ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» относится оплата труда, которая

обеспечивает связь между результатами труда и его процессом, отражает количество и сложность труда рабочих различной квалификации. Это основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы.

В ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» заработная плата работников устанавливается в соответствии с положением по оплате труда и коллективным договором и зависит от квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества труда и максимальным размером не ограничивается: для специалистов предприятия оплата труда осуществляется согласно штатному расписанию; для рабочих установлена сдельная оплата труда.

Выплата заработной платы производится два раза в месяц за предыдущий отработанный месяц в следующие сроки: аванс – 27 числа; окончательный расчет- 3 числа.

За непрерывный стаж работы всем постоянным работникам выплачивается ежемесячно надбавка к заработной плате в следующих размерах:

- 1) от 2 до 5 лет – 8%;
- 2) от 5 до 10 лет – 10%;
- 3) от 10 до 15 лет -13%;
- 4) свыше 15 лет – 16%.

В случае нарушений трудовой дисциплины, распорядка дня, низкого качества работ, нарушений технических требований, за случаи хищения и перерасхода горюче-смазочных материалов работники могут быть лишены премии и натуральной оплаты труда полностью или частично. Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником. Коллективу ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» устанавливается 40 часовая неделя, для женщин 35-часовая, т. е. недельная продолжительность рабочего времени соответствует требованиям ТК РФ.

Продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на 1 час. В

ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» время на обед составляет 1 час. Ежедневный междуменный отдых составляет 15 часов (с 17.00 до 8.00). Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха не может быть менее 42 часов. Всем работникам предоставляются выходные дни (еженедельный непрерывный отдых).

В ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» установлена пятидневная рабочая неделя, выходной – суббота, воскресенье. Согласно статье 112 Трудового кодекса Российской Федерации (в ред. Федерального закона от 29.12.2004 № 201-ФЗ) нерабочими праздничными днями в Российской Федерации являются дни, указанные в таблице 10.

Таблица 10

Праздничные дни в ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Дата	Наименование праздника
1-10 января	Новогодние каникулы
23 февраля	День защитника Отечества
8 Марта	Международный женский день
1 Мая	Праздник Весны и Труда
9 Мая	День Победы
12 июня	День России
4 ноября	День народного единства

В ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» также всем работающим ежегодно предоставляется основной оплачиваемый отпуск, продолжительностью 28 календарных дней, что прописано в трудовом договоре. Нерабочие и праздничные дни, приходящиеся на период отпуска, в число календарных дней отпуска не включаются и не оплачиваются.

Отпуск без сохранения заработной платы предоставляется по семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам по усмотрению правления и профсоюзного комитета:

- 1) рождение ребенка – 2 дня;
- 2) регистрация брака – 3 дня;
- 3) смерть близких родственников – 4 дня;
- 4) проводы в армию – 2 дня;

5) свадьба детей – 3 дня.

Анализ системы мотивации в ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» предусматривает оценку мотивационных стимулов и реакции на них персонала предприятия.

На предприятии применяются следующие виды мотивации:

- 1) размером зарплаты;
- 2) степенью признания;
- 3) чувством необходимости и востребованности выполняемой работы;
- 4) творческим подходом к работе;
- 5) степенью ответственности;
- 6) увеличением степени самостоятельности в работе.

Итак, как видно из перечисленного, на предприятии основное внимание уделяется моральному поощрению сотрудников, и не предусмотрена возможность премирования сотрудников за перевыполнение установленного плана.

### **2.3. Оценка уровня и потенциала кадровой безопасности предприятия как фактора обеспечения экономической безопасности предприятия**

Многие авторы придерживаются мнения о необходимости определения интегрального показателя экономической безопасности предприятия [7]. Но на сегодня не существует единого общепризнанного способа его расчета.

Для оценки экономической безопасности предприятия можно использовать следующие показатели, предложенные О.Г. Блажевичем (табл. 1). Для определения интегрального значения экономической безопасности он предлагает методику, с помощью которой можно получить обобщающую оценку экономической безопасности предприятия. Последовательность ее применения, следующая:

1. Производится расчет показателей, характеризующих экономическую безопасность предприятия.

2. Для каждого  $i$ -го показателя определяется пороговое значение.

3. Вычисляется степень отклонения фактического значения каждого  $i$ -го показателя от порогового по следующим формулам:

– если направление оптимизации показателя  $\max$

$$x_i = \frac{a_i}{a_i^n}, \quad (1)$$

– если направление оптимизации показателя  $\min$

$$x_i = \frac{a_i^n}{a_i}, \quad (2)$$

где  $a_i$  – фактическое значение показателя;

$a_i^n$  – пороговое значение показателя.

4. Определяется интегральная оценка уровня экономической безопасности предприятия по формуле

$$R_{\text{ФБ}} = x_1 \pm x_2 \pm x_3 \pm \dots \pm x_n \quad (3)$$

Согласно описанной выше методике в п. 3.2 будет произведен расчет интегрального показателя экономической безопасности на примере ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА». Результаты приведены в табл. 11.

Таблица 11

Расчет интегральной оценки уровня экономической безопасности  
ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Показатель	2015	2016	2017
1. Интегральный показатель ликвидности	3,13	4,28	1,74
2. Интегральный показатель финансовой устойчивости	3,09	0,97	-11,35
3. Интегральный показатель деловой активности	3,2	2,6	2,9
4. Интегральный показатель эффективности деятельности	6,9	10,08	4,82
5. Интегральный показатель кадровой составляющей	5,8	11,3	14,02
Совокупная интегральная оценка экономической безопасности	22,12	29,23	12,13

Анализируя таблицу, можно сделать выводы, что в положительной динамике находятся лишь кадровые составляющие. Остальные же показатели с каждым годом становятся ниже, что требует от руководства предприятия серьезных управленческих решений по нейтрализации проблем и угроз кадровой безопасности предприятия.



Рисунки наглядно демонстрируют динамику интегрального показателя экономической безопасности в сравнении с пороговым уровнем (рис. 3).

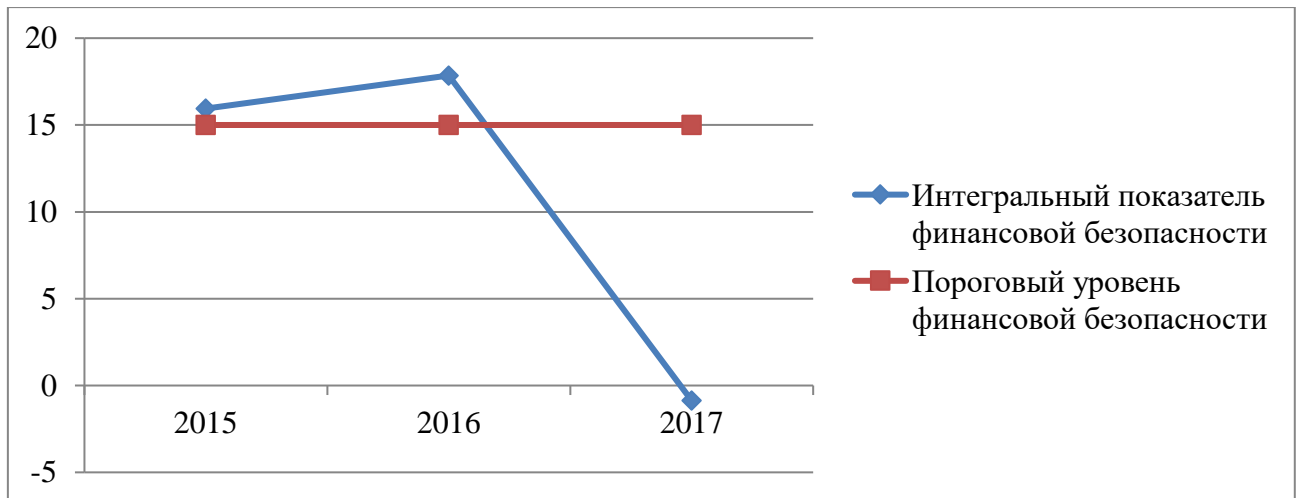


Рис. 3. Динамика интегрального показателя экономической безопасности ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» за 2015-2017 гг.

