

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность
заочной формы обучения, группы 06001364
Родичевой Натальи Сергеевны

Научный руководитель
ст. преп.
Лавриненко Е.А.

Рецензент
ген. дир.ООО «Фотон»
Бобырев В.Н.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА.....	6
1.1. Экономическая сущность кадровой безопасности предприятия.....	6
1.2. Способы минимизации ущерба кадровой безопасности.....	19
1.3. Правовые аспекты обеспечения кадровой безопасности предприятия.....	23
ГЛАВА 2. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА ООО «ФОТОН».....	34
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	29
2.2. Оценка кадровой безопасности предприятия.....	42
2.3. Идентификация угроз кадровой безопасности предприятия.....	53
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА.....	58
3.1. Механизм обеспечения кадровой безопасности.....	58
3.2. Совершенствование системы управления персоналом ООО «Фотон».....	64
Заключение.....	76
Список используемой литературы.....	82
Приложения.....	88

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.

Необходимость обеспечения кадровой безопасности хозяйствующего субъекта обусловлена высокой степенью вероятности угроз экономическому уровню развития бизнеса и финансовому состоянию организации. Данные угрозы характеризуются масштабностью и приводят к потерям различного вида: имущественным и неимущественным. Причиной такого положения является то обстоятельство, что источником данных угроз являются как внешняя среда, так и внутренняя — сотрудники организации.

Ежедневно в процессе исполнения своих служебных обязанностей сотрудники встречаются с бизнес-партнерами, заключают с договорами, ведут переговоры и руководитель должен быть уверен в действиях персонала и что они не поставят его бизнес под угрозу, этим и обуславливается актуальность темы исследования.

Обеспечение кадровой безопасности является одной из важных проблем, стоящих перед любым предприятием. За последние годы количество, а также масштаб экономических преступлений, совершаемых сотрудниками организации заметно выросли. Сотрудники предприятия могут найти доступ ко всем активам предприятия, поскольку имеют возможность преодолеть систему охраны объекта, защиту базы данных или же просто услышать необходимую информацию и обнаружить данное нарушение

практически невозможно. Более половины преступлений совершаются сотрудниками, при этом они обнаруживаются случайно. Никто не может нанести большего ущерба организации, чем ее работник, допущенный практически ко всем средствам и секретам предприятия.

Человеческий фактор на предприятии играет очень важную роль. Именно люди оказывают влияние на становление и продвижение компании (предприятия). Поэтому кадровая безопасность и управление кадрами занимают в структуре экономической безопасности ведущее место.

Степень изученности проблемы. Проблемы кадровой безопасности исследовались с различных точек зрения и по этой теме опубликовано достаточно много трудов. Вопросам обеспечения системы кадровой безопасности занимались такие исследователи, как Кузнецова Н. В., Дорофеев К. Н., Гараева Е. В., Чумарин И. Г., Жижина М. В. и другие.

Вопросам учета и статистической оценки персонала посвящены труды А.Р. Алавердова, О.В. Емельянова, М.И. Магуры, А.Ф. Сильченкова.

В частности, в работах А. Р. Алавердова много внимания уделяется проблемам текучести кадров, расчету основных коэффициентов, позволяющих учитывать динамику и структуру персонала.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Фотон».

Предметом исследования выступает кадровая безопасность ООО «Фотон».

Целью работы является разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом как основной составляющей кадровой безопасности в ООО «Фотон».

Исходя из поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- Изучить теоретические аспекты кадровой безопасности;
- Провести анализ действующей системы кадровой безопасности в

ООО «Фотон».

– Определить пути совершенствования системы управления персоналом в ООО «Фотон».

Методологическая база исследования. В процессе подготовки дипломной работы и прохождения преддипломной практики, в соответствии с ее целью и задачами использовались аналитические методы, функциональный и сравнительный методы, а также анализ нормативно-правовой документации по теме дипломной работы.

Использование исторического подхода в настоящей работе нашло отражение в рассмотрении эволюции научных подходов к кадровой безопасности, выявлении генезиса и исторических предпосылок развития исследуемых явлений.

Применение процессного подхода в настоящем исследовании связано с рассмотрением процесса управления персоналом и выделением факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на трудовую активность персонала предприятий на каждой его стадии, а также с обоснованием последовательности и содержания действий, связанных с формированием и развитием системы управления персоналом, способствующих росту личной и организационной эффективности.

Деятельностный подход к исследованию в рамках настоящей работы был обеспечен рассмотрением проблем совершенствования системы управления персоналом в контексте кадровой безопасности.

Исторический, процессный и деятельностный подходы, при всей своей важности, являются подходами однонаправленного действия. Методология, которая интегрирует эти и все другие известные подходы к научному исследованию, базируется на системном подходе. Системное исследование проблем кадровой безопасности имеет не только методологическое, но и большое практическое значение.

В работе использованы официальные, в том числе статистические, источники, федеральные нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность предприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложения.

Во введении обосновывается актуальность, определяется степень научной разработки темы, объект и предмет, цель, задачи работы, методы исследования, указана методологическая база исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты экономико-правового обеспечения кадровой безопасности хозяйствующего субъекта. Во второй главе проводится экономический анализ кадровой безопасности хозяйствующего субъекта ООО «Фотон». В третьей главе описаны направления обеспечения кадровой безопасности на предприятии.

В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

1.1. Экономическая сущность кадровой безопасности предприятия

Понятие «Экономическая безопасность» трактуется авторами по-разному. Беспалько А.А. определил экономическую безопасность как защищенность жизненно важных интересов предприятия от внутренних и внешних угроз, т.е. защита предпринимательской структуры, ее кадрового и интеллектуального потенциала, информации, технологий, капитала и прибыли, которая обеспечивается системой мер специального правового, экономического, организационного, информационно-технического и социального характера [16, 56].

Н.А. Лапина считает, что экономическая безопасность представляет собой многоплановое направление менеджмента, в сферу которого попадают все виды ресурсов предприятия, требующие внимания со стороны всех служб организации [26, 200]. Меламедов С.Л. утверждает, что экономическая безопасность – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и для обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем [68].

Основная цель экономической безопасности заключается в следующем:

- в максимально эффективном, а также устойчивом функционировании в настоящих условиях;
- в создании высокого потенциала развития и роста предприятия в будущем.

Обеспечение экономической безопасности, это непрерывный процесс, ставящий задачу предотвращения возможного ущерба.

Чумарин И.Г.: «Кадровая безопасность – это ничто иное, как обеспечение экономической безопасности предприятия за счет снижения рисков и угроз, связанных с недоброкачественной работой персонала, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом» [70].

А.А.Джобава определила кадровую безопасность как совокупность мероприятий направленных на предотвращение противоправных действий со стороны персонала предприятия [17, 67].

Лапнина Н.А. выделила следующее определение кадровой безопасности : «Кадровая безопасность – это предотвращение негативных воздействий со стороны персонала компании на все элементы экономической безопасности [26,178].

Исходя из предложенных выше определений, можно сделать вывод, что не существует единого понятия «Кадровая безопасность», но следует отметить, что авторы подчеркивают главное, на что направлена кадровая безопасность – это ликвидация и предотвращение негативных воздействий со стороны персонала предприятия.

От эффективности взаимодействия персонала зависит успех деятельности компании. Именно кадровая безопасность занимается работой с персоналом, установлением различных этнических, а также трудовых норм, которые направлены на защиту интересов организации. Необходимо отметить, что мероприятия данного рода не должны быть функцией отдельного сотрудника, так как только при взаимодействии всего коллектива компании можно достичь поставленных результатов.

Для воплощения всех поставленных задач перед кадровой службой необходимо иметь человеческие и информационные ресурсы, но при этом нужно помнить о том, что должна быть утверждена стратегия развития предприятия с четко прописанной кадровой стратегией.

Таким образом, кадровая безопасность представляет собой процесс минимизации или окончательное сведение к нулю всяких неблагоприятных воздействий (как внешних, так и внутренних) на экономическую

безопасность предприятия за счет ликвидации или снижения рисков угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом [23,99].

В обеспечении экономической безопасности предприятия приоритетное место занимает именно кадровая безопасность.

Далее необходимо определить основные задачи кадровой безопасности [30,60]:

1. Идентификация и пресечение угроз, которые исходят от сотрудников, к ним могут относиться: разглашение коммерческой тайны, а также сотрудничество с конкурентами, нанесение различного рода ущерба предприятию и т.д.

2. Изучение обстановки в трудовом коллективе и взаимоотношений между сотрудниками компании.

3. Оценка уровня лояльности персонала к предприятию, обнаружение «групп риска», а также разработка мероприятий по нейтрализации сотрудников данной группы.

4. Анализ сведений из открытых источников о доступе к конфиденциальной информации и документам.

5. При приеме на работу и при возникновении спорных ситуаций применение психоэмоционального и психофизиологического тестирования.

6. Подготовка и обучение персонала квалифицирующегося по вопросам обеспечения кадровой безопасности.

7. Обеспечение для работников информационной и личной безопасности, при соблюдении всех трудовых обязательств.

Кадровая безопасность – это мероприятия по обеспечению безопасности предприятия в экономическом плане с помощью минимизации всех угроз, связанных с неблагонадежностью сотрудников. Это также относится к интеллектуальному потенциалу компании в целом и отдельным сотрудникам, а также трудовым отношениям в целом [23,120].

На рисунке 1.1 представлена кадровая безопасность в экономической системе предприятия.

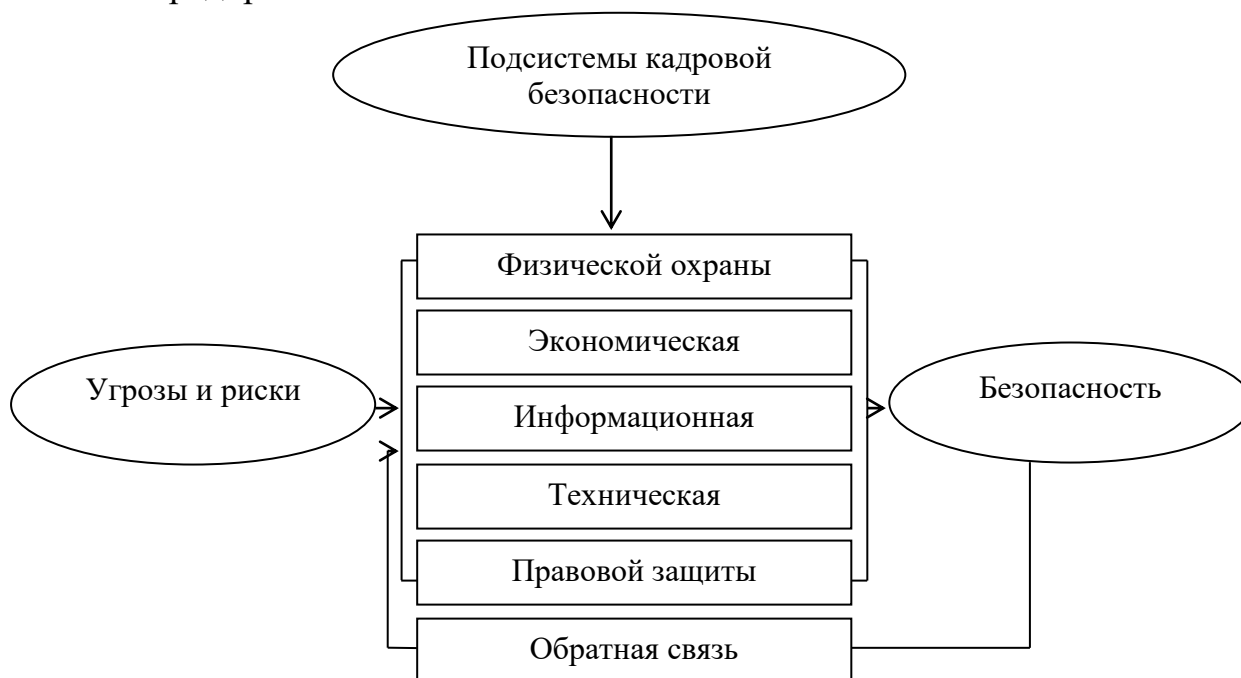


Рисунок 1.1 - Кадровая безопасность в экономической системе хозяйствующего субъекта

Таким образом, кадровая безопасность будет эффективна только при комплексном взаимодействии таких мероприятий как: полное соблюдение прописанных мер при приеме нового сотрудника, разработка эффективной системы адаптации, повышение лояльности персонала к компании, а также разработке мероприятий режима коммерческой тайны.