Также необходимо отметить основные виды рисков, влияющих на кадровую безопасность данного предприятия. К ним можно отнести: риск потери квалифицированных сотрудников в связи с текучестью кадров; риск найма на работу некомпетентных менеджеров; возможность неблагоприятного психологического климата в коллективе; несоответствие системы мотивации труда системе оценки эффективности персонала; снижение производительности труда; неэффективная реализация кадровой политики; перерасход средств на содержание персонала; игнорирование личных качеств и зависимостей кандидата на должность при подборе; материальные и имущественные хищения со стороны работников; недостаток квалификации персонала. С точки зрения внешних угроз могут выступать законодательные акты в области оплаты труда, конъюнктура рынка труда, специфика деятельности инфраструктуры рынка труда и т.д. Следовательно, можно сделать вывод, что при возникновении рисков предприятие теряет способность к динамичному саморазвитию, конкурентоспособность и, как следствие, повышается вероятность уменьшения экономической безопасности.

Исследование данного предприятия основано на предположении, что угрозы кадровой безопасности организации обусловлены ограниченным

числом независимых факторов, заключение о которых можно сделать исходя из наблюдаемых взаимосвязей между остротой разновидностей угроз.

Проведенное исследование включало в себя следующие методические процедуры анкетного опроса.

С целью выявления представлений об основных причинах и источниках угроз кадровой безопасности был проведен опрос среди сотрудников, представляющих следующие области профессиональной деятельности: руководители организации; специалисты кадровых служб, отвечающие за реализацию кадровой политики; руководители и специалисты служб безопасности, разрабатывающие и реализующие стратегию и политику обеспечения кадровой безопасности организации. Общее количество заполненных анкет составило 61.

Как показали результаты исследования, специалисты оценивают состояние кадровой безопасности организации, в которой они заняты, достаточно оптимистично. Ответы большинства респондентов оказались заметно смещены в сторону вариантов, предполагающих низкий, пониженный и средний уровень тревоги за состояние кадровой безопасности (рис. 4).



Рис. 4. Оценка состояния кадровой безопасности организаций, % от общего числа опрошенных

Также одной из задач исследования являлось определение степени остроты угроз кадровой безопасности организации. Перечень таких угроз был составлен на основе формулировок угроз кадровой безопасности организации, содержащихся в научных публикациях. В итоговый перечень вошли 18 позиций, в отношении каждой из угроз было необходимо проставить оценку по шкале от 1 («острота и актуальность угрозы минимальны») до 7 («острота и актуальность угрозы максимальны»). Результаты обработки оценок респондентов представлены в таблице 12.

Таблица 12

Оценки остроты и актуальности угроз кадровой безопасности ПАО  
«Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Угроза	Среднее значение
Неэффективность программ развития интеллектуального потенциала компании, низкая мотивация инноваций	5
Отсутствие эффективной системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности	5
Низкий уровень профессионализма работников	4
Высокая текучесть кадров	5
Кадровая политика конкурентов, определяющая вероятность переманивания работников	3
Низкий уровень этических взаимоотношений между работниками и руководством	2
Отсутствие у большинства работников возможностей или желания учиться	2
Неразвитость организационной культуры, противоречия между реально существующей и позиционируемой культурой	2
Отсутствие системы мотивации добросовестного поведения персонала	4
Отсутствие локальной нормативно-правовой базы в области обеспечения кадровой безопасности	3
Стиль управления компанией	3
Высокая степень агрессивности конкурентной среды, в которой функционирует организация	3
Низкий профессионализм сотрудников, которые занимаются обеспечением кадровой безопасности	3
Недостаточное финансовое и ресурсное обеспечение данного направления	4
Чрезмерная эксплуатация рабочей силы, минимизация затрат на персонал в целом	1
Нарушение трудовых прав работников	1

По мнению респондентов, наиболее острыми угрозами кадровой безопасности организации является высокая текучесть кадров, неэффективность программ развития интеллектуального потенциала компании, низкая мотивация инноваций, а также отсутствие эффективной системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности. На второе место специалисты поставили такую угрозу, как низкий уровень профессионализма работников. Действительно, недостаточный уровень профессиональной подготовки, отсутствие необходимых практических навыков у работников зачастую приводят к ошибкам в работе, а также к авариям и отказам оборудования. Наименее острыми угрозами с позиции обеспечения кадровой безопасности своей организации респонденты считают чрезмерную эксплуатацию рабочей силы, минимизацию затрат на персонал в целом, а также нарушение трудовых прав работников.

Можно предположить, что между оценкой, которую отдельный сотрудник дает уровню кадровой безопасности организации в целом, и его представлениями о том, какие из угроз представляют наибольшую опасность, существует некоторая взаимосвязь. Совокупность таких взаимосвязей можно интерпретировать как вклад каждой из угроз в восприятие уровня кадровой безопасности в целом.

С позиции обеспечения кадровой безопасности компании в первую очередь необходимо уделять внимание изучению уязвимостей в системе обеспечения безопасности организации вообще и кадровой безопасности в частности. Это позволит выявить причины, источники угроз и разработать комплекс мер по их предотвращению.

Для более детальной конкретизации факторов кадровой безопасности организации и недовольства персонал проведем опрос.

Для определения отношения сотрудников к существующей системе мотивации мы проведем анкетирование среди разных категорий случайной выборкой, для установления наиболее существенных мотивов

профессиональной деятельности. Результаты анкетирования отобразим в таблице 13.

Таблица 13

Результаты анкетирования работников ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Порядковый номер работника	Порядковый номер показателя и его место									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	1	8	9	3	10	4	5	6	7
2	10	8	7	9	6	5	1	2	3	4
3	7	8	3	1	2	9	4	5	10	6
4	5	6	10	1	2	3	9	4	7	8
5	3	8	9	5	2	10	4	6	7	1
6	4	5	8	6	2	7	3	9	10	1
7	2	5	8	3	4	9	7	10	6	1
8	2	5	9	1	8	6	7	10	4	3

Задачей анкетирования является выявление трёх наиболее важных и мотивационных стимулов. Для определения места каждого показателя в общей оценке, необходимо разделить сумму оценок по каждому показателю на число опрошенных. С учетом средней величины, распределим показатели по местам (таблица 14).

Таблица 14

Расчет суммы и средней величины по характеристикам

Показатели	Порядковый номер показателя и его место									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сумма	35	46	62	35	29	59	39	51	53	31
Средняя величина	4,37	5,75	7,75	4,37	3,62	7,37	4,87	6,37	6,62	3,87
Место показателя	3	5	9	3	1	8	4	6	7	2

Главными оказались показатели № 5, 10, 1, 4, а наименее важными – показатели № 9, 6 и 3.

Расшифруем эти показатели:

- № 5 – творческий подход к работе (первое место);
- № 10 – степень интереса к работе (второе место);
- № 1 – уровень зарплаты (третье место);
- № 4 – зависимость оплаты труда от его результатов (третье место).

Для последних трёх мест:

- № 9 – сложность работы (седьмое место);
- № 6 – степень ответственности (восьмое место);
- № 3 – чувство необходимости выполняемой работы для общества (девятое место).

Проведя анкетирование можно сделать вывод о том, что наиболее важным для персонала организации мотивом в работе является творческий подход к работе, а наименее значимым – чувство необходимости выполняемой работы для общества.

Такой результат анкетирования заставляет задуматься над эффективностью, существующей в ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» системы мотивации. Практика показывает, что система мотивации считается качественной, если персонал ставит на одно из первых мест экономические мотивы. В нашем случае экономические мотивы на первые три места поставило всего половина персонала. Особую тревогу вызывает отсутствие у большинства персонала (75% работников) чувства необходимости для общества выполняемой ими работы. Если работник считает свой труд не нужным для общества, то он не получает от него необходимого удовлетворения. Опасность заключается ещё и в том, что отсутствие чувства необходимости сложно заменить другим мотивом, даже экономическим. Такое настроение среди персонала очевидно связано с проблемами, которые сложились в нашей стране в производственной сфере. Используемое оборудование давно устарело и требует замены. Всё это влияет на качество выпускаемой продукции.

В рамках данного исследования также было проведено анкетирование, позволяющее определить факторы, которыми основные рабочие производства не довольны и определить их потребность в совершенствовании кадровой политики. На вопросы анкеты (приложение 12) отвечал не руководящий состав организации – 25 человек.

Выполнение анкетирования позволило получить следующие результаты:

На вопрос: Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данной организации? Было получено следующее распределение ответов, которые показаны на рисунке 5.

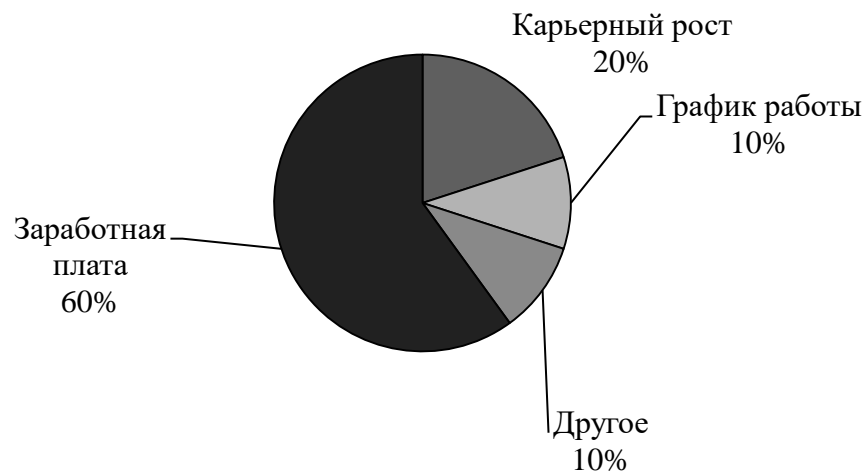


Рис. 5. Факторы, привлекающие работника при трудоустройстве в ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Уровень удовлетворенности работой определяют такие вопросы анкеты как:

Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации? Результаты ответа показаны на рисунке 6.

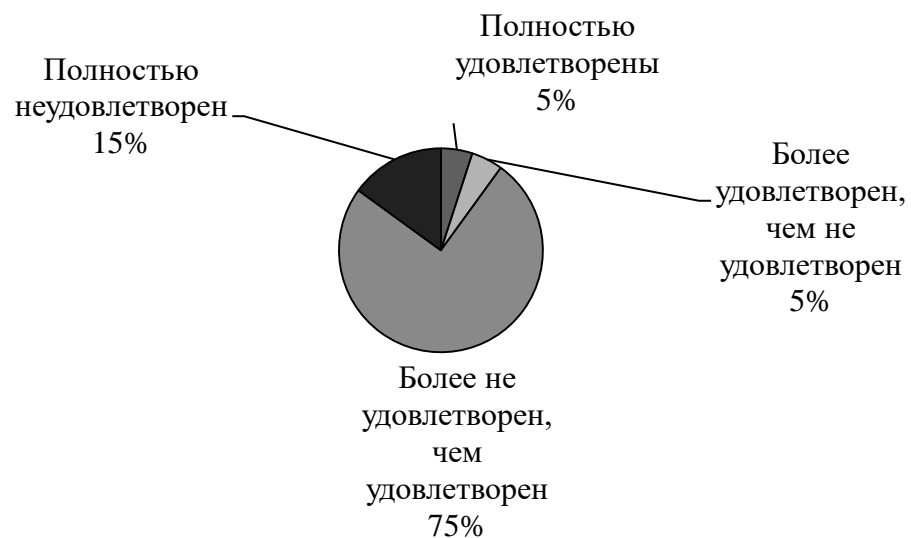


Рис. 6. Удовлетворенность работников работой в ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

2. Какие два фактора определяют выбор этой организации: заработная плата и возможность делать карьеру. Более 75% ответили, что это именно заработная плата.

3. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации? На данный вопрос были получены следующие ответы, как показано на рисунке 8.

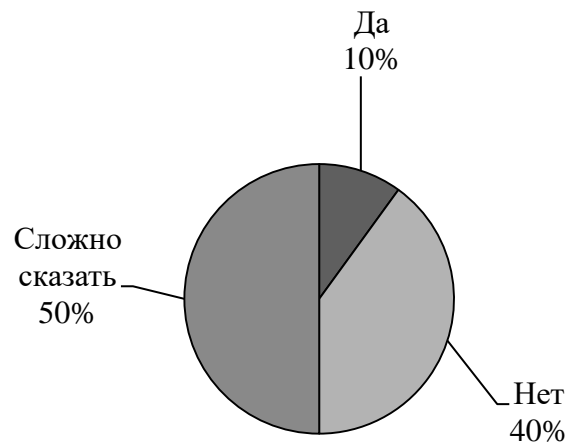


Рис. 8. Имеет ли сотрудник чувство принадлежности к ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Персонал не уверен, что имеет чувство принадлежности к предприятию, 40% опрошенных думает, что чувство принадлежности отсутствует.

Общение с руководством в организации происходит по принципам, которые показаны на рисунке 9.

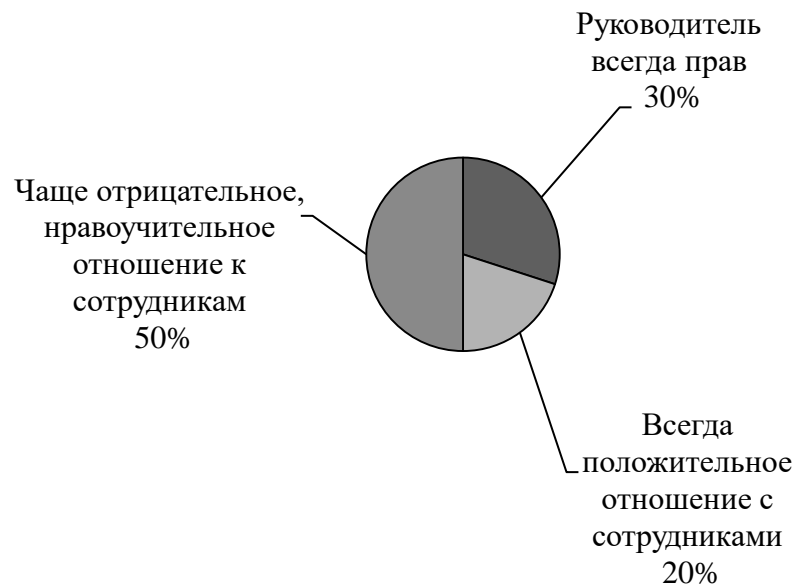


Рис. 9. Принципы общения с руководителем ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»



Выявляется отрицательное, нравоучительное отношение руководства к сотрудникам.

4. На вопрос «Получаете ли Вы удовлетворение от организации» ответы показаны на рисунке 10.

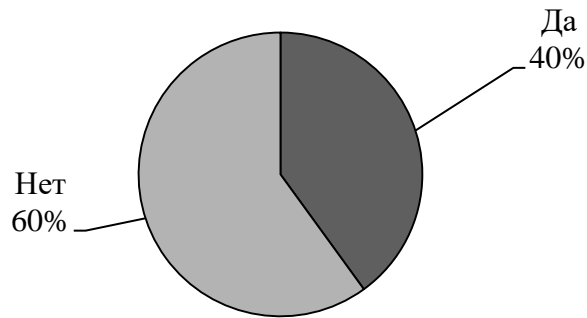


Рис. 10. Уровень удовлетворенности организацией рабочего места в ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Персонал не удовлетворён организацией рабочего места.

5. Какие из методов обучение кадров Вы хотели бы увидеть в организации, прежде всего? Выявление желаемых методов обучения показано на рисунке 11.

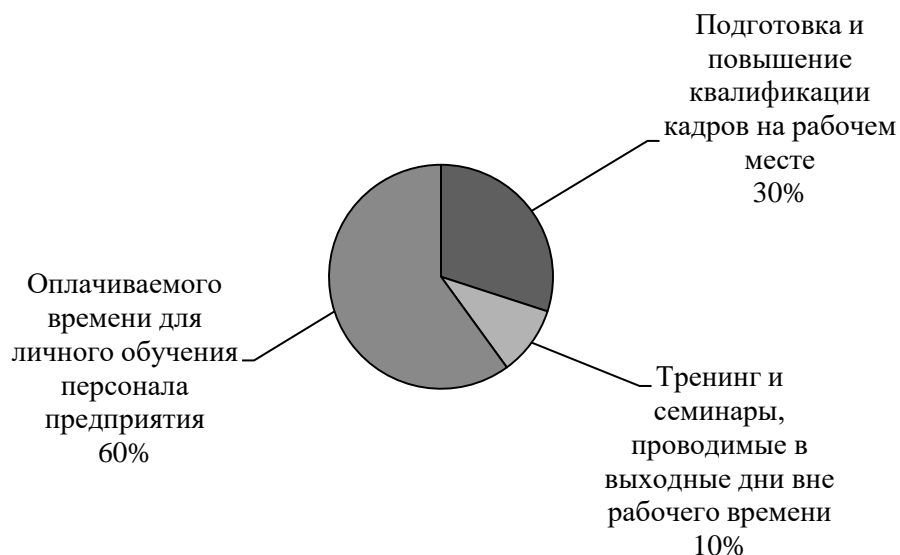


Рис. 11. Желаемые методы обучения персонала в ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

6. Результаты ответа на вопрос, «Какие способы вознаграждения персонала, в порядке убывания, Вам хотелось бы получать?» показаны на рисунке 12.