Сотрудники организации выступают одновременно в качестве объектов субъектов потенциальных угроз. Поэтому кадровую безопасность необходимо рассматривать с двух позиций [20,15]:

- с позиции безопасности функционирования персонала;
- с позиции безопасности организации от негативного воздействия сотрудников.

Если рассматривать персонал в качестве субъекта угроз, то объектом безопасности будут выступать ресурсы компании. В данном случае

субъектами угроз кадровой безопасности могут выступать не только работники, состоящие в трудовых отношениях с работодателем (бывшие работники компании и соискатели вакантных должностей). Наглядно рассмотрим на рисунке 1.2.

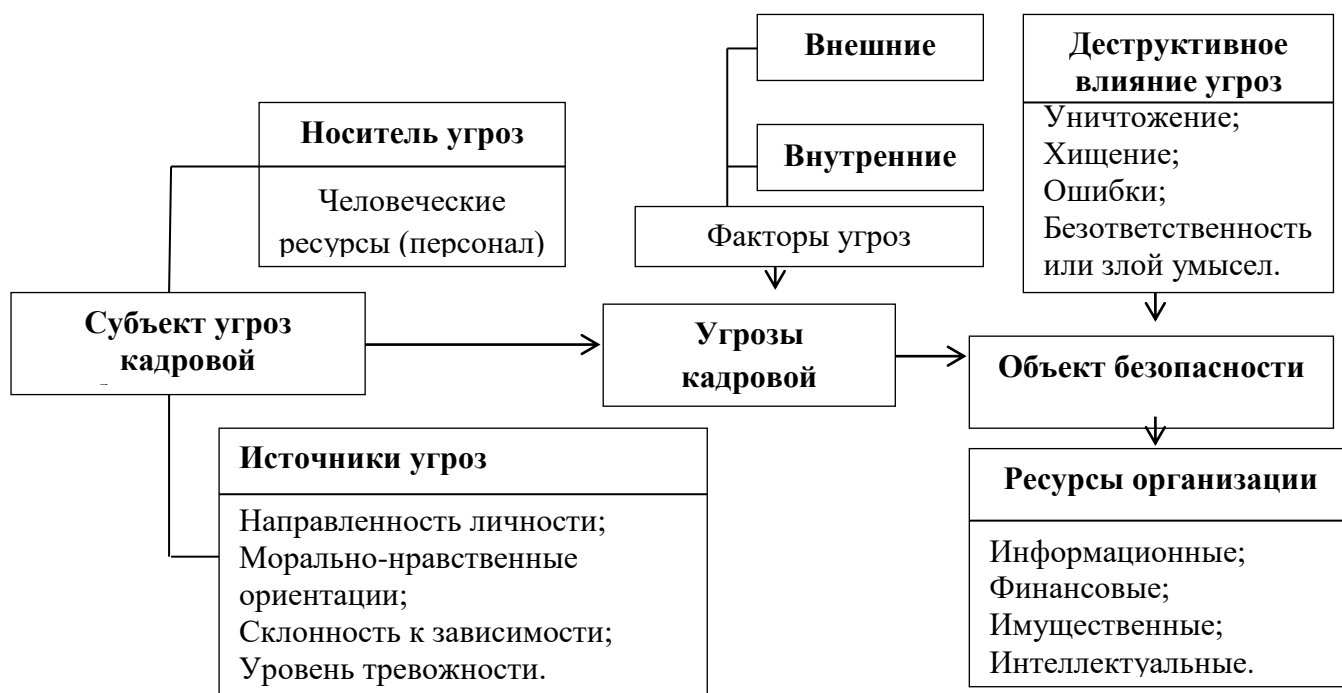


Рисунок 1.2 - Содержание субъектно-объектных отношений кадровой безопасности в ситуации «персонал – субъект угроз»

Бывший работник организации, который затаил чувство обиды, а возможно и жажды мести после увольнения может предпринимать негативные действия против компании: публикация и распространение негативной информации о работодателе, уничтожать документы, которые необходимы для продолжения работы компании, раскрытие важной информации конкурентам и т.п.

Также вред компании могут наносить и соискатели вакантной должности, которые могут оказаться представителями конкурирующих организаций.

При рассмотрении персонала как объекта кадровой безопасности субъектом угроз могут выступать как работодатель, так и криминальные структуры (рис 1.3.)

Таким образом, работники компании имеют двойственную природу, с одной стороны они нуждаются в защите, а с другой выступают непосредственными источниками угроз и опасностей.



Рисунок 1.3 - Содержание субъектно-объектных отношений кадровой безопасности в ситуации «персонал – объект угроз»

Кадровая безопасность представляет собой постоянный процесс предотвращения негативных действий от внешних и внутренних источников, которые могут принести вред компании.

Угрозы кадровой безопасности условно можно разделить на две большие группы, это внешние и внутренние.

Внешние угрозы, это негативные действия, исходящие извне, не зависят от действий сотрудников компании, но при этом наносят значительный ущерб. Примером данной угрозы может являться мотивационная система конкурирующей организации, которая может выступать главным фактором при увольнении работника. В этом случае тот факт, что мотивационная система у конкурентов проработана лучше, не является угрозой, но если сравнивать две компании, это будет решающим фактором [16, 45].



Рисунок 1.4 - Внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности

К внутренним угрозам относятся отрицательные факторы связанные непосредственно с персоналом компании: низкая квалификация сотрудников, непроработанная система обучения персонала, слабая или полное отсутствие стратегии развития, а также совершенствования кадровой системы и кадровой безопасности, некачественная проверка кандидатов при приеме на работу и неграмотная корпоративная политика на предприятии [16, 46].

Все эти угрозы для любого предприятия наносят не только имиджевый, но и экономический, финансовый ущерб.

Также необходимо выделить три основных фактора кадровой безопасности [43,24]:

1. Найм сотрудников. На данном этапе необходимо спрогнозировать благонадежность работника, это напрямую затрагивает кадровую безопасность, но следует отметить, что кадровая безопасность зависит не только от найма сотрудников.

2. Лояльность сотрудников к компании. Это является важнейшей задачей в стратегии развития и совершенствования кадровой политики. Необходимо создавать благоприятную среду для работников, воспитание лояльных сотрудников. При этом важно не просто поставить цели развития данного направлений, а на административном уровне прописать программу по созданию лояльности сотрудников и прописать как групповую так и индивидуальную мотивацию по потребностям, а также создать корпоративную культуру и т.д. Априори при реализации стратегии управления и ее совершенствовании кадровая безопасность компании повышается. Это связано с удовлетворением нефинансовых потребностей работников, определяющих уровень удовлетворенности как работодателем так и работой. Также необходимо отметить, что при создании данной системы повышается трудоспособность за счет положительного настроения в коллективе предприятия.

3. Контроль со стороны административного корпуса. Данный контроль необходим для проверки полноты соблюдения установленных регламентов, приказов, нормативов и т.п. Эти меры направлены на воспитание у работников корпоративных и этических норм, а не на ограничение работников.

При взаимодействии с организацией сотрудник проходит три основных этапа, а именно: устройство на работу, непосредственно работа в организации и увольнение. Все риски кадровой безопасности делятся по

данным этапам, исходя из этого, Поскрипко Ю.А. объединяет их в три группы, они представлены в таблице 1.1 [54,45].

Таблица 1.1 - Риски кадровой безопасности

Группа рисков	Состав
Риски кадровой безопасности при работе с персоналом на входе в организацию	<ul style="list-style-type: none"> – риск неправильного выбора источника поиска кандидатов (опыт, сфера деятельности, пол, социальный статус); – риск отсутствия формализованных компетенций должности или нечеткого формирования требований к кандидату на должность; – риск неправильной оценки кандидата на этапе подбора (недостаточная квалификация, акцентуации, девиации, зависимости, психологическая несовместимость); – риск принятия кандидата с прямыми угрозами кадровой и экономической безопасности предприятия.
Риски кадровой безопасности при работе с персоналом внутри организации	<ul style="list-style-type: none"> – риск неудачной адаптации работника в коллективе или невосприятие коллективом; – риск снижения и потери работником мотивации и стимулов к эффективной работе; – риск оттока профессионалов к конкурентам через предложение лучших условий работы (переманивание); – риск снижения темпов развития и потеря кадрового потенциала работниками предприятия; риск возникновения неконструктивных внутренних конфликтов между работниками предприятия; – риск прямых злоупотреблений работника, наносящий экономический ущерб предприятию (прямые финансовые злоупотребления, воровство, мошенничество, распространение коммерческой тайны, деликатный риск правонарушений); – риск создания отрицательного имиджа предприятия на рынке.
Риски при работе с персоналом на выходе из организации	<ul style="list-style-type: none"> – риск финансовых претензий работника (в случае увольнения по инициативе предприятия) к предприятию; – риск формирования отрицательного имиджа предприятия как работодателя через распространение отрицательной информации о нем; – риск распространения работником информации, являющейся коммерческой тайной, среди его конкурентов.

--	--

Существуют различные методы обеспечения кадровой безопасности, более детально рассмотрим ниже на рисунке 1.5.

Только в синергии всех мероприятий кадровая безопасность становится эффективной и в какой-то мере ограничить угрозу разглашения коммерческой тайны предприятия в интересах третьих лиц.



Рисунок 1.5 - Методы обеспечения кадровой безопасности

Необходимо отметить, что подбор сотрудников и создание кадрового резерва является важным этапом, в котором не допускаются ошибки. Исходя из этого, каждому предприятию необходим специалист по подбору кадров, при этом данного специалиста не обязательно брать со стороны, альтернативой данному варианту является обучение собственного сотрудника.

Такой специалист востребован на рынке труда и имеет обоснованно завышенную материальную стоимость [57,70].

Подбор кадров представляет собой многоэтапную, непрерывную работу, требующую специальных знаний, навыков, умений от специалистов

данной отрасли. В случае, если компания не располагает данным специалистом можно обратиться в специализированные агентства.

Компании необходимо помнить о том, что чем больше потенциал у сотрудников, тем большую ценность в экономическом смысле приобретает компания.

Соблюдение строгих правил при подборе кандидатов на ну или иную должность позволяет привлекать на работу лучших специалистов, а также держать высокую планку уровня работников на предприятии.

Подбор кадров – это основа отбора непосредственных специалистов компании.

Далее рассмотрим основные субъекты и объекты кадровой безопасности. Одними из основных субъектов кадровой безопасности являются служба управления персоналом и служба безопасности организации. Зачастую многие компании утверждают, что проблемами связанными с кадровой безопасностью должна заниматься только служба безопасности, однако как показывает практика служба управления персоналом выступает важнейшим субъектом.

Во-первых, служба управления безопасности занимается непосредственно подбором, оценкой и развитием сотрудников безопасности, что оказывает огромное влияние на обеспечение безопасности.

Во-вторых, основной и главной задачей специалистов кадровой безопасности выступает достижение целей с помощью персонала и сведение к минимуму негативного влияния на компанию со стороны персонала.

В-третьих, именно сотрудники кадровой службы располагают большим количеством методов и возможностей обеспечения кадровой безопасности.

Как утверждает Чумарин И.Г., служба управления персоналом

занимает главенствующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности, так как именно она осуществляет работу с кадрами, персоналом, а они первичны в любой составляющей [2, 53].

Служба управления персоналом в структуре компании нуждается в четком наделении полномочиями. Необходимо, чтобы были определены ее место и функции, а также должна иметь эффективные рычаги воздействия для осуществления своих функций.

Сотрудники службы управления персоналом для обеспечения эффективной работы по обеспечению кадровой безопасности должны иметь доступ к информации, которая касается деятельности компании и ее сотрудников.

Кроме этого, служба управления персоналом должна принимать участие в формировании корпоративной культуры, в стратегическом планировании безопасности предприятия, в разработке кадровой политики, что должно в свою очередь способствовать реализации кадровой безопасности.

Немаловажным является то, что служба управления персоналом обязана участвовать в разработке нормативных документов, которые касаются внутренней деятельности компании, к ним относятся: документы, подписываемые сотрудниками при найме на работу т.е. трудовой договор, договор возмездного оказания услуг и тд., документы определяющие внутренний распорядок, нормативные акты по охране труда и сохранности информации, а также документы определяющие ответственность и ограничения сотрудника компании.