Рис. 12. Применяемые способы вознаграждения на ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Анализируя полученные ответы на интересующие вопросы можно сделать следующие выводы. Большая часть основных рабочих приняла решение о трудоустройстве в данной организации из-за предоставляемой заработной платы (60%), возможный карьерный рост привлек 20% работающих.

Более не удовлетворены, чем удовлетворены работой 80% рабочих, можно предположить, что удерживает их на данный момент в организации.

Общение с руководством производства так же не удовлетворяет сотрудников. 50% из них считает, что отношения руководства к ним отрицательное, нравоучительное.

Организация рабочего времени так же желает лучшего, 60% персонала не довольны своим рабочем местом.

Говоря о предоставлении возможности обучаться, повышать квалификацию нужно отметить, что персонал желает обучаться вне организации – 60%.

При вопросе о желаемых способах вознаграждения 40% опрошенных отмечают организацию коллективных мероприятий. Это показывает желание основных рабочих сплотиться. На втором месте стоит вопрос получения премий, проявить свои способности желают 6 человек, более содержательной работой интересуются 3 человека.

Среди основных рабочих производства было проведено исследование, которое имело целью определить:

- уровень удовлетворенности основных рабочих;
- удовлетворенность существующей системой стимулирования;
- удовлетворенность работой;
- отношение к руководству;
- удовлетворенность социально-психологической обстановкой в коллективе;
- уровень конфликтности между рабочими.

Определение оценки удовлетворенности рабочих производилось по следующей схеме: разработка опросного листа – оповещение работников – проведение анкетирования – расчет индекса удовлетворенности.

На первом этапе была проведена аналитическая работа по выявлению перечня характерных показателей (факторов). В итоге было выделено 23 фактора, которые можно расценить и как факторы мотивации рабочих, и как факторы удовлетворенности трудом.

Выделенные факторы включают в себя следующие группы: стратегия производства, оплата труда, условия работы, содержание труда, корпоративная культура, социальный пакет, коммуникации, карьера и обучение, признание и вознаграждение.

После выбора и детализации групп факторов была разработана 7-бальная шкала оценки, которая затем использовалась в опросном листе (Приложение 12).

- 3 балла – «Совершенно не удовлетворен»
- 2 балла – «Не удовлетворен»

-1 балл – «Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен»

0 баллов – «Нейтральное отношение»

+1 балл – «Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен»

+2 балла – «Удовлетворен»

+3 балла – «Совершенно удовлетворен»

На втором этапе был выявлен круг респондентов и проведено анкетирование. В качестве респондентов выступили 25 основных рабочих производства. Работники заполняли анкеты анонимно, в удобное для них время. Работники были предупреждены заранее о готовящемся мероприятии, чтобы неожиданный отрыв от работы не демотивировал людей и, как следствие, не искажал оценку. Работникам было рассказано, для чего нужна данная оценка, какие мероприятия будут проведены по ее результатам. Также был четко объяснён порядок заполнения опросного листа.

На третьем этапе была проведена обработка опросных листов и расчет индекса удовлетворенности в программе Excel. Результаты анкетирования были сведены в общую таблицу (Приложение 13). Индекс удовлетворенности сотрудников по каждому фактору рассчитывался по формуле:

$$T = ((-3)*a+(-2)*b+(-1)*c+0*d+(+1)*e+(+2)*f+(+3)*g/3*N)*100 \quad (4)$$

где  $N = a+b+c+d+e+f+g$  = количество участников опроса = 25 человек

Далее высчитывался общий индекс удовлетворенности сотрудников как среднее арифметическое по всем факторам. Он оказался равен 3,88%.

Нормальным при применении 7-бальной шкалы считается индекс удовлетворенности 35 %. Если он меньше 0 %, то необходимо срочно проводить мотивационные мероприятия, так как такое значение индекса указывает, что сотрудники не удовлетворены работой на предприятии по большинству оцениваемых факторов. При индексе от 0 % до 35 % стоит обратить внимание на факторы с наименьшими оценками и разработать процедуры, которые будут способствовать повышению этих показателей. Слабые стороны могут стать причиной демотивации людей и даже их

увольнения из компании, поэтому особое внимание в разработке мотивационных мероприятий нужно уделить тем факторам, индекс по которым ниже 35%. Далее было проведено ранжирование факторов по степени удовлетворенности. Лишь 5 факторов из 23 имеют индекс удовлетворенности более 35%, то есть удовлетворяют работников настолько, что не нуждаются в каких-либо изменениях или дополнениях.

Все остальные факторы имеют индекс удовлетворенности ниже нормы, причем 11 показателей имеют отрицательный индекс, то есть именно на них следует обратить особое внимание при разработке и внедрении мотивационных мероприятий. В их числе заработная плата, в частности ее переменная часть, зависящая от личных результатов труда, организация корпоративных мероприятий и совместного отдыха, признание со стороны руководства, содержание работы, возможность продвижения по службе и другие. Также необходимо обратить внимание на стиль и политику руководства.

Таким образом, следует разработать такие мотивационные мероприятия, которые будут способствовать повышению удовлетворенности основных рабочих материальным положением и их самореализацией. Также следует уделить внимание мероприятиям, направленным на удовлетворение потребности сотрудников в уважении со стороны руководства.

Основными слабыми сторонами существующей мотивации труда рабочих производства ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» так же являются следующие аспекты:

- в некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что, в конечном итоге, важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда;
- оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

Подводя итог всему вышеизложенному, можно сделать следующие выводы. «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» является одним из ведущих

мировых производителей титана и титановой продукции. Предприятие является успешным и прибыльным.

Основой системы управления персоналом ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» является свод правил или кадровая политика предприятия. Она реализуется путем формирования и эффективного использования кадрового состава, обладающего необходимыми качествами и способного ответить современным требованиям. Анализ кадровой безопасности предприятия позволил выявить: наличие уязвимостей в системе обеспечения безопасности компании; низкое качество рабочей силы, ее морально-нравственного потенциала; недостатки и ошибки в области реализуемой кадровой политики и политики обеспечения кадровой безопасности.

Система стимулирования персонала в организации нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Как было отмечено выше, основные рабочие, работающие в ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» не довольны рядом факторов. Их недовольство снижает производительность труда, выражается в увеличении динамики текучести кадров, лишает организацию ряда конкурентных преимуществ.

Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ПРОБЛЕМ И УГРОЗ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **3.1. Общая характеристика мероприятий по нейтрализации проблем и угроз кадровой безопасности предприятия**

В динамичном формировании современной российской экономики следует существенно выделить интерес управлению персоналом, повысить производственную, научно-техническую и трудовую дисциплину, гарантировать введение современных способов стимулирования мотивации труда, контролирования производительности и качества, а кроме того, для наиболее узкого взаимодействия этого вида управления с правлением предприятием в целом.

Совершенствование управления, соответственная миссия и стратегия, определенные проблемы, встающие перед ним и его структурными подразделениями, а также текущий уровень развития концепции и практики коллективного управления обязаны быть ориентированы на консолидацию возможностей компании, повышение производительности и производительности работы как в краткосрочной, так и в долговременной возможности.

Нынешний аспект к организации успешного функционирования компании базируется на концепции стратегии компании – совокупности взаимосогласованных заключений, скоординированных и общепринятых в согласовании с установленной операцией в связи более значимых течений ее функционирования, обладающих долговременными результатами.

Политика фирмы отображает ее бизнес-миссию и, в свою очередь, работает базой для исследования бизнес-планов и принятия разных текущих заключений. Концепция управления предприятием содержит стратегию

товарного рынка, ресурсно-рыночную, научно-техническую, финансово-инвестиционную, интеграционную, общественную и административную.

В настоящее время в компании создается источник политической деятельности для защищенности, что содержит мероприятия по предупреждению нежелательных и внешних и внутренних действий, что никак не интегрированы в вероятные сценарии либо возникновение событий.

Для дальнейшего совершенствования системы управления мотивацией персонала ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» необходимо увеличить среднюю численность отработанных дней одним работником до планового значения с помощью ряда мероприятий:

1. Обучение (курсы повышения квалификации);
2. Мотивирующие совещания (для информирования и участия);
3. Поощрительные корпоративные мероприятия (для персонала);

Обучение персонала, а также мотивирующие и поощрительные мероприятия будут проводится с целью повышения системы управления мотивацией, а совершенствование оборудования мест для отдыха – с целью профилактики заболеваемости и оптимизации процесса отдыха, что будет достигаться с помощью ароматерапии.

Рассмотрим теперь каждое из этих мероприятий более подробно.

Проведение обучения персонала предусматривает прохождение курсов повышения квалификации. Для четкого определения количества персонала, которому необходимо пройти повышение квалификации сначала необходимо оценить его состояние развития.

В этой связи предлагается дифференцировать работников ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» по следующим категориям:

1. Специалисты – обязательное прохождение курсов повышения квалификации, планирование дальнейшего обучения по результатам прохождения курсов.

2. Служащие – обязательное прохождение курсов повышения квалификации, планирование дальнейшего обучения по результатам



прохождения курсов. Сюда можно отнести такие категории персонала как: клиринговый персонал, менеджеры по закупкам и кладовщик.

3. Рабочие – обязательное прохождение курсов повышения квалификации.

Определив основные категории, перейдем к определению количества персонала подлежащего прохождению таких курсов. Предлагается следующая форма аттестационного листа для использования ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» (рис. 14.).

Аттестационный лист №

Структура подчинения:

кому подчиняется:

Возраст: Общий стаж работы (лет):

Стаж работы в ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» (лет):

Должностные обязанности	Выполнение 12345	Примечание
1 Обеспечивать качественное выполнение работ, в соответствии с договором (перечень и периодичность).		
2 Обеспечивать процесс работы, в соответствии с требованиями		
3 Обеспечивать бережное отношение к имуществу предприятия		
4 Проходить инструктажи по охране труда (первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой)		
5 Составлять заявки на приобретение предметов обиходного использования, необходимых для улучшения условий труда		
Средний балл		
Качества		Оценка
1. Ответственность. Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя.		
2. Работоспособность. Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок		
3. Коммуникабельность. Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации.		
4. Готовность к труду. Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат.		
5. Знание техники безопасности		
6. Владение техническими средствами, необходимыми при осуществлении служебных обязанностей		
Средний балл		

Рис. 14. Аттестационный лист

Средний балл соответствия сотрудника ( $P_c$ , %) рассчитывается по формуле:

$$P_c = \Sigma \text{баллов} \times 100 / 60 \quad (5)$$

Минимальное количество баллов, при котором необходимо прохождение курсов повышения квалификации составляет 35-45 баллов.

При этом в расчетах не будут учитываться директора и повара, так как прохождение курсов для этих категорий на текущий момент не является актуальным и необходимым.

В таблице 15 приведены результаты оценки работников для каждой категории по данной системе:

Таблица 15

Результаты прохождения курсов работников предприятия

Категория персонала	Подлежит прохождению курсов	46 и более баллов (аттестованы)	Менее 45 (требуют обучения)
Рабочие	25	22	25
Специалисты	7	7	7
Служащие	3	10	3
Вместе	35	39	35

Следовательно, дополнительного обучения требуют 35 работников предприятия.

Таким образом, на основании данного дифференцирования в таблице 16 приведем данные о количестве работников ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», подлежащих обязательной прохождению курсов повышения квалификации.

Таблица 16

Количество работающих ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», подлежащих обязательной прохождению курсов в 2017 году

Категория работающих	Количество всего	Подлежит прохождению курсов
Рабочие	75	25
Специалисты	19	7
Служащие	15	3
Вместе	109	35

Основной проблемой предприятия при планировании персонала является недостаточная оценка вновь принятых на работу сотрудников. Может случиться так, что рабочего отправили выполнить какую-нибудь заказ, а он на месте понял, что не может это сделать. Это лишняя трата времени и денег, так как одну работу будут делать дважды и разные люди.

С целью определения эффективности обучения необходимо регулярно проводить: опросы руководителей и слушателей до и после окончания обучения, проверку усвоения полученных знаний и навыков после обучения. Организовать оценку результативности обучения по следующим критериям (табл. 17).

Таблица 17

**Критерии оценки дополнительного обучения  
ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»**

Критерий	Вес	Выполнение
1. Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение, приобретением необходимых знаний, навыков и качеств	0,25	До 100%
2. Оценка знаний работника, прошедшего обучение. (по результатам оценки экзаменационной комиссии учебных курсов)	0,40	До 100%
3. Удовлетворенность руководства сотрудником, прошедшим обучение	0,35	До 100%
Общая результативность	1,00	

Необходимо учитывать результаты проверки знаний и оценку результативности обучения при аттестации персонала на соответствие занимаемой должности – определение деловых качеств работника в целях дальнейшего улучшения расстановки и воспитания кадров, завершающееся оценкой деятельности работника на соответствие занимаемой должности. Для выявления оценки обучения персоналом предприятия предлагается использовать следующую форму (табл. 18). Основная задача аттестации – развитие организации в целом: проведение аудита персоналу, определение, насколько верны заданные стандарты деятельности и критерии оценки (т.е. требования, предъявляемые к работнику), выявление «болевых точек», оценка ценности сотрудников для организации, принятие обоснованных управленческих решений, в том числе связанных со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений. Она служит фактором понижения в должности лиц, которые могут работать более эффективно на работе, предъявляющей к ним меньше требований. Кроме того, она принимается во внимание при сокращении штатов и увольнениях.

Таблица 18

Анкета оценки дополнительного обучения сотрудника  
ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Критерий оценки	Оценка 12345	Замечания
1. Актуальность и новизна полученных знаний		
2. Понятность и доступность изложения материала		
3. Оценка практических занятий, ценность обучения для практической работы		
4. Удовлетворенность полученными материалами (документацией)		
5. Насколько обучение способствовало развитию умений и навыков. Каких?		
Сумма баллов		
Результативность обучения (расчет)		
Ваши предложения по улучшению обучения		
Что Вам необходимо от компании / начальника для того, чтобы лучше работать		
Вы используете в своей работе свои профессиональные навыки и способности полностью/не полностью		
Укажите, испытываете ли вы потребность в обучении, повышении квалификации		

Результативность обучения сотрудника ( $R_c$ , %) рассчитывается по формуле:

$$R_c = \sum \text{баллов} \times 100 / 50 \quad (6)$$

Для выявления результативности обучения персонала со стороны непосредственных руководителей обучаемых, предлагается использовать следующую форму (табл. 19).

Таблица 19

Анкета оценки дополнительного обучения сотрудника ПАО «Корпорация  
ВСМПО-АВИСМА»

Критерий оценки	Оценка 12345	Замечания
1. Актуальность и новизна полученных знаний для деятельности подразделения		
2. Практическая ценность знаний для подразделения. Каких именно?		
3. Уровень выполнения инструкций по ТБ, ПТЭ, технологических процессов		

## Продолжение таблицы 19

4. Улучшение качества работы, снижение уровня брака		
5. Насколько обучение способствовало развитию необходимых умений и навыков работника, каких именно?		
Сумма баллов		
Результативность обучения (расчет)		
Ваши предложения по улучшению обучения		
Какие еще знания, умения необходимы сотруднику для успешного выполнения его должностных обязанностей		
Какое еще обучение необходимо сотруднику (по какой тематике)		
Ваши пожелания по совершенствованию обучения в организации		

Затраты на проведение обучения на курсах повышения квалификации приведены в табл. 20.

Таблица 20

## Затраты на повышение квалификации рабочих

Наименование курсов	Количество человек	Цена, руб.	Сумма, руб.
Обучение эффективному обслуживанию клиентов	25	2500	62500
Оптимизация процесса администрирования	5	8000	40000
Тренинг для продавцов «Как продавать эффективно»	2	6000	12000
Курс "Направления повышения эффективности системы управления мотивацией в розничных продажах"	3	700	2100
Итого	35	17200	116600

Как видно из таблицы, затраты на обучение персонала составят 116,6 тыс. руб. При этом, следует отметить что для каждой категории персонала предусмотрен отдельный вид курса обучения, который позволит им наиболее эффективно выполнять свои функции с учетом новейших технологий и методик.