Помимо прямых обязанностей службы по приему и увольнению сотрудников и прочему обеспечению деятельности предприятия, необходимо выделить другие функции, которые касаются безопасности:

Взаимодействие с другими подразделениями компании [37,99]:

- Со службой безопасности;
- С финансовыми подразделениями;
- С юридическими подразделениями;
- С обеспечивающими подразделениями, службами и специалистами (учебные центры, тренеры, консультанты, психологи, медики и т.д.);
- С профсоюзными организациями.

Коммуникативные функции:

- Прямой и оперативный выход на руководство компании и службы безопасности;
- Контакты с территориальными инспекциями по труду;
- Контакты с военными комиссариатами;
- Контакты с органами внутренних дел;
- Коммуникации с профессионалами рынка труда.

Мониторинг:

- Корпоративной культуры, включая лояльность;
- Каналов неофициальной информации;
- Изменений в законодательстве;
- Рынка труда.

Функции по ликвидации негативных конфликтов.

Контроль за осуществлением процедур кадровой безопасности и помощь в их осуществлении.

В своей деятельности по обеспечению безопасности служба управления персоналом тесно взаимодействует со службой безопасности.

Главное отличие службы управления персоналом от службы безопасности заключается в том, что служба безопасности осуществляет всестороннюю защиту компании (силовую, техническую, информационную), а служба управления персоналом специализируется только по кадровым вопросам.

Объектами кадровой безопасности выступают внутренние риски, угрозы компании, которые связаны с деятельностью персонала.

Воздействие субъекта на объект возможно только при обмене информации между ними, что подразумевает передачу, переработку, получение и использование экономической, финансовой и другого рода информации, а также сохранение конфиденциальной информации.

Таким образом, кадровая безопасность, это важная составляющая экономической безопасности предприятия. Кадровая безопасность нацелена на работу с сотрудниками организации, выстраивание отношений между ними и защиту интересов компании.

Для успешного функционирования компании необходимо своевременно идентифицировать угрозы и риски исходящие от внешних и внутренних источников.

1.2. Способы минимизации ущерба кадровой безопасности

Поскольку кадровая безопасность направлена на работу с персоналом, сотрудниками предприятия, на установление этических, а также трудовых норм, которые защищают интересы компании, необходимо разрабатывать мероприятия по минимизации и предотвращению угроз наносящих ущерб.

Основным методом минимизации ущерба является правильность и эффективность оценки благонадежности персонала. При выполнении поставленных задач компанией, необходимо соблюдать установленные регламенты и проводить анализ соответствия квалификации сотрудника занимаемой должности [39, 67].

Необходимо заботиться о положительном социально-психологическом климате в коллективе, создать оптимальную корпоративную культуру и социальную политику.

А также нужно уделять особое внимание людям, которые максимально подвержены вербованию со стороны конкурентов, к ним относятся сотрудники, обладающие важной информацией о компании.

Перечень должностей подверженных вербованию велик, но прежде всего в него входят должностные лица, имеющие неограниченный доступ к активам компании, финансовой и бухгалтерской документации, а также к закрытой информации [12, 356].

Кадровая безопасность нацелена на оценку устойчивости сотрудников, насколько они подвержены вербованию. В следствие, люди с низкой устойчивостью всегда являются потенциальной угрозой деятельности компании. Следует помнить, что именно сотрудники кадровой безопасности должны проводить тщательную проверку кандидатов при приеме на работу.

Среди методов по минимизации угроз кадровой безопасности следует выделить те, которые нацелены на повышение благонадежности и способствуют предупреждению нелояльности сотрудников организации.

Обобщение исследовательских подходов к их содержанию позволяет выделить методы, носящие административный, социально-экономический и социально-психологический характер [55,45].

К административным методам следует отнести [46, 96]:

– Тщательный отбор кадров, не допускающий прием на работу претендентов, которые имеют деструктивную направленность личности, порочащие их социальные связи и биографию, свидетельствующую о наличии морально-нравственных дефектов;

– Всесторонняя оценка степени защищенности жизненно важных интересов сотрудников, а именно тех, кто занимает должности подверженные повышенному уровню риска;

– Проведение собраний на которых происходит информирование работников, о наказании которое следует вследствие нарушения норм дисциплины;

– Знакомство персонала с основными правилами и нормами обеспечения кадровой безопасности. Посредством специального обучения, которое направлено на развитие определенных духовно-нравственных качеств, этической эрудиции у персонала, а также способность давать непредвзятую оценку своим действиям в конфликтных ситуациях;

– Создание нормативно-правовой базы обеспечения кадровой безопасности, предусматривающей разработку и внедрение норм, правил поведения и этических норм обязательных для соблюдения. К числу основных регламентирующих документов следует отнести правила внутреннего трудового распорядка, трудовые договоры, договоры о материальной ответственности, договоры о неразглашении конфиденциальной информации, коммерческой тайны, персональных данных, регламенты использования средств коммуникации и доступа в Интернет и пр.[56,69];

– Увольнение работника за нарушение установленных норм и правил кадровой безопасности. Необходимо учитывать, что «расставание» с сотрудником должно быть мирным, а кадровая служба должна принять меры, которые помогут предотвратить попытки отомстить или причинить вред компании после увольнения со стороны бывшего работника.

К социально-экономическим методам относятся [46,100]:

– Необходимо создать такие условия в которых работнику будет невыгодно осуществлять действия, которые нанесут ущерб компании;

– Создать систему материального или других видов стимулирования, которые не могут предложить конкурирующие компании, тем самым это послужит дополнительной «привязкой» сотрудника к компании;

– Предупреждение сложных ситуаций в которых могут оказаться работники и их родные, осуществлять помощь путем кредитования или создания кассы взаимопомощи;

К социально-психологическим методам относят [46, 109]:

– Формирование корпоративного духа, принятие мер направленных на сплочение коллектива, создание социально-психологического климата, способствующего воспрепятствованию действиям направленных против организации;

– Создание такого стиля управления в организации, который не будет авторитарным, не станет задевать чувство собственного достоинства подчиненных и не приведет к унижению, провоцирующую обратную негативную реакцию.

Следует учитывать, что методы обеспечения кадровой безопасности должны быть индивидуальны учитывать личностные характеристики каждого работника, быть нацелены на каждого работника как потенциального субъекта угроз.

Все меры по обеспечению кадровой безопасности должны отвечать следующим принципам [26,150]:

1. Непрерывность - предполагает осуществление мер по обеспечению безопасности, которые находятся в постоянной готовности к отражению внешних и внутренних угроз. Руководство компании должно полностью понимать весь процесс по обеспечению кадровой безопасности и не допускать пауз в работе.

2. Комплексность- на всех этапах деятельности компании и во всех ее подразделениях необходимо использование всех способов, направленных

на защиту финансовых, информационных, материальных и человеческих ресурсов.

3. Своевременность – безопасность обеспечивается с помощью заранее утвержденных упреждающих мер. Данный принцип предполагает постановку задач по безопасности и своевременное их решение с предоставлением отчетности о проведенной работе.

4. Законность - этот принцип подтверждает, что обеспечение кадровой безопасности осуществляется на основе российского законодательства. Необходимо помнить, что вопрос о принятии тех или иных мер по обнаружению и пресечению угроз необходимо исполнять в рамках действующего закона.

5. Активность – обеспечение безопасности компании с широким использованием маневренности имеющихся средств и с достаточной степенью настойчивости.

6. Универсальность - этот принцип предполагает, что не зависимо от места применения мероприятий по обеспечению безопасности, они всегда дают положительный эффект.

7. Экономическая целесообразность – необходимо сопоставлять затраты на обеспечение безопасности и возможный ущерб, при этом затраты на обеспечение безопасности не должны превышать ущерб от любых рисков.

8. Конкретность и надежность - определяют конкретные виды ресурсов, которые выделяются на обеспечение безопасности.

9. Профессионализм - только специально обученные и подготовленные люди могут в полной мере обеспечить безопасность.

10. Взаимодействие и координация – на основе комплексного взаимодействия соответствующих подразделений, ответственных лиц и служб осуществляются меры по обеспечению безопасности.

11. Централизация управления и автономность - централизованное управление обеспечением безопасности компании в целом, а также обеспечение организационно-функциональной самостоятельности защиты объектов охраны.

Таким образом, для минимизации ущерба кадровой безопасности предприятия необходимо привлекать профессионально подготовленных специалистов, способных вовремя распознать угрозу и нейтрализовать ее. Все методы условно можно разделить на три основные группы административные, социально-экономические и социально-психологические, которые должны отвечать основным принципам обеспечения безопасности.

1.3. Правовые аспекты обеспечения кадровой безопасности предприятия

Для обеспечения кадровой безопасности необходимо руководствоваться основными нормативно-правовыми актами, которые направлены на защиту интересов организации ее сотрудников.

Необходимо отметить, что основным правовым актом, который определяет государственную политику и права граждан России в сфере труда, является Конституция Российской Федерации. В соответствии со статьей 37, посвященной правам гражданина на труд и отдых, в которой запрещен принудительный труд, провозглашаются основные права [1]:

- право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены;
- право на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда;

- право на защиту от безработицы;
- право на отдых, работающему по трудовому договору

гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

Также в статье 29 п.4. Конституции РФ говорится о том, что «Каждый имеет право свободно искать, получать, передавать, производить и распространять информацию любым законным способом. Перечень сведений, составляющих государственную тайну, определяется федеральным законом»[1]. Данный пункт является немаловажным для компаний, обладающих секретной и конфиденциальной информацией, как упоминалось ранее, сотрудники организации являются потенциальной угрозой и могут в корыстных целях распространить важные сведения.

Однако, Конституция РФ, является не единственным правовым актом, регулирующим трудовые отношения.

Безусловно, основным законодательным актом, которым постоянно руководствуется в своей работе кадровая служба, является Трудовой кодекс РФ. Данный правовой акт регулирует порядок приема, а также увольнения работников, организацию рабочего времени и отдыха, условия выплаты заработной платы и предоставления работникам льгот и компенсаций.

Помимо Трудового кодекса РФ соглашение между работодателем и работником, изменение или прекращение прав и обязанностей регулируется Гражданским кодексом РФ.

Из-за нарушения условий прописанных в Трудовом и Гражданском кодексах в Уголовном кодексе не мало статей, гласящих об ответственности за совершенные деяния. Например : статья 145.1 « Невыплата заработной платы, пенсий, стипендий, пособий и иных выплат» [3].

В своей работе организация при установлении трудовых правоотношений опирается не только на статьи Трудового кодекса, но и федеральные законы, затрагивающие вопросы труда, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ и законы, нормативные акты субъектов РФ, на территории которого находится организация, акты местного самоуправления, содержащие в себе нормы трудового права.

Основным законом, определяющим состав информации, которая относится к государственной тайне, является Закон Российской Федерации от 21.07.1993г. № 5485-1 «О государственной тайне». Также существует перечень сведений, отнесенных к государственной тайне, утвержденный Указом Президента РФ от 30.10.1995г.№ 1203 «Об утверждении перечня сведений, отнесенных к государственной тайне» (последняя редакция от 30.10.2016г.)

В уголовном кодексе РФ также есть статьи отражающие ответственность за разглашение и утрату документов составляющих государственную тайну, статья 283 «Разглашение государственной тайны» и статья 284 «Утрата документов, содержащих государственную тайну».

Необходимо отметить, что кроме информации составляющей государственную тайну, существует перечень сведений, составляющих коммерческую(служебную) тайну, этому вопросу посвящен Федеральный закон от 29.07.2004г.№ 98-ФЗ «О коммерческой тайне», в котором определен не только перечень данной информации, но и список сотрудников, имеющих к ней доступ, а также степень ответственности за распространение конфиденциальных данных. В этом же законе, в статье 11 урегулирован вопрос конфиденциальности информации в рамках трудовых отношений, положения данной статьи учитываются при оформлении на должность, предполагающую работу с конфиденциальной информацией и персональными данными.

Следующий обязательный для исполнения Федеральный закон от 27.07.2006г.№ 149-ФЗ « Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (последняя редакция от 01.01.2017г). На основе данного закона строится вся работа кадровой службы с персональными данными. Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, возникающие при [8]:

- 1) осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации;
- 2) применении информационных технологий;
- 3) обеспечении защиты информации.

Данный вопрос также нашел свое отражение в Уголовном кодексе РФ статья 183 «Незаконное получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну».

Также необходимо отметить, что существует законодательная база, направленная на защиту персональной информации сотрудника компании. Так, Указ Президента РФ №188 от 06.03. 1997г., определяет Перечень сведений конфиденциального характера (последняя редакция от 13.07.2015 г.), в их число входят «Сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частной жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность (персональные данные), за исключением сведений, подлежащих распространению в средствах массовой информации в установленных федеральными законами случаях» [4].