Перейдем теперь к рассмотрению мотивирующих совещаний. Данное мероприятие предлагается ввести в форме еженедельных планерок, которые будут проходить за 30 минут до начала смены. Во время таких собраний,

каждый член персонала будет иметь возможность высказать свое конструктивное предложение по каждому из рассматриваемых вопросов и решения назревших проблем. Следующей целью такого мероприятия является разработка и принятие общих коллективных решений по ряду рабочих вопросов. Совместная реализация которых поможет укрепить командную работу персонала, а также каждому ее члену принять участие в процессе принятия управленческих решений и нести ответственность за их реализацию. На таких собраниях также планируется, проводится информирование сотрудников по поводу главных задач, проблем стратегии и перспектив деятельности предприятия. Данное собрание будет проводиться в торговом зале кафе до его открытия и по структурным подразделениям предприятия, в зависимости от категории персонала.

Преимуществом такого мероприятия является практическое отсутствие дополнительных затрат на его реализацию и получение немедленных результатов после начала его применения в виде решения назревших проблем, повышения информирования сотрудников, предоставления шанса принятия участия в процессе принятия управленческих решений, а соответственно и повышение мотивации сотрудников.

Следующим пунктом предлагаемых мероприятий идет совершенствование системы мотивации, поощрения и проведения корпоративных мероприятий. Способствующих развитию мотивационных побуждений персонала. В этой сфере выдели два основных направления работы: стимулирование персонала и совершенствования корпоративных мероприятий. Основой системы морального стимулирования персонала ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» должно стать проведение конкурса «Лучший работник месяца» с выплатой победителям премий. Лучший работник должен определяться ежемесячно по специально отобраным критериям, которые формируются исключительно высшим управленческим составом и по итогам года, в каждой категории персонала отдельно для нее.

Критерии оценки конкурса «Лучший работник» приведены в табл. 21.

Таблица 21

## Критерии оценки конкурса «Лучший работник»

Критерии	Оценка от 1 до 5
- активное участие в реализации инновационных технологий обслуживания	
- улучшение сервисной составляющей обслуживания	
- повышение своего профессионального мастерства	
- совмещение работы по смежным профессиям	
- вклад в улучшение имиджа предприятия	
- строгое соблюдение правил охраны труда и техники безопасности;	
- «наставничество» молодых специалистов;	
- участие в общественной жизни трудового коллектива организации;	
- наличие инновационных идей и предложений.	

Каждый сотрудник оценивает своих коллег по заранее обозначенным критериям, причем себя сотрудник, заполняющий анкету, оценивать не может. После обработки анкет выбирается десять сотрудников, набравших наибольшее количество голосов. На втором этапе руководство на основании представленных документов принимает решение об определении 3 победителей конкурса. Решение базируется на эффективности работы сотрудника в течение месяца, наличие положительных отзывов со стороны клиентов и других показателях. Награждение победителей конкурса «Лучший работник» важно проводить в торжественной обстановке во время проведения корпоративного праздника, в присутствии всего коллектива.

Необходимо также участие раз в году кадровой службы ОАО «Корпорация ВСМПОАВИСМА» во всероссийского конкурса «Лучшая российская кадровая служба».

Проведение конкурса «Лучший работник» позволит улучшить взаимоотношения в коллективе, повысить трудовую активность работников, приведет к созданию положительной психологической атмосферы. За звание лучшего сотрудника предусмотрено начисление премий, размер которых, вместе с затратами на проведение данного мероприятия представлены в табл. 22.

Таблица 22

## Затраты на проведение конкурса «Лучший работник», руб.

Статьи затрат	Количество, шт.	Цена, руб.	Сумма, руб.
Почетные грамоты	6	400	2400
Денежная премия за I место	3	7000	21000
Денежная премия за II место	3	5000	15000
Денежная премия за III место	3	3000	9000
Итого за год			47400

Помимо проведения конкурса, предусмотренное также совершенствование корпоративных мероприятий, в число которых мы отнесем расходы не только на корпоративные мероприятия, а и на корпоративную форму и питание персонала, как часть корпоративного имиджа предприятия (табл. 23).

Таблица 23

## Затраты на персонал нематериального стимулирования и совершенствование корпоративных мероприятий, руб.

Затраты на нематериальное стимулирование, руб.	
Корпоративные мероприятия	100000
Корпоративная форма	73000
Питание персонала	348400
Итого за год	521400

Итого, общие затраты на реализацию данного направления мероприятий составят 1099 тыс. руб.

Следующим предлагаемым мероприятием является предоставление скидок на товар для сотрудников магазина. Нами предлагается установить наценку в размере 5% от себестоимости продукции при ее покупке сотрудниками предприятия.

Таким образом, совершенствование системы мотивации на предприятии предусматривает реализацию следующих мероприятий: обучение; проведение мотивирующих совещаний; поощрительные корпоративные мероприятия и др.



### 3.2. Экономическое обоснование мероприятий

Расчет интегрального показателя экономической безопасности на примере ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» согласно методике, описанной в п. 2.3, представляет собой следующий алгоритм:

На начальном этапе оценки экономической безопасности предприятия производится выбор показателей-индикаторов и определяются их пороговые значения (табл. 24).

Таблица 24

#### Показатели-индикаторы экономической безопасности предприятия

Показатель	Оценка показателя	
	Пороговое значение	Динамика
Показатели ликвидности		
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2	Увеличение
Коэффициент критической ликвидности	1	Увеличение
Коэффициент текущей ликвидности	2	Увеличение
Показатели финансовой устойчивости		
Коэффициент финансовой устойчивости	0,7	Увеличение
Коэффициент финансовой активности	1	Уменьшение
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,1	Увеличение
Показатели деловой активности		
Темп роста прибыли	Темп роста выручки	Увеличение
Темп роста выручки	Темп роста активов	Увеличение
Темп роста активов	1	Увеличение
Оборачиваемость дебиторской задолженности	12	Увеличение
Показатели эффективности экономической деятельности		
Рентабельность совокупного капитала	Индекс инфляции: 1-й год – 9,8% 2-й год – 8,8% 3-й год – 7,1	Увеличение
Рентабельность собственного капитала	15%	Увеличение
Рентабельность продаж по чистой прибыли	5%	Увеличение
Рентабельность продаж	10%	Увеличение
Кадровые составляющие		
Коэффициент поступления	40%	Увеличение
Коэффициент выбытия	15%	Уменьшение
Коэффициент текучести	12%	Уменьшение

Исходной предпосылкой формирования системы показателей индикаторов экономической безопасности предприятия избрана идентификация основных угроз ее потери. На следующем этапе производится расчет отклонений фактических значений показателей от пороговых по формулам (1), (2). Результаты расчета отклонений представлены в табл. 25.

Таблица 25

**Показатели-индикаторы экономической безопасности и их отклонений от пороговых значений**

Показатель	2015	отклонение	2016	отклонение	2017	отклонение
1	2	3	4	5	6	7
<b>Показатели ликвидности</b>						
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25	1,25	0,34	1,7	0,1	0,5
Коэффициент критической ликвидности	0,92	0,92	1,26	1,26	0,6	0,6
Коэффициент текущей ликвидности	1,92	0,96	2,64	1,32	1,28	0,64
<b>Показатели финансовой устойчивости</b>						
Коэффициент финансовой устойчивости	0,55	0,79	0,51	0,73	0,38	0,54
Коэффициент финансовой активности	0,83	1,2	0,96	1,04	1,63	0,61
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,11	1,1	-0,08	-0,8	-1,25	-12,5
<b>Показатели деловой активности</b>						
Темп роста прибыли	0,7	0,5	0,1	0,1	0,5	0,4
Темп роста выручки	1,4	0,9	1,2	1	1,2	0,9
Темп роста активов	1,5	1,5	1,2	1,2	1,3	1,3
Оборачиваемость дебиторской задолженности	3,4	0,3	3,3	0,3	3,5	0,3
<b>Показатели эффективности экономической деятельности</b>						
Рентабельность совокупного капитала	0,2	2,04	0,5	5,68	0,2	2,82
Рентабельность собственного капитала	0,19	1,26	0,18	1,2	0,09	0,6
Рентабельность продаж по чистой прибыли	0,18	3,6	0,16	3,2	0,07	1,4
Рентабельность продаж	25,3	253	25,4	254	32	320

## Продолжение таблицы 25

Кадровые составляющие						
Коэффициент поступления	2,3	5,75	4,5	11,25	5,6	14
Коэффициент выбытия	10,1	0,014	11,3	0,013	14,6	0,01
Коэффициент текучести	9,4	0,013	10	0,012	13,8	0,008

Также, произведем прогноз показателей-индикаторов с учетом предложенных мероприятий на 2018 год при помощи прогнозного анализа в программе Excel. Результаты представлены в таблице 26.