В Трудовом кодексе РФ вопросам защиты персональных данных посвящена целая глава, а именно глава 14 «Защита персональных данных работника», в которой говорится не только об общих требованиях при обработке, хранении, передаче персональных данных работника, но и об ответственности за нарушение норм, регулирующих обработку и защиту этих данных. Также данному вопросу посвящен Федеральный закон от

27.07.2006г. №152 –ФЗ «О персональных данных» (последняя редакция 22.02.2017г.), регулирующий отношения связанные с обработкой персональных данных, которая осуществляется федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, а также органами местного самоуправления, юридическими и физическими лицами.

Уголовный кодекс РФ включает в себя главу 28 « Преступления в компьютерной сфере», статья 138 УКРФ, защищая конфиденциальность персональных данных, предусматривает наказание за нарушение за нарушение тайны переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных или иных сообщений [3,78].

Еще особое внимание уделяется охране труда, так как здоровье и условия работы, это одно из главных условий, которое гарантирует работодатель при заключении трудового договора с сотрудником. Данный вопрос отражен в Федеральном законе от 17.07.1999г.№ 181- ФЗ « Об основах охраны труда Российской Федерации (последняя редакция от 26.12.2005г) [10], а также в Уголовном кодексе этому посвящена статья 143 «Нарушение правил охраны труда» [3].

Поскольку кадровая служба предприятия находится в постоянном взаимодействии с персоналом и затрагивает процесс документирования, к важнейшим законодательным актам, которые регулируют использование государственного языка при составлении и оформлении служебных документов следует отнести: Закон Российской Федерации от 25.10.1991г. №1807-1 «О языках народов Российской Федерации» (последняя редакция от 12.03.2014г.) и Федеральный закон от 01.06.2005г.№53-ФЗ «О государственном языке Российской Федерации» (последняя редакция от 05.05.2014г.). Ст. 68 Конституции РФ также гласит, что «государственным

языком Российской Федерации на всей ее территории является русский язык».

Имея дело с обращениями работников организации, необходимо руководствоваться Федеральным законом от 02.05.2006г. №59-ФЗ«О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» (последняя редакция от.). Данный закон определяет, что необходимо понимать под обращением, предложением, заявлением и жалобой, а также излагает требования к содержанию письменного обращения [11].

Подводя итог, необходимо сказать о ключевой роли кадровой безопасности в системе обеспечения экономической безопасности предприятия. Кадровая безопасность направлена на минимизацию негативных действий на экономическую безопасность, связанных с действиями конкурентов, а также персонала компании. Её рассматривают с двух позиций: первая, это безопасность работников организации, а вторая – защита компании от негативных действий сотрудников.

Выделяют три основных категории рисков исходящих от сотрудника организации:риски кадровой безопасности при работе с персоналом на входе в организацию; риски кадровой безопасности при работе с персоналом внутри организации; риски при работе с персоналом на выходе из организации.

Для минимизации угроз кадровой безопасности можно выделить меры, носящие административный, социально-экономический и социально-психологический характер. Все эти принципы будут эффективны, только при комплексном анализе угроз кадровой безопасности и при привлечении высококвалифицированных специалистов, работающих в данной области.

Все меры по минимизации угроз кадровой безопасности должны отвечать основным принципам:непрерывность, комплексность, своевременность, законность,активность,универсальность,экономическая

целесообразность, конкретность и надежность, взаимодействие и координация, централизация управления и автономность.

Вопросам кадровой безопасности посвящено множество законодательных актов: Конституция РФ, Трудовой кодекс, Гражданский кодекс, Уголовный кодекс, федеральные законы, затрагивающие вопросы труда, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ и законы, нормативные акты субъектов РФ, на территории которого находится организация, акты местного самоуправления, содержащие в себе нормы трудового права.

ГЛАВА 2. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА ООО «ФОТОН»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Фотон» создано по решению единственного учредителя в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Фирма ООО «Фотон» зарегистрирована 13 октября 1997 года. Регистратор – Межрайонная инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам №3 по Белгородской области.

Полное название: «Фотон», ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ, ОГРН: 1023102157913, ИНН: 3126006990. Фирма ООО «Фотон» расположена по адресу: 309990, Белгородская область, г. Валуйки, ул. Суржикова, д. 26. Основной вид деятельности: ремонт

электрического оборудования; монтаж промышленных машин и оборудования; деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях; деятельность в области гидрометеорологии и смежных с ней областях, мониторинга состояния окружающей среды, ее загрязнения; деятельность в области технического регулирования, стандартизации, метрологии, аккредитации, каталогизации продукции; производит обследование объектов, проектные работы, монтаж и наладку энергосберегающего оборудования, приборов учета.

ООО «Фотон» вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Для обеспечения своей деятельности предприятие имеет фирменное наименование, эмблему, штампы и бланки со своим наименованием, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование и указание на место его нахождения, а так же, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, на которое может быть обращено взыскание в соответствии с действующим законодательством.

Согласно Уставу Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом.

Основная масса технологического оборудования обеспечивает:

- механическую обработку металлов и полиматериалов на базе универсального оборудования и станков с числовым программным управлением;

- холодную штамповку;

- сборочно-сварочное производство;

- гальваническое и лакокрасочное производство;

- формование резины, пластмасс и реактопластов;
- алюминиевое литье;
- намоточно-пропиточно-сборочное производство электродвигателей, трансформаторов и дросселей;
- электромонтаж и регулировка печатных плат;
- термическое производство;
- электромонтажное производство.

На предприятии сформировано два основных направления в производственной деятельности:

- Энергосберегающее оборудование для тепловодоснабжения.
- Вентиляционная техника.

Организационная структура ООО «Фотон» имеет отношение непосредственно к организациям, где осуществляется та или иная совместная трудовая деятельность людей, нуждающаяся в организационных процессах: разделении труда, ресурсном обеспечении, согласовании объемов, сроков и последовательности работы. Организационные процессы в свою очередь обуславливают необходимость выработки целей и стратегий деятельности, выполнение процессов планирования, мотивации, контроля, учета, анализа, т.е. процессов управления.

Организационная структура создает благоприятные условия для процесса принятия управленческих решений, ее стабильность делает организацию устойчивой и в то же время позволяет успешно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Рассмотрим организационную структуру управления ООО «Фотон» (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Фотон»

Она относится к типу линейно-функциональных и состоит из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейно-функциональная структура используется для разделения управленческого труда. При этом функциональные звенья должны консультировать и оказывать помощь по вопросам разработки тех или иных вопросов, а также подготавливать планы и программы, решения. На линейные же звенья перекладывается вся нагрузка, связанная с командованием и управлением.

Для оценки экономического состояния ООО «Фотон» рассмотрим динамику основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Фотон». Для расчёта воспользуемся внутренней отчётностью ООО «Фотон» за 2015-2017 годы, данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Фотон» за 2015-2017 годы (тыс. руб.)

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (+/-)		Относительное отклонение (%)	
	2015	2016	2017	2016 от 2015	2017 от 2016	2016 к 2015	2017к 2016
Выручка, тыс. руб.	116660	39166	43020	-77494	3854	33,57	109,84
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	110240	37443	41773	-72797	4330	33,96	111,56
Валовая прибыль, тыс. руб.	6420	1723	1247	-4697	-476	26,84	72,37
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	6420	1723	1247	-4697	-476	26,84	72,37
Прочие доходы, тыс. руб.	-	52	0	52	-52	100	0,00
Прочие расходы, тыс. руб.	3817	162	241	-3655	79	4,24	148,77
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	2603	1613	1006	-990	-607	61,97	62,37
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	2547	1291	805	-1256	-486	50,69	62,35

Как видно из таблицы 2.1, выручка в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 77494 тыс. руб. то есть на 66,43%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом она заметно выросла, а именно на 3854 тыс. руб. или на 11,56%.

Себестоимость представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на ее производство и реализацию. Так в 2016 году по

сравнению с 2015 годом себестоимость проданных товаров ООО «Фотон» снизилась на 66,04% и составила 37443 тыс.руб., в 2017 году по сравнению с 2016 годом возросла на 11,56%, то есть на 4330 тыс. руб.

Валовая прибыль показывает разницу выручки (доходов) ООО «Фотон» и себестоимости производимой и реализуемой продукции. Валовая прибыль ООО «Фотон» в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 4697 тыс. руб., в 2017 году наблюдается также отрицательная динамика и валовая прибыль в 2017 году по сравнению с 2016 снизилась на 27,63%.

Прибыль от продаж в 2016 году по сравнению с 2015 годом также снизилась на 73,16% и в 2017 году на 476 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом.

Прочие доходы ООО «Фотон» в 2015 году равнялись нулю, но затем в 2016 году они составили 52 тыс. руб. и в 2017 году они снова равны нулю.

Прочие расходы в 2016 году составили 162 тыс. руб., что на 95,76% меньше чем в 2015 году, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом они увеличились на 79 тыс. руб.

Прибыль (убыток) до налогообложения с каждым годом снижается, так в 2016 году по сравнению с 2015 годом она снизилась на 38,08%, а в 2017 году на 607 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом.

Чистая прибыль - это часть дохода, которая осталась после погашения налогов и выплаты зарплаты сотрудникам. Так за исследуемый период чистая прибыль ООО «Фотон» снижалась: в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 1256 тыс. руб., в 2017 году по сравнению с 2016 годом также снизилась на 486 тыс. руб., то есть на 37,65%.

Коэффициент рентабельности продаж отражает доход ООО «Фотон» на каждый заработанный рубль. Также, рентабельность продаж является

важным показателем для сравнения эффективности деятельности ООО «Фотон», данные представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Рентабельность продаж ООО «Фотон» за 2015-2017 годы (тыс. руб.)

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017к 2016	2016/2015	2017/2016
Прибыль от продаж, тыс. руб.	6420	1723	1247	-4697	-476	26,84	72,37
Выручка от продаж, тыс. руб.	116660	39166	43020	-77494	3854	33,57	109,84
Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	5,5	4,4	2,9	-1,1	-1,5	79,94	65,89

Коэффициент рентабельности продаж демонстрирует долю чистой прибыли в объеме продаж ООО «Фотон». Как видно из таблицы 2.2 рентабельность в 2016 году снизилась на 1,1 пунктов по сравнению с 2015 годом, в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 1,5 пункта.

Далее рассмотрим основные показатели финансовой устойчивости ООО «Фотон», данные представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Показатели финансовой устойчивости ООО «Фотон» за 2015-2017 годы (тыс. руб.).

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение, (+;-)	
				2016/2015	2017/2016
Собственный оборотный капитал	19096	15139	15836	-3957	697
Функционирующий капитал	19096	24113	24636	5017	523
Основная величина источников формирования запасов и затрат	29786	40617	40085	10831	-532

Собственный оборотный капитал в 2016 году снизился на 21% по сравнению с 2015 годом и составил 15139 тыс. руб., в 2017 году уровень собственного капитала вырос на 4% и составил 15836 тыс. руб.

Функционирующий капитал, величина, которая характеризует наличие собственных средств после погашения всех текущих обязательств в 2016 году вырос на 26% и составил 24113 тыс. руб., в 2017 году по сравнению с 2016 годом, вырос на 2% и составил 24636 тыс. руб..

Для определения типа финансовой устойчивости ООО «Фотон» в таблице 2.4 представлены полученные результаты.

Таблица 2.4 - Тип финансовой устойчивости ООО «Фотон» за 2015-2017 годы (тыс. руб.)

Показатель	2015	2016	2017	Тип финансовой устойчивости		
				2015	2016	2017
СОК-Зп	-5708	-13736	-12929	<0	<0	<0
ФК-Зп	-5708	-4762	-4129	<0	<0	<0
ОИ-Зп	4982	11742	11320	≥0	≥0	≥0

По данным таблицы 2.4 можно сделать вывод о том, что с 2015 по 2017 гг. ООО «Фотон» принадлежало к неустойчивому финансовому типу, это говорит о нарушении нормальной платежеспособности и необходимости привлечения дополнительных источников финансирования.