Таблица 26

**Прогноз показателей-индикаторов экономической безопасности и их отклонений от пороговых значений**

Показатель	2018	отклонение
1	2	3
<b>Показатели ликвидности</b>		
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,08	0,39
Коэффициент критической ликвидности	0,61	0,61
Коэффициент текущей ликвидности	1,32	0,65
<b>Показатели финансовой устойчивости</b>		
Коэффициент финансовой устойчивости	0,31	0,44
Коэффициент финансовой активности	1,94	0,36
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-1,77	-17,66
<b>Показатели деловой активности</b>		
Темп роста прибыли	0,23	0,23
Темп роста выручки	1,07	0,93
Темп роста активов	1,13	1,13
Оборачиваемость дебиторской задолженности	3,5	0,3
<b>Показатели эффективности экономической деятельности</b>		
Рентабельность совокупного капитала	0,29	4,29
Рентабельность собственного капитала	0,05	0,36
Рентабельность продаж по чистой прибыли	0,03	0,53
Рентабельность продаж	0,07	0,57
<b>Кадровые составляющие</b>		
Коэффициент поступления	7,43	18,58
Коэффициент выбытия	16,49	0,008
Коэффициент текучести	15,47	0,006

Несмотря на снижение в перспективе некоторых коэффициентов и показателей, состояние все же можно назвать стабильным, но в целях избегания негативных последствий стоит принять меры для увеличения основных индикаторов.

По результатам анализа показателей-индикаторов экономической безопасности и их отклонений от пороговых значений составим прогноз интегральной оценки уровня экономической безопасности ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» на 2018 год.

Таблица 27

Прогноз интегральной оценки уровня экономической безопасности  
ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» на 2018 год

Показатель	2015	2016	2017	2018
1. Интегральный показатель ликвидности	3,13	4,28	1,74	1,65
2. Интегральный показатель финансовой устойчивости	3,09	0,97	-11,35	-16,86
3. Интегральный показатель деловой активности	3,2	2,6	2,9	2,59
4. Интегральный показатель эффективности деятельности	6,9	10,08	4,82	5,18
5. Кадровые составляющие	5,8	11,3	14,02	18,59
Совокупная интегральная оценка экономической безопасности	22,12	29,23	12,13	11,15

Анализируя прогноз, представленный в таблице выше, можно сказать о том, что интегральный показатель эффективности деятельности и рентабельность продаж, и кадровые составляющие станут выше, по сравнению с предыдущим годом и анализируемым периодом. В то время как на интегральные показатели ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и совокупную интегральную оценку экономической безопасности стоит обратить внимание во избежание снижения значений показателей.

Внедрение любых изменений требует определенных затрат времени и финансовых вложений. По данным исследования, проведенного американским ученым Эдвином Локком, создание на предприятии эффективной системы мотивации позволяет повысить производительность труда в среднем на 30%.

При этом 90% всех предприятий, принявших участие в исследовании, добились повышения производительности на 13%. Поэтому примем за основу для дальнейших расчетов минимальное увеличение производительности в 13%.

В связи с тем, что мы не можем посчитать производительность каждого сотрудника в отдельности, то для расчета мы используем показатель средней системы управления мотивацией на предприятии в целом.

Чтобы, верно, произвести расчет, нам понадобятся прогнозные значения выручки, а также себестоимости продукции на 2018 год. Такие значения представлены в диаграммах, отражающих линию тренда (рис. 15 и рис.16)

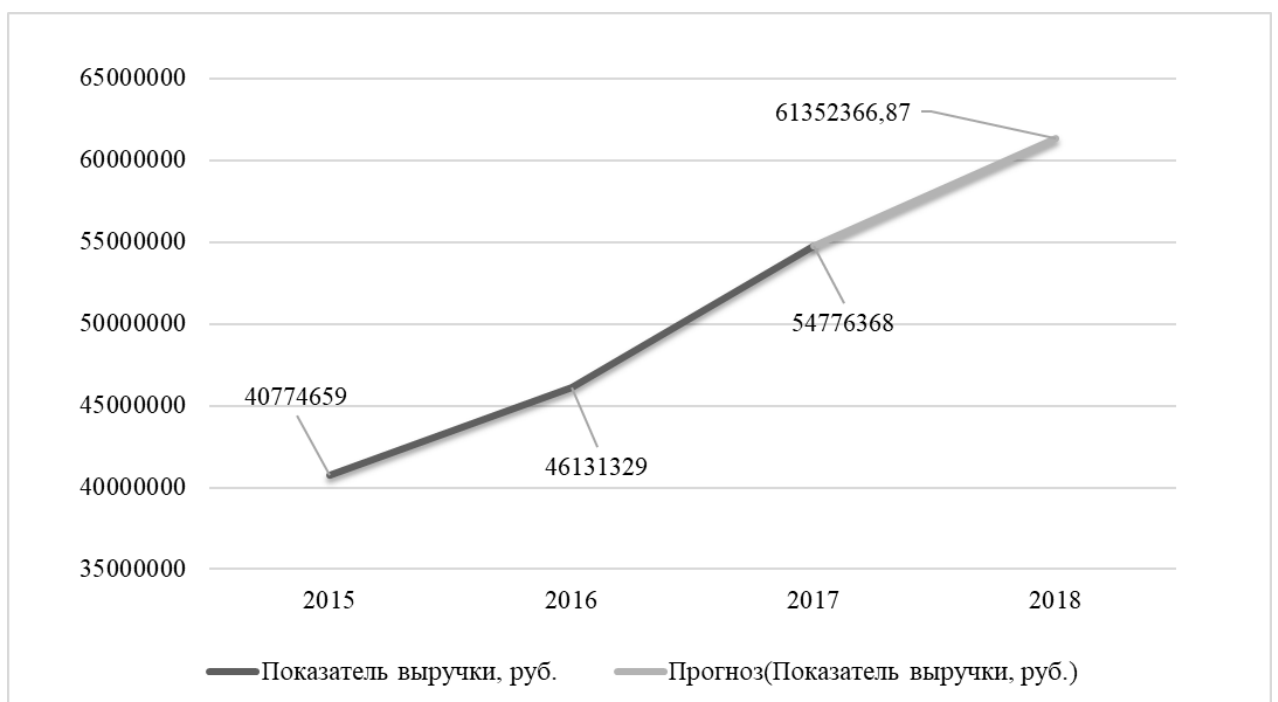


Рис. 15 Прогнозный показатель выручки предприятия

По рис.15 можно сделать вывод о том, что прогноз по показателю выручки наблюдается с положительной динамикой для ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА». В разрезе данных прогнозный показатель выручки предприятия значительно увеличился и достиг уровня 61352366,87 руб. Точно также можно сказать о показателе себестоимости продаж (рис.16). Его прогнозное значение составило 34476065,11 руб.



Рис. 16. Прогнозный показатель себестоимости продаж предприятия

Также сведем воедино все расходы на реализацию предлагаемых мероприятий (таблица 28).

Таблица 28

Сумма расходов на реализацию предлагаемых мероприятий

Затраты на повышение квалификации рабочих	116600
Затраты на проведение конкурса «Лучший работник», руб.	47400
Затраты на персонал нематериального стимулирования и совершенствование корпоративных мероприятий, руб.	521400
Итого:	685400

Полученные общие результаты расчетов представлены в таблице 29. Как видно из данной таблицы, при реализации предлагаемых мероприятий предприятие понесет дополнительные расходы в размере 685,4 тыс. руб., при этом выручка увеличится на 7975 тыс. руб., прибыль на 27,13%, а рентабельность – на 12,5%, и составит 49,28, что свидетельствует об экономической эффективности и целесообразности внедрения таких мероприятий.