Таблица 2.5 - Анализ финансовой устойчивости ООО «Фотон» за 2015-2017 годы

Показатель	Норма	2015	2016	2017	Отклонение(+;-)	
					2016-2015	2017-2016
к финансовой независимости	0,4-0,6	0,73	0,48	0,49	-0,25	0,01
к финансовой устойчивости	0,8-0,9	0,73	0,66	0,68	-0,07	0,02
к финансирования	1	2,65	0,93	0,97	-1,72	0,04

k инвестирования	>1	3,06	2,77	3,05	-0,29	0,28
k задолженности	<1	0,33	0,36	0,33	0,03	-0,03

Проанализировав таблицу 2.5, мы видим, что коэффициент финансовой независимости находится в пределах нормы, а это говорит об инвестиционной привлекательности компании. Что касается коэффициента финансовой устойчивости, то как мы определили ранее ООО «Фотон» является финансово неустойчивым. В 2015 году коэффициент финансирования находился в пределах нормы, в обороте компании было мало заемных средств, но с 2016 года по 2017 год данный коэффициент снизился, это говорит о том, что были привлечены дополнительные источники финансирования. Также следует отметить, что коэффициенты инвестирования и задолженности находятся в допустимых пределах, особое внимание следует уделить коэффициенту задолженности, его значение далеко от предельного и это говорит о том, что предприятие не зависит от заемного капитала.

Ликвидность – это скорость превращения активов предприятия в денежные средства. Предприятие ликвидно, если его текущие активы превышают краткосрочные обязательства.

Далее проведем анализ ликвидности ООО «Фотон» за 2015-2017 гг. данные представлены ниже в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Абсолютные показатели ликвидности ООО «Фотон» за 2015-2017 годы (тыс. руб.)

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение(+;-)	
				2016-2015	2017-2016
АКТИВ					

наиболее ликвидные активы	968	89	564	-879	475
быстро реализуемые активы	4014	10637	9876	6623	-761
медленно реализуемые активы	24804	29891	29645	5087	-246
трудно реализуемые активы	9262	8532	7712	-730	-820
ПАССИВ					
наиболее срочные обязательства	6299	7305	6250	1006	-1055
краткосрочные пассивы	4391	9199	9199	4808	0
долгосрочные пассивы	0	8974	8800	8974	-174
постоянные пассивы	28358	23671	23548	-4687	-123

По данным таблицы 2.6, можно составить неравенства для определения ликвидности предприятия, которые будет иметь следующий вид, данные представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7- Ликвидность баланса ООО «Фотон» за 2015-2017 годы

2015 год	2016 год	2017 год
$A1 < П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$
$A2 < П2$	$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$
$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$
$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$

Исходя из данных таблицы 2.7 видно, что с 2015 года по 2017 год ООО «Фотон» не может гарантировать 100% вероятность оплаты краткосрочных обязательств. Однако в 2015, 2016 и 2017 годах предприятию обеспечена перспективная ликвидность, об этом свидетельствует неравенство $A3 \geq П3$, а также неравенство $A4 \leq П4$ является гарантом обеспечения ликвидности.

Следует отметить, что проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным, более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов.

Ликвидность баланса является основой (фундаментом) платежеспособности и ликвидности предприятия. Иными словами, ликвидность - это способ поддержания платежеспособности.

Таблица 2.8 - Анализ ликвидности ООО «Фотон» за 2015-2017 годы

Показатель	2015	2016	2017	Отклонение (+;-)		Нормативное значение
				2016/2015	2017/2016	
к срочной ликвидности	0,09	0,005	0,04	-0,085	0,035	0,2 – 0,7
к абсолютной ликвидности	0,09	0,005	0,04	-0,085	0,035	0,2 – 0,7
к промежуточного покрытия	0,5	0,6	0,7	0,1	0,1	0,7 – 1,5
к текущей ликвидности	2,8	2,4	2,5	-0,4	0,1	1 – 3
общий показатель ликвидности	1,2	0,9	1,1	-0,3	0,2	≥ 1
обеспеченность собственными средствами	0,6	0,4	0,4	-0,2	0	$\geq 0,1$

Из данных таблицы видно, что коэффициент срочной ликвидности далеко от нормативных значений, а это говорит о том, что у ООО «Фотон» нет возможности погасить краткосрочные обязательства за счет собственных денежных средств, данная ситуация наблюдается так же и с коэффициентом абсолютной ликвидности, он показывает, что предприятие в ближайшее время не сможет отвечать по своим обязательствам. Что касается коэффициента промежуточного покрытия, то в 2017 году он соответствует нормативному значению, а это говорит о том, что за счет денежных средств и поступлений по расчетам с дебиторами ООО «Фотон» сможет немедленно погасить свои обязательства перед банком или кредиторами. Коэффициент

текущей ликвидности с 2015 по 2017 год соответствует нормативным значениям, а это значит, что мобилизовав все оборотные средства ООО «Фотон» может погасить текущие обязательства. Показатель обеспеченности собственными средствами в анализируем периоде находится на достаточном уровне и указывает на наличие собственных средств для финансовой устойчивости.

Для анализа вероятности банкротства применяются различные модели, наиболее распространенными являются: двухфакторная модель Альтмана, Таффлера, Спрингейта и дискриминантная модель республики Беларусь. Воспользуемся первыми тремя методиками для расчета вероятности банкротства ООО «Фотон» на конец 2017 года.

В таблице 2.9 приведен расчет вероятности банкротства по методике Альтмана.

Таблица 2.9 - Расчет вероятности банкротства ООО «Фотон» на конец 2017 года

Показатель	Порядок расчета	2017
X1 – Коэффициент текущей ликвидности	стр.1200/ (стр.1510+стр.1520)	2,5
X2 – Коэффициент капитализации	(стр.1400+стр.1500)/ стр.1300	1,03
Двухфакторная модель Альтмана	$Z = -0,3877 - 1,073 * 2,5 + 0,0579 * 1,03$	-3,01

Из данных таблицы следует сделать вывод о том, что значение коэффициента Альтмана составляет -3,01, а это значит, что выполняется неравенство $Z < 0$ — вероятность банкротства меньше 50%.

Вероятность банкротства исходя из двухфакторной модели Альтмана на ООО «Фотон» отсутствует риск банкротства. Данная модель позволяет предсказать возможность банкротства с вероятностью 95%.

Далее рассмотрим модель Таффлера, данные представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Расчет вероятности банкротства по модели Таффлера на конец 2016 года

Показатель	Порядок расчета	2017
X1	(стр.2200)/(стр.1500)	0,08
X2	(стр.1200)/((стр.1400+стр.1500))	1,65
X3	(стр.1500)/(стр.1600)	0,32
X4	(стр.2110)/(стр.1600)	0,9
Модель Таффлера	$Z = 0,53*0,08 + 0,13*1,65 + 0,18*0,32 + 0,16*0,9$	0,46

Из данных таблицы можно сделать вывод, что коэффициент Таффлера больше 0,3, следовательно ООО «Фотон» имеет небольшой риск банкротства в течении года. Данная модель позволяет спрогнозировать банкротство за год до банкротства 97%, а за два года до банкротства 70%.

Существует также модель Спрингейта, она основана на модели Альтмана и пошагового дискриминантного анализа.

Показатель	Порядок расчета	2017
X1	стр.1200/стр.1600	0,84
X2	(стр.2300+стр.2330)/стр.1600	0,02
X3	стр.2300/стр.1500	0,07

X4	стр.2110/стр.1600	0,9
Модель	$Z = 1,03*0,84 + 3,07*0,02 + 0,66*0,07 + 0,4*0,9$	1,33

Таблица 2.11 - Расчет вероятности банкротства по модели Спрингейтана
конец 2017 года

Исходя из показателей таблицы 2.11, можно смело утверждать о том, что риск банкротства ООО «Фотон» не грозит, так как выполняется неравенство $Z > 0,862$.

Проанализировав основные показатели экономической деятельности видно, что выручка в 2016 году по сравнению с 2015 годом резко снизилась, но уже в 2017 году по сравнению с 2016 годом она заметно выросла, а именно на 3854 тыс. руб. При этом чистая прибыль ООО «Фотон» с каждым годом снижалась, так в 2015 году она составляла 2547 тыс.руб., что на 1256 тыс.руб. больше чем в 2016 году и на 3033 тыс.руб. больше чем в 2017 году. Основные показатели финансовой устойчивости показали, что ООО «Фотон» относится к финансово неустойчивому типу, при этом оно является финансово независимым и обладает инвестиционной привлекательностью. Проведенный анализ ликвидности показал, что предприятие не сможет в полной мере и в быстрый срок ответить по обязательствам, однако финансовые показатели гарантируют перспективную ликвидность. В соответствии с зарубежными методиками оценки вероятности банкротства предприятия ООО «Фотон» не подвержен риску банкротства и имеет неплохие долгосрочные перспективы.

2.2. Оценка кадровой безопасности предприятия

Обеспечение кадровой безопасности является приоритетной задачей в ходе выполнения основных функций службы управления персоналом.

В ООО «Фотон» служба, которая занимается функциями управления персоналом, является отдел кадров.

Отдел кадров ООО «Фотон» решает следующие задачи:

- осуществление работы по подбору, расстановке и использованию рабочих и специалистов;
- формирование стабильно работающего трудового коллектива;
- создание кадрового резерва;
- организация системы учета кадров.

Он выполняет следующие функции:

- 1) разработка планов комплектования кадров в соответствии с программой развития;
- 2) оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством РФ;
- 3) учет личного состава;
- 4) хранение и заполнение трудовых книжек, ведение документации по делопроизводству;
- 5) контроль за исполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по работе с личным составом;
- 6) изучение движения кадров, анализ текучести кадров, разработка мероприятий по ее устранению;
- 7) анализ деловых качеств специалистов организации с целью рационального использования кадров;
- 8) создание условий для повышения образовательного и квалификационного уровня специалистов;
- 9) работа по созданию резерва на выдвижение;

10) подготовка предложений по улучшению расстановки и использованию работников;

11) подготовка и систематизация материалов для аттестационной комиссии;

12) подготовка материалов для представления работников к поощрению и награждению;

13) принятие мер по трудоустройству высвобождаемых работников;

14) организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка;

15) ведение всей отчетности по кадровым вопросам.

Рассмотрим в таблице 2.12 производительность труда ООО «Фотон» за анализируемый период.

Таблица 2.12 - Данные производительности труда ООО «Фотон» за 2015 – 2017 годы

Показатели	Годы			Абсолютное откл. (+/-)		Относ. откл., %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Выручка, тыс. руб.	116660	39166	43020	-77494	3854	33,57	109,84
Среднесписочная численность, чел.	83	75	71	-8	-4	90,36	94,67
Производительность труда	1405,54	522,21	605,92	-883,33	83,70	37,15	116,03

Данные таблицы 2.12 свидетельствуют о том, что в анализируемом периоде ООО «Фотон» производительность труда изменялась. Так в 2016 году по сравнению с 2015 годом она уменьшилась на 62,85%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом возросла на 16.03%.

Данные расчета свидетельствуют о том, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом на производительность труда интенсивный фактор (выручка) оказала негативное воздействие, так выручка снизилась на 77494 тыс. руб.

В 2017 году по сравнению с 2016 годом интенсивный фактор воздействовал на производительность труда положительно. Так в 2017 году по сравнению с 2016 годом производительность труда за счет выручки возросла на 83, 70 тыс. руб.

Оценка деятельности отдела кадров организации базируется на определении того, на сколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом ООО «Фотон» являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации.

В подсистеме управления персоналом, как и в системе управления всей организацией ООО «Фотон», внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

1. Плановой (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.);
2. Первичной учетной (по учету труда и заработной платы);
3. Отчетно-статистической (по численности, балансу рабочего времени, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т.п.);

4. По социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т.п.);

5. Организационно-распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, положения, постановления, правила, представления, приказы, протоколы, распоряжения, решения, устав и т.п.).

Так, отдел кадров ООО «Фотон» в обязательном порядке ведет следующие кадровые документы:

— организационные документы: положение о службе управления персоналом, правила внутреннего трудового распорядка, положение о персонале, штатное расписание;

— распорядительные документы: приказы, распоряжения и указания по вопросам работы с персоналом;

— персональные документы: трудовые книжки, справки с места работы, автобиографии и др.

— учетные документы: личные карточки Т-2, личный листок по учету и т.д.;

— плановые документы: плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.;

— отчетно-статистические документы по численности, балансу рабочего времени, зарплате, производительности труда и т.д.

Кадровое обеспечение ООО «Фотон» представляет собой необходимый количественный и качественный состав работников предприятия. Количественный состав— это списочный состав работников организации. Качественные характеристики сотрудников представляют собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств,

являющихся конкретным выражением соответствия работников тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту.

Для оценки количественной и качественной характеристике персонала ООО «Фотон» воспользуемся отчетами о численности, составе и движении персонала за 2015 – 2016 годы и рассмотрим основные показатели в таблице 2.13.

Исходя из данных таблицы 2.13, можно сделать вывод о том, что среднесписочная численность персонала в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшилась на 9.6% и составила 75 человек, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом среднесписочная численность уменьшилась на 4 человека.

Таблица 2.13 - Анализ количественного состава персонала ООО «Фотон» за 2015 – 2017 годы

Показатели	Годы			Абсол. отклонение,(+/-)		Относит.отклонение,(%)	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Среднесписочная численность персонала, чел.	83	75	71	-8	-4	90,4	94,7
Принято работников, чел.	2	3	2	1	-1	150,00	66,67
Выбыло работников всего, чел.:	10	7	6	-3	-1	70,00	85,71
В связи с сокращением численности, чел.	—	—	—	—	—	—	—
По собственному желанию, чел.	10	7	6	-3	-1	70,00	85,71
В связи с уходом на пенсию, чел.	—	—	—	—	—	—	—

В 2016 году по сравнению с 2015 годом численность принятых работников в ООО «Фотон» увеличилась на 50%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 33,33%, то есть на 1 человека.

Количество выбывших работников за исследуемый период уменьшилось, так в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшилось на 3 человека, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 14,29%, то есть на 1 человека.

Количество уволенных работников по собственному желанию в ООО «Фотон» в 2016 году по сравнению с 2015 годом изменилось на 30% и составило 7 человек, в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилось на 1 человека.

Анализ качественного состава персонала ООО «Фотон» приведен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Анализ качественного состава персонала ООО «Фотон» за 2015 – 2017 годы

Структура персонала	Годы			Абсол. отклонение (+/-)		Относит. отклонение (%)	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Среднесписочная численность персонала, чел.	83	75	71	-8	-4	90,4	94,7
По возрасту, чел.							
до 30 лет	13	12	11	-1	-1	92,3	91,7
от 30 лет	70	63	60	-7	-3	90,0	95,2
По выполняемым функциям, чел.							
Руководители и специалисты, чел.	38	39	39	1	0	102,6	100,0
Основные рабочие, чел.	42	35	31	-7	-4	83,3	88,6
По полу, чел.							
Мужчины, чел.	51	48	41	-3	-7	94,1	85,4
Женщины, чел.	32	32	30	0	-2	100,0	93,8
По образованию, чел.							
Высшее образование, чел.	13	11	10	-2	-1	84,6	90,9
Среднее	65	60	55	-5	-5	92,3	91,7

профессиональное образование, чел.							
По стажу работы на предприятии 5 лет и более, чел.	66	63	59	-3	-4	95,5	93,7

По данным таблицы 2.14 можно сделать вывод о том, что по возрастной структуре количество работников в возрасте до 30 лет в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшилось на 7,7%, то есть на 1 человека, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилось на 8,3%. А количество работников в возрасте от 30 лет в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилось на 7 человек, то есть на 10% а в 2017 году по сравнению с 2016 годом сократилась на 3 человека, то есть на 4,8%.

Численность мужчин в ООО «Фотон» в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшилось на 3 человека, то есть 5,9%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом сократилась на 7 человек, то есть на 14,5%.

Количество женщин в ООО «Фотон» в 2015 и 2016 году осталось на прежнем уровне и составило 32 человека, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилось на 6,2% (рис.2.2).

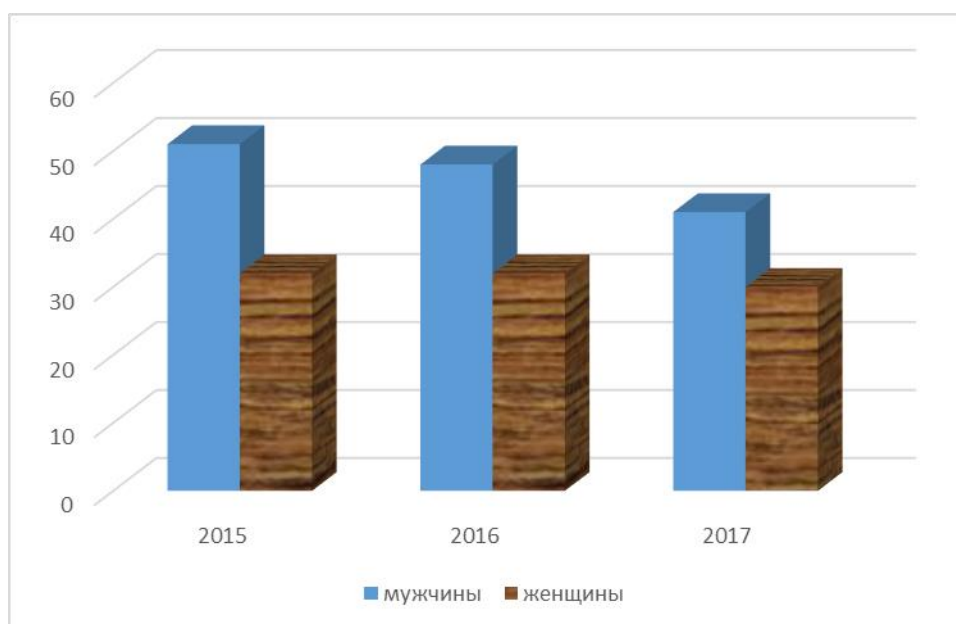


Рисунок 2.2 - Численность женщин и мужчин ООО «Фотон»

Из данной диаграммы наглядно видно, что количество персонала мужского пола превышает количество персонала женского пола. Это объясняется тем, что сфера предоставления услуг подразумевает затрат больших сил, на что женский пол не готов. Также превосходящее количество мужчин над женщинами объясняет трудовой распорядок ООО «Фотон» в котором прописано: ограничить применение труда женщин на тяжелых работах и работах с вредными и опасными условиями труда.

Количество работников ООО «Фотон» с высшим образованием с каждым годом уменьшается, так в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилось на 15,4% то есть на 2 человека, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом сократилось на 1 человека.

Численность персонала со средним профессиональным образованием за исследуемый период сократилась, так в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 7,7% то есть на 5 человек, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом также на 5 человек.

Динамика показателей движения сотрудников ООО «Фотон» рассмотрена в таблице 2.15.

На основании данных, представленных в таблице 2.15 можно сделать вывод, что коэффициент оборота по выбытию работников ООО «Фотон» в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился на 0,03 пункта, то есть на 25 %, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизился на 11%.

Таблица 2.15 - Динамика показателей движения персонала ООО «Фотон» за 2015 - 2017 годы

Показатели	Годы			Абсол. отклонение (+/-)		Относит.отклонение %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/ 2015	2017/2016
Коэффициент оборота по выбытию (Коб.)	0,12	0,09	0,08	-0,03	-0,01	75	89

Коэффициент оборота по приему	0,02	0,04	0,03	0,02	-0,01	200	75
Коэффициент текучести кадров	0,12	0,09	0,08	-0,03	-0,01	75	89
Коэффициент замещения рабочей силы	0,20	0,43	0,33	0,23	-0,1	215	77

Текучесть кадров – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работниками рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Так в ООО «Фотон» коэффициент текучести кадров в 2016 году по сравнению с 2015 годом изменился и составил 0,09 пунктов, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизился на 0,01 пункт то есть 11%.

Коэффициент оборота по приему работников в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 0,02 пункта, то есть на 100 %, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизился на 25 процентных пункта.

Коэффициент замещения рабочей силы в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился на 0,23 пунктов, то есть на 115 %, и в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшился на 0,1 пункт, то есть на 27%.

В целях укрепления дисциплины труда и правопорядка в ООО «Фотон» к лицам, допустившим нарушение трудовой дисциплины Работодатель применяет дисциплинарные взыскания:

- замечания
- выговор
- увольнение по соответствующим основаниям.

За каждое нарушение трудовой дисциплины может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

К нарушениям трудовой дисциплины относятся:

- нарушение или ненадлежащее исполнение трудовых обязательств;

- прогул без уважительной причины или отсутствие на работе более четырех часов подряд в течение рабочего дня без уважительных причин;

- опоздание на работу или ранний уход с работы, на обед;

- появление на рабочем месте или на территории ООО «Фотон» в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения;

- нарушение правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности и пропускного режима;

- отказ и уклонение без уважительной причины в установленном порядке от предварительного или периодического медицинского осмотра;

- отказ работников без уважительной причины заключать договор о полной материальной ответственности, если выполнение обязанностей по обслуживанию материальных ценностей составляет для работников его основную трудовую функцию, а также, если работник является руководителем подразделения;

- умышленную порчу или хищение имущества ООО «Фотон»;

- брак в работе по вине работника.

В ООО «Фотон» обеспечение стабильности и занятости является задачей первостепенной важности. В целях стабилизации занятости трудящихся работодатель организует работу:

- по прогнозированию и постоянному учету численности высвобождаемых работников.

К мерам по обеспечению занятости в ООО «Фотон» относятся:

- постоянный поиск новых видов продукции, рынков сбыта, совершенствование и перепрофилирование производства в соответствии с требованиями рыночной экономики;
- обеспечение производства сырьем, материалами и комплектующими изделиями с целью его бесперебойной работы;
- повышение квалификации и переквалификации работников;
- соблюдение условий заключенных в трудовых договорах в соответствии с Трудовым кодексом РФ;
- в случае приостановки отдельных производств, по мере возможности оказывать содействие в трудоустройстве и создании условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышение квалификации работников.

Дополнительный набор трудовых ресурсов в ООО «Фотон» производить исключительно в случаях невозможности укомплектования за счет перевода высвобождаемых работников при наличии у них соответствующей квалификации или возможности переобучения.

В соответствии с трудовым распорядком Работодатель обязуется:

- создавать все необходимые условия для профессионального роста работников;
- организовывать на предприятии систему профессиональной подготовки кадров, чтобы каждый работник имел возможность освоить новую профессию, а также повысить квалификацию по своей специальности при наличии вакансий в штатном расписании.

За работниками направленными на курсы повышения квалификации в другие города сохраняется средняя заработная плата по основному месту работы и производится оплата командировочных расходов, которые предусмотрены для лиц, направленных в служебные командировки (ст. 187 ТК РФ).

В ООО «Фотон» аттестация рабочих мест проводится не реже 1 раза в 5 лет, а также при организации новых рабочих мест.

Осуществляется проведение периодического медицинского осмотра работников ООО «Фотон», согласно перечню, установленному государственным комитетом санитарно-эпидемиологического надзора РФ и Минздравом РФ. За счет средств ООО «Фотон» ведется обязательное медицинское страхование работников и страхование их от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний.

Подводя итог можно сказать, что основной задачей службы управления персоналом, является обеспечение кадровой безопасности. Производительность труда в ООО «Фотон» в 2016 году значительно снизилась по сравнению с 2015 годом, но затем она снова возросла, на это оказал большое влияние экстенсивный фактор. На предприятии в основном задействованы мужчины, это связано с тем, что женщины не готовы к выполнению физически трудной работы. Руководители и специалисты имеют высшее образование, основные рабочие преимущественно среднее профессиональное образование.

2.3. Идентификация угроз кадровой безопасности хозяйствующего субъекта ООО «Фотон»

При исследовании угроз кадровой безопасности следует оценить конкурентоспособность персонала ООО «Фотон».

Оценку конкурентоспособности конкретной категории персонала осуществляется по формуле:

$$Kn = \sum \alpha_{ij} \beta_{ij} / 5n \quad (1)$$

где Kn - уровень конкурентоспособности конкретной категории персонала;
 $i=1,2,3, \dots, n$ - количество экспертов;

$j=1,2,3, \dots, m$ - количество оцениваемых качеств персонала;

α_{ij} - весомость j -го качества персонала;

β_{ij} - экспертная оценка i -м экспертом j -го качества персонала по пятибалльной системе;

$5n$ - максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум (5 баллов * n экспертов).

Устанавливаются следующие критерии оценки экспертами качеств персонала, в качестве экспертов выступали сотрудники ООО «Фотон» (табл.2.16)

Таблица 2.16 - Перечень качеств рабочего и их весомость

Качества	Весомость качеств рабочего
1. Конкурентоспособность организации	0,20
2.Наследственные конкурентные преимущества (способности, физ. данные, темперамент и т.п.)	0,20
3. Деловые качества (образование, специальные знания, умения)	0,30
4. Интеллигентность, культура.	0,05
5. Коммуникабельность.	0,05
6. Организованность.	0,05
7. Возраст, здоровье.	0,15
Итого:	1,00

- качество отсутствует - 1 балл;
- качество проявляется очень редко - 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо - 3 балла;
- качество проявляется часто - 4 балла;
- качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно -5 баллов.