Таблица 29

Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персонала ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

Показатели, тыс. руб.	2018 (прогноз)	2018 (проект)	Изменение 2018г. (проект) в % к 2018 г. (прогноз)	
			+/-	%
Выручка	61352	69328	7975	113,00
Расходы на реализацию предлагаемых мероприятий	-	685,4	-	-
Себестоимость	34476	34476	-	-
Прибыль	26876	34167	7290	127,13
Рентабельность продаж, %	43,81	49,28	5,48	112,50

Подводя итог всему вышеизложенному, можно сделать следующие выводы. Для дальнейшего совершенствования системы управления мотивацией персонала ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» необходимо увеличить среднюю численность отработанных дней одним работником до планового значения с помощью ряда мероприятий: обучение; мотивирующие совещания; поощрительные корпоративные мероприятия; оборудование мест для отдыха.

Стоимость реализации проектных мероприятий составит 685,4 тыс. руб. При реализации предлагаемых мероприятий выручка предприятия увеличится на 7975 тыс. руб., прибыль на 27,13%, а рентабельность – на 12,5%, что свидетельствует об экономической эффективности и целесообразности внедрения таких мероприятий.

Реализовав предложенные нами мероприятия, ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» сможет повысить уровень конкурентоспособности на российском рынке, что стабилизирует рост и позволит достичь показателей устойчивого развития. Это также приведет к стабилизации кадровой политики, а именно снизит текучесть персонала, обеспечит повышение коэффициента поступления кадров, и экономической безопасности предприятия, а это, в свою очередь, повысит уровень инвестиционной привлекательности на рынке.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая безопасность представляет собой процесс, предотвращающий негативные воздействия на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, которые связаны с персоналом.

Комплекс работ по управлению персоналом и объем функций, прав и обязанностей кадровой службы очень большой. Служба управления организации является производной от стратегии организации, а ее характеристики зависят от направлений стратегического менеджмента, осуществляемого в организации.

Обеспечение кадровой безопасности – один из важнейших процессов современной организации. Уровень безопасности предприятия зависит от того, насколько эффективно его руководство и специалисты смогут избежать возможных угроз и ликвидировать вредные последствия отдельных негативных составляющих внешней и внутренней среды. Главными целями являются: обеспечение развития организации, предотвращение угроз безопасности, защита интересов организации от противоправных действий со стороны сотрудников, недопущение хищения финансовых и материально-технических средств, уничтожение имущества и ценностей, разглашения, утраты, утечки, искажения, и уничтожения служебной информации, нарушения работы технических средств.

Кадровая безопасность, являясь элементом экономической безопасности предприятия, ориентирована на работу с персоналом, на совершенствование методов и процедур приема и отбора персонала, адаптации новых сотрудников, разработку критериев их оценки, мотивации, улучшения условий труда, на установление этических и трудовых отношений, повышение оперативности управления, за счет снижения затрат на реализацию управления кадровыми процессами, другими словами, сокращение расходов. Главным результатом от



всех принимаемых мер является улучшение экономических и производственно-хозяйственных показателей работы организации.

Среди наиболее востребованных методов оценки, выделяют четыре базовых: системный, ресурсно-функциональный, процессный и причинный подходы. В последнее время, в связи с актуализацией проблемы кадровой безопасности, все чаще в трудах исследователей данной области встречается применение индикаторного подхода.

Открытое акционерное общество «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» и является одним из ведущих мировых производителей титана и титановой продукции. Предприятие является успешным и прибыльным.

Основной системы управления персоналом ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» является свод правил или кадровая политика предприятия. Она реализуется путем формирования и эффективного использования кадрового состава, обладающего необходимыми качествами и способного ответить современным требованиям.

Анализ кадровой безопасности предприятия позволил выявить: наличие уязвимостей в системе обеспечения безопасности компании; низкое качество рабочей силы, ее морально-нравственного потенциала; недостатки и ошибки в области реализуемой кадровой политики и политики обеспечения кадровой безопасности.

Использованные исследования и анкетирования основных рабочих производства еще раз подтверждают вывод о том, что мотивация в не эффективна. Люди не удовлетворены работой в организации, отсутствием стимулов. Почти половина персонала желает проявить свои нереализованные способности.

Система стимулирования персонала в организации нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента. Как было отмечено выше, основные рабочие, работающие в ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» не довольны рядом факторов. Их недовольство снижает производительность труда, выражается в увеличении

динамики текучести кадров, лишает организацию ряда конкурентных преимуществ.

Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Для дальнейшего совершенствования системы управления мотивацией персонала ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» необходимо увеличить среднюю численность отработанных дней одним работником до планового значения с помощью ряда мероприятий: обучение; мотивирующие совещания; поощрительные корпоративные мероприятия; оборудование мест для отдыха.

Стоимость реализации проектных мероприятий составит 685,4 тыс. руб. При реализации предлагаемых мероприятий выручка предприятия увеличится на 7975 тыс. руб., прибыль на 27,13%, а рентабельность –на 12,5%, что свидетельствует об экономической эффективности и целесообразности внедрения таких мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2014. – 192 с.
2. Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
3. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2014. – 274 с.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 396 с.
5. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2014. – 287 с.
6. Дорофеев К. Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы / К.Н. Дорофеев, Е.В. Гараева // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 327-331.
7. Запорожцева, Л.А., Рябых М.А. Разработка стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия // Фундаментальные исследования. Пенза. – 2013. – № 11 (8). – С. 59-71.
8. Кибанов А. В. Разработка кадровой политики организации// Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2014. – № 1. – С.23–25.
9. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 80с.
10. Кибанов, А.Я. Система управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 364 с.
11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 238 с.

12. Киселева В.А. Внутренний маркетинг компании и эффективность работы персонала // Российское предпринимательство. — 2014. — № 3 (225). — С. 81-84.
13. Колесниченко Е. А., Максаков Н. С. Анализ экономической безопасности фирмы: структурно комплексный подход // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. 2013. — № 7(123). — С. 69-73.
14. Колесниченко Е. А., Смагина В. В., Радюкова Я. Ю. Инструментарий преодоления моббинга в системе межличностных отношений в государственных учреждениях // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2016. — № 2. — С. 261-265.
15. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, — М.: Дашков и К, 2014. — 272 с.
16. Косолапова М.В., Свободин В.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник. — Дашков и К, 2015. — 344 с.
17. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. — М.: РИОР, 2014. — 255 с.
18. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. — М.: ОМЕГА-Л, 2015. — 383 с.
19. Лысенко Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов – ИНФРА-М, 2014. — 480 с.
20. Маркарьян Э.А., Маркарьян С.Э., Герасименко Г.П. Экономический анализ хозяйственной деятельности: Электронный учебник – М.: КНОРУС, 2014. — 522 с.
21. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. — М.: Юрайт, 2015. — 561 с.
22. Невская Л.В., Эсаулова И.А. Поведенческий подход к стратегическому развитию персонала // Российское предпринимательство. — 2014. — № 2 (224). — С. 112-116.

23. Нечитайло А.И., Нечитайло И.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие – Феникс, 2015. – 324 с.
24. Оксинайд, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд., Е.В. Розина. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
25. Орлова А.Н. Кадровая политика на основе угрозы увольнения // Российское предпринимательство. – 2015. – № 13 (259). – С. 165-176.
26. Плотникова В.В., Плотникова Л.К., Кузнецов С.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие – Форум, 2013. – 318 с.
27. Рябин А., Калашников Л. Кадровая политика предприятия // Служба кадров и персонал. 2013. – № 3. – С.15.
28. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом [Текст] / А. Е. Сирченко // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 496-499.
29. Таланова А.В., Владимиров С.Р. Основные подходы к управлению персоналом организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. – № 2 (29) – 412 с.
30. Фокина О.М., Соломка А.В. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие. – КноРус. – 2016. – 326 с.
31. Хожемпо В. В. Основные направления формирования кадровой политики в современных компаниях [Текст] / В. В. Хожемпо // Молодой ученый. — 2015. — №2. — С. 564-566.
32. Цветкова И.И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия / И.И. Цветкова // Культура народов Причерноморья. – 2014. – т.1. – С. 81-84.
33. Чернов Е.С. Основные факторы создания успешной команды в организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. – № 1 (28). – 145 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**