Результаты оценки качеств рабочего в ООО «Фотон» приведены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 - Результаты оценки качеств рабочего в ООО «Фотон»

Номер эксперта	Экспертная оценка качеств рабочего по пятибалльной системе
----------------	--

	1	2	3	4	5	6	7
1	3	5	4	4	4	4	4
2	3	5	4	5	5	4	4
3	3	5	3	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4
6	4	4	5	4	5	5	5
7	4	4	5	4	4	5	5
8	5	4	5	4	4	4	4
9	5	4	4	4	4	4	4
10	5	4	5	5	5	5	4
Сумма баллов	41	42	43	41	43	43	42

Расчет оценки конкурентоспособности:

$$Kn = (41 \times 0,20 + 42 \times 0,20 + 43 \times 0,30 + 41 \times 0,05 + 43 \times 0,05 + 43 \times 0,05 + 42 \times 0,15) / 5 \times 10 = 0,84$$

Согласно полученному результату конкурентоспособность рабочего ООО «Фотон» находится на высоком уровне.

На сегодняшний день SWOT-анализ является самым распространенным видом анализа в стратегическом управлении. Данный вид анализа позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы. Это достигается за счет сравнения сильных и слабых сторон предприятия с возможностями, которые ему дает рынок.

Таблица 2.18 - SWOT-анализ кадровой безопасности ООО «Фотон»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - соответствие квалификации персонала занимаемой должности; - удобное место расположения предприятия (с точки зрения персонала) центр г.Валуйки; - низкая текучесть кадров. 	<ul style="list-style-type: none"> - большая доля квалифицированных сотрудников зрелого возраста; - низкая заработная плата; - нестабильное финансовое положение. - снижение производительности труда.
Возможности	Угрозы

<ul style="list-style-type: none"> – подготовка высококвалифицированных молодых сотрудников; – освоение новых технологий; – внедрение эффективной системы премирования и материальной помощи. 	<ul style="list-style-type: none"> – рост затрат на обучение и повышение квалификации; – высокая конкуренция на рынке; – отток квалифицированных сотрудников, в следствие выхода на пенсию.
--	--

Из данных таблицы видно, что сильных сторон кадровой безопасности ООО «Фотон» больше, но нельзя упускать из виду и слабые стороны.

По этому, система управления персоналом ООО «Фотон» как основная составляющая кадровой безопасности, должна включать следующие цели:

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение потребности организации в рабочей силе, в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству.

Исходя из выше изложенного следует, что угрозами кадровой безопасности являются: рост затрат на обучение и повышение квалификации сотрудников, высокая конкуренция на рынке производителей, уход на пенсию высококвалифицированных сотрудников.

На основе проведенного анализа можно сделать следующий вывод рентабельность продаж с каждым годом снижается, так в 2016 году она составила 4,4%, а в 2017 году на 1,5% меньше. Тип финансовой устойчивости относится к неустойчивому, это свидетельствует о нарушении нормальной платежеспособности. ООО «Фотон» не в короткие сроки ответить по всем своим обязательствам, но мобилизовав все свои текущие активы предприятие сможет погасить обязательства. Финансовые показатели выступают гарантом

обеспечения перспективной ликвидности. В соответствии с проведенным анализом вероятности банкротства, предприятию в ближайшее время банкротство не грозит.

В ООО «Фотон» в 2017 году занят 71 человек, что на 4 меньше, чем в 2016 году. Производительность труда в 2016 году по сравнению с 2015 годом заметно снизилась, на это повлияло снижение выручки, но уже в 2017 году она возросла и составила 605,92 тыс. руб. По половому признаку большую часть персонала составляют мужчины – 57%, а женщин – 43%. Руководители и специалисты ООО «Фотон» имеют высшее образование, основные рабочие преимущественно среднее профессиональное образование. Количественная оценка персонала ООО «Фотон» показала, коэффициент текучести кадров в 2016 году по сравнению с 2015 годом изменился и составил 0,09 пунктов, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизился на 0,01 пункт, то есть 11%. Коэффициент оборота по приему работников в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 0,02 пункта, то есть на 100 %, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизился на 25 процентных пункта. Коэффициент замещения рабочей силы в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился на 0,23 пунктов, то есть на 115 %, и в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшился на 0,1 пункт, то есть на 27%.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

3.1. Механизм обеспечения кадровой безопасности

Основной частью хозяйственных рисков предприятия являются кадровые риски, в отличие от других рисков, кадровые имеют сложный комплексный характер, обусловленный содержанием угрозы, которая является причиной их возникновения.

У каждого из факторов кадровой безопасности, которые мы ранее рассматривали в первой главе, существуют различные методы его обеспечения.

На этапе поиска кандидатов основной целью службы управления безопасностью, является минимизация дальнейших затрат на отбор кандидатов, т.е. необходимо организовать данный этап так, чтобы работать только с нужными, а главное безопасными кандидатами.

В данном случае точки зрения обеспечения экономической безопасности, можно говорить об экономии средств, а также времени менеджеров службы управления персоналом, кроме того, точный выбор кандидатов позволяет сэкономить на расходах связанных с приемом, оформлением, адаптацией и первичным обучением.

Следующим этапом в работе с кандидатом на вакансию, является отбор, который начинается с личной встречи, здесь важно все, а особенно первое впечатление.

Сотрудники службы управления персоналом должны провести предварительную оценку кандидата как по внешнему виду так и по поведенческим признакам. Опытные сотрудники могут с первого взгляда

заметить внешние признаки, наличие которых ставит под сомнение целесообразность дальнейшей работы с кандидатом.

Необходимо выделить ряд задач, которые необходимо решить на этапе отбора кандидатов:

1. Экспресс-оценка внешнего вида. Можно сразу отследить негативные моменты: неаккуратность в одежде, обуви, не ухоженность или несоответствие внешнего вида ситуации интервью, а также наличие лишних предметов при встрече с представителем компании.

2. Оценка готовности к общению. Необходимо внимательно наблюдать за речью кандидата, а именно за первыми словами, которые сказаны при входе в офис, за манерой общения, наличием признаков волнения, за походкой и жестикуляцией.

3. Выявление внешних признаков, которые могут свидетельствовать о наличии каких-либо зависимостей и отклонений.

При работе с претендентом на ту или иную должность необходимо отследить все интересующие факты его биографии. Сбор фактических данных в большинстве случаев начинается с заполнения анкеты, на данном этапе нужно выявить все компрометирующие факты биографии, а также определить достоверность предоставляемых сведений и документов.

На этапе анкетирования у кандидата необходимо уточнить:

- Данные о судимостях либо нахождении под следствием, об административных взысканиях и ограничениях правоспособности;
- Существует ли финансовые зависимости в виде кредитов, займов, ссуд, долговых расписок, а также алиментов;
- Информацию о родственниках, особое внимание необходимо уделять родственникам, которые работают в конкурирующих организациях;
- Сведения о семейном положении;

– Уровень владения компьютером, в данном случае сведения о навыках программирования могут быть важны с точки зрения информационной безопасности;

– Информация о состоянии здоровья, состоит ли на учете в диспансере и т.д.;

В анкету обязательно нужно включить формулировку личного разрешения потенциального работника на возможную проверку предоставленных им данных, в том числе путем получения информации у третьих лиц. Данная немаловажная мера позволит, не нарушая норм о защите персональных данных, проводить проверку кандидата.

В руках опытного и высококвалифицированного менеджера по управлению персоналом данное анкетирование из рутины работы превращается в полноценный инструмент обеспечения кадровой безопасности.

Еще одним инструментом кадровой безопасности является автобиография. Написанная автобиография послужит образцом почерка, в случае если будет совершено преступление, связанное с подделкой документов. Только при наличии большого количества рукописного текста можно определить особенности почерка, именно автобиография станет материалом для проведения графологического анализа, а также психологической оценки свойств личности.

Помимо анкеты и автобиографии при трудоустройстве кандидат предоставляет другие документы, при этом работодатель нацелен на:

- Идентификацию личности кандидата.
- Обнаружение подделки и фальсификации.
- Сверку сведений из предоставленных документов со сведениями из других источников(автобиография и анкета).

Немаловажным источником информации о соискателе являются рекомендации с прежних мест работы и проверка при этом полученных данных. Большинство служб управления персоналом при отборе кандидатов на должность используют различные психологические тесты.



Рисунок 3.1 - Цели использования психологического тестирования

Итак, после того как сотрудник прошел все этапы приема на работу, возникает вопрос, как добиться по отношению к компании лояльности сотрудника.

Существуют следующие методы поддержания лояльности в трудовом коллективе:

- Мотивация – заинтересованность сотрудника какими-либо благами. Для мотивации сотрудника могут быть как материальные блага в виде: премий за особые заслуги, путевки на время отпуска, бесплатные обеды и тд., так и нематериальные: вручение грамот, выбор работника месяца и тд.

Сотрудник с большим рвением будет защищать интересы компании, если будет чувствовать поддержку с ее стороны, в частности материальную.

- Корпоративный кодекс – свод правил, по которым работает каждый сотрудник по отдельности и компания в целом. Необходимо напоминать сотрудникам о значимости компании, в которой они работают, а

также о значимости каждого сотрудника, как важного элемента всей компании, это позволит поддерживать уровень лояльности коллектива к компании. Каждый сотрудник должен понимать, что результат работы всей компании зависит именно от его действий.

Каждый вновь принятый сотрудник должен быть ознакомлен с корпоративным кодексом

Данный документ выполняет сразу две важных функции: во-первых, каждый работник понимает, что приемлемо в данной компании, а что нет, во-вторых, абсолютно все сотрудники придерживаются данного кодекса.

Контроль на предприятия осуществляется как правило службой безопасности. Он носит более формальный характер нежели наем персонала, однако за счет данного процесса исправляются все недоработки службы управления персоналом. Разработка систем контроля требует специальных знаний и навыков. Существует масса вариантов схем контроля на предприятии. Рассмотрим самые распространенные:

1. Создание и внедрение единого технологического процесса. Сотрудник, выполняя некоторое действие, придерживается четкого алгоритма в котором прописаны все возможные варианты его выполнения. Данная технологическая карта будет работать эффективнее при наличии сотрудника, который контролирует правильность выполнения технологического процесса, в соответствии с картой производства.

2. Тестирование персонала. Помимо тестирования, проводимого при приеме на работу, необходимо проводить плановое психологическое тестирование, для своевременного выявления негативных процессов в коллективе, которые могут быть связаны со снижением уровня лояльности, возникновением конфликтов в коллективе. Данное тестирование должен проводить только профессиональный психолог, если его нет в штате, можно пригласить извне.

3. Создание «горячих линий», нацеленных на противодействие мошенничеству. В большинстве случаев, если было совершено экономическое преступление внутри компании, о том, что оно совершено может быть известно некоторым сотрудникам, однако они не знают, что при этом делать.

4. Опрос с использованием полиграфа, является комплексной психолого-физиологической процедурой и представляет собой не травмирующую и безвредную для жизни и здоровья, организованную по специальным методикам процедуру опроса человека с использованием контроля и оценки физиологических реакций, которые регистрируются с помощью датчиков, размещаемых на его теле. Основной целью опроса с использованием полиграфа является оценка достоверности информации, которая была получена ранее от опрашиваемого человека.

Необходимо выделить три класса ситуаций в которых особенно эффективно применение опроса с использованием полиграфа.

К первому классу относятся ситуации в которых у службы безопасности минуя конкретного человека отсутствует возможность получения информации для раскрытия и расследования преступлений.

Во второй класс входят ситуации, при которых получение информации необходимой службе безопасности возможно при использовании традиционных оперативных средств или криминалистических методов, основным минусом являются большие временные или материальные затраты.

Третий класс составляют ситуации, требующие срочное получение информации, при этом ни один из традиционных путей или методов не может обеспечить службе безопасности желаемого быстрого действия. Данную задачу позволит решить именно опрос с использованием полиграфа.

Следует отметить, что для служб безопасности прикладные возможности применения технологий опроса с использованием полиграфа не

исчерпывается сферой служебных разбирательств, также возможны плановые проверки работников с помощью опроса с использованием полиграфа.

В подходе к трудовому взаимодействию с точки зрения безопасности всегда присутствует не заметная деталь – каждый потенциальный работник, каждый сотрудник рассматривается как источник риска и источник потенциальной угрозы.

Это может быть не только в части умышленного нанесения ущерба, но и в отношении опасности причинения убытков, которые могут быть связаны:

- с низкой квалификацией или наоборот;
- с неудовлетворенностью своей работой и условиями труда;
- со слабым контролем благонадежности сотрудника;
- с нечетко закрепленными юридическими правоотношениями;

Таким образом, являясь важным элементом экономической безопасности, кадровая безопасность, нацелена именно на работу с персоналом, на установление трудовых и этических отношений, которые можно определить как «безубыточные». Эта деятельность не является отдельным функциональным направлением менеджера по персоналу, а органично вписывается в него.

При условии, что в компании присутствуют все этапы организации, а также управления персоналом, практически не нужно привлекать дополнительные ресурсы для обеспечения кадровой безопасности.

3.2. Совершенствование системы управления персоналом

ООО «Фотон»

Поскольку кадровая безопасность это основная составляющая экономической безопасности предприятия необходимо тщательно и

своевременно выявлять основные угрозы, а также нейтрализовать их. Главную роль в обеспечении кадровой безопасности играют: система управления персоналом и служба безопасности. Специалисты управления персоналом непосредственно взаимодействуют с потенциальными сотрудниками и основными работниками компании. По этому, для эффективной работы сотрудников кадровой службы необходимо усовершенствовать действующую систему управления персоналом в ООО «Фотон».

Совершенствование использования персонала в соответствии со структурой и целями ООО «Фотон» должно осуществляться по следующим направлениям:

- отбор персонала;
- расстановка персонала;
- развитие персонала.

Первым этапом является отбор персоналом, на данном этапе важное значение имеет анализ рынка труда. Предпочтение необходимо отдавать набору в основном внутри своей организации, продвижение своих работников по службе обходится дешевле. Также, это повышает заинтересованность сотрудников, улучшает моральный климат и усиливает привязанность к предприятию, но рано или поздно кадровые ресурсы предприятия исчерпываются и возникает необходимость в привлечении высокопрофессиональных кадров извне предприятия.

Необходимо, чтобы анализ труда стал основным в работе отдела кадров ООО «Фотон». На сколько хорошо будет исследован рынок рабочей силы и будет известно какими кадрами он располагает, на столько зависит и качество выполняемой работы по приему высококвалифицированных кадров.

При анализе рынка труда необходимо определить потребность предприятия в персонале, а именно в долгосрочной перспективе в

соответствии с запланированным ростом производства ООО «Фотон». Далее нужно провести сегментирование рынка рабочей силы и определить оптимальные пути ее привлечения. Для совершенствования отбора и расстановки персонала ООО «Фотон» особое внимание необходимо уделить деловой и текущей оценке кадров (рисунок 3.2.)

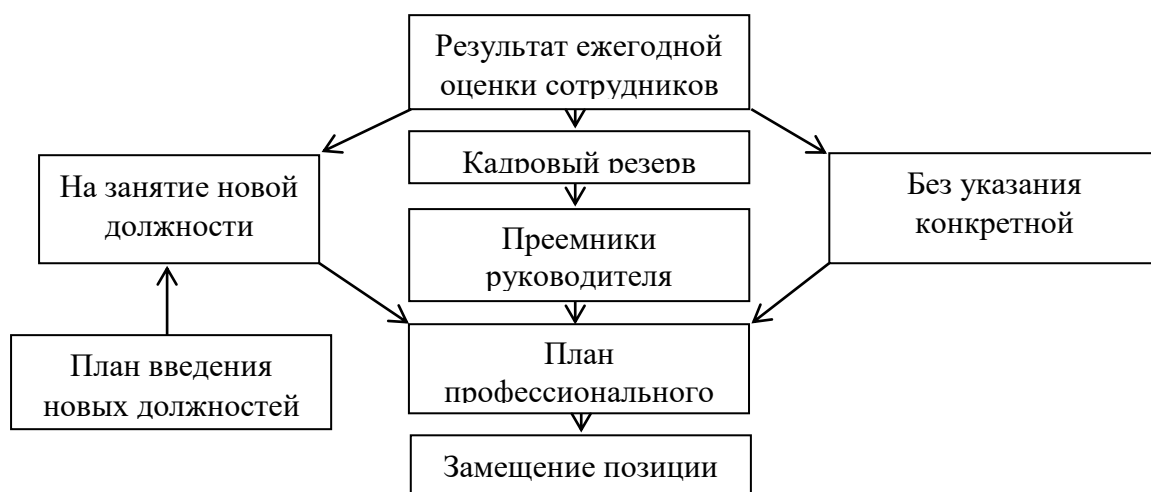


Рисунок 3.2 - Возможная система оценки сотрудников ООО «Фотон»

В расстановке кадров для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора (контракта) крайне важно выполнять оценку труда своего персонала. Продвижение по службе помогает заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководитель считает, что он или она будут работать более эффективно на другой должности. Также перевод должен использоваться и в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности.

С целью совершенствования системы управления персоналом в организации нами был разработан проект: «Совершенствование системы управления персоналом ООО «Фотон»

Использование персонала должно отвечать целям ООО «Фотон», не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы. Система использования персонала в ООО «Фотон» должна быть такой, чтобы работники могли отдавать наибольшую отдачу на своем рабочем месте. В связи с этим при расстановке кадров руководителям структурных подразделений необходимо рекомендовать соблюдение следующих требований:

- установление возрастного ценза для различных категорий работ (должностей);
- определение заранее продолжительности работы в одной должности, на одном и том же участке работы (смена работы должна происходить в среднем через 5-6 лет, в зависимости от сложности работы);
- предоставление работнику возможности изменения профессии или специальности, т. е. переобучения, получения смежной или второй профессии, систематически повышать свою квалификацию;
- особое внимание руководителю обращать на физическое состояние (здоровье) каждого работника;
- предоставление работнику работы, которая ему больше соответствует, удовлетворяет его.

Успешная программа по развитию кадров ООО «Фотон» способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Именно поэтому мы предлагаем ООО «Фотон» произвести совершенствование системы управления персоналом.

Конфликт это очень широкое понятие и употребляется в различных значениях. В общем смысле конфликт – это предельное обострение противоречий. Как утверждают психологи данное сложное противоречие прежде всего связано с острыми эмоциональными переживаниями. Необходимо отметить, что конфликт может стать одной из причин нанесения ущерба компании.

Руководителям ООО «Фотон» необходимо знать, что различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта, а также, что различия в манере поведения и жизненном опыте также могут увеличить возможность возникновения конфликта (рис.3.3.)

Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство ООО «Фотон» не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы.

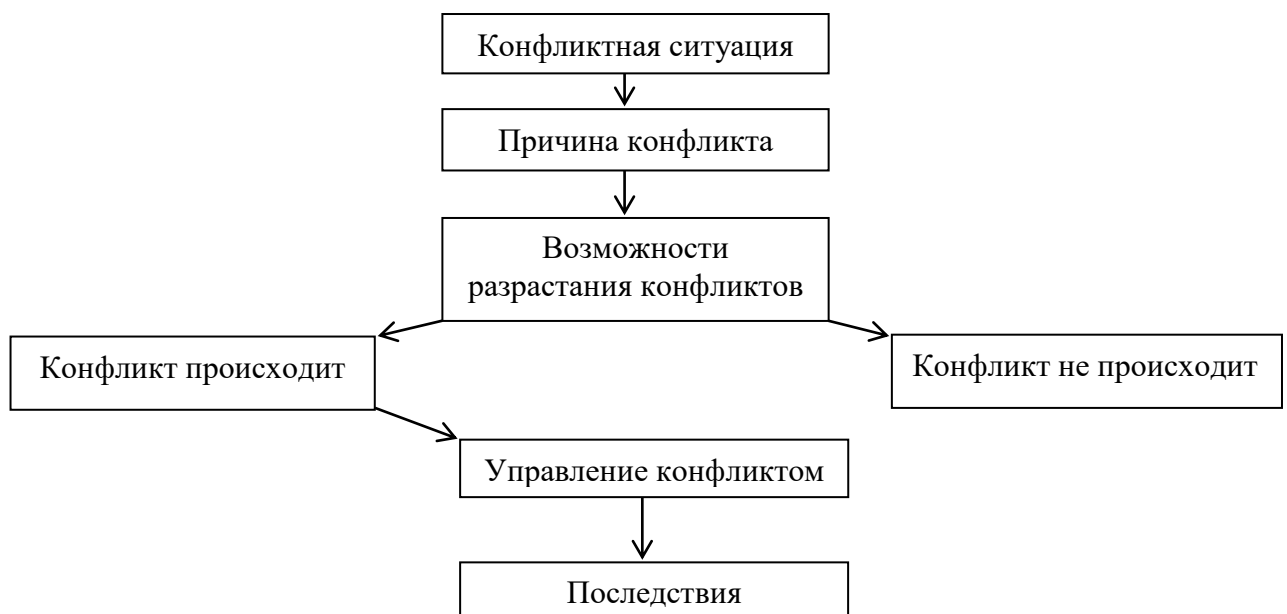


Рисунок 3.3 - Модель разрешения конфликтной ситуации в ООО «Фотон»

Как метод управления конфликтной ситуацией можно использовать вознаграждение, оказывая влияние на поведение персонала, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Персонал, который вносит свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогает другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Необходимо отметить, чтобы система вознаграждений не поощряла неактивное поведение отдельных лиц.

Хорошая мотивация и правильное управление персоналом создают условия не только для достижения общей конечной цели ООО «Фотон», но и для полной трудовой отдачи всех работников, а также для развития их творческой активности и удовлетворения физических и духовных потребностей.

Создание нормальных условий труда в ООО «Фотон», нужно реализовывать через создание должной охраны труда, создание руководителями в подразделениях психофизиологических и эргономических условий труда и соблюдение требований к своим подчиненным определенных правил, путем размещения на каждом рабочем месте памятки в цехах и на участках, где используется ручной труд для выполнения сборочных операций следующего содержания:

1. На рабочем месте должны находиться только предметы, относящиеся к работе, не должно быть ничего лишнего, чтобы не тратить время на поиски нужного среди ненужного.

2. Весь инструмент и приспособления должны быть расположены в определенном и по возможности навсегда заданном порядке, чтобы все можно было находить.

3. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы удобно было работать.

4. Рабочее место необходимо держать в порядке и после окончания работы следует прибрать инструмент, и рабочее место.

Для повышения мотивации работников, можно поощрять их за содержание своих рабочих мест в идеальном порядке.

Также отделу организации труда и заработной платы ООО «Фотон» необходимо провести тщательный анализ движений и приемов, совершаемых при сборочных операциях в цехах, к ним относятся:

1. Совершает ли работник при выполнении операции переходы как в пределах рабочей зоны так и вне ее.

2. Сворачиваются ли при выполнении отдельных операций повороты, наклоны или же другие движения.

3. Возможно ли, исключить лишние движения, используя обратные движения рук, изменив нагрузку на правую и левую руку, либо используя приспособления для устранения лишних движений, изменив порядок выполнения движений или совместив их, а также перекрыв время выполнения отдельных приемов машинным временем работы оборудования.

4. Позу рабочего при выполнении операции, ее удобство и возможность изменения в процессе работы.

Система управления персоналом ООО «Фотон» должна включать в себя специальное обучение работников необходимым правилам техники безопасности. Данная форма обучения персонала – это единственная форма обучения, которая является обязательной в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Естественно, что совершенствование системы управления персоналом на ООО «Фотон» предусматривает совершенствование и работы отдела кадров.

Совершенствование деятельности отдела кадров, ООО «Фотон», рекомендуется осуществляться в следующих направлениях:

- обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;

- широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных для предприятия и отрасли работников. Договоры с учебными заведениями должны стать основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятия:

- планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом на выдвижение, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

- активизация деятельности отдела кадров по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

- обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от специалистов по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

- укрепление кадровой службы квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;

– обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы.

В ООО «Фотон» необходимо внести изменения в систему оплаты труда, воспользовавшись японской системой (рис.3.4.). В систему оплаты труда нужно внедрить следующее:

1. Зависимость оплаты труда от стажа. После года работы сотрудник трудится больше, лучше, а также эффективнее, его надо поощрять, причем автоматически.

2. Зависимость оплаты труда от жизненных пиков. Данная система предполагает, что человек после окончания университета поступает на работу, его заработная плата минимальная, в среднем возраст составляет 22 года. В 25 - 28 лет работник женится, следовательно, увеличивается и заработная плата. Затем рождение ребенка, покупка жилья (когда возникает потребность в кредите). Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы, и т.д.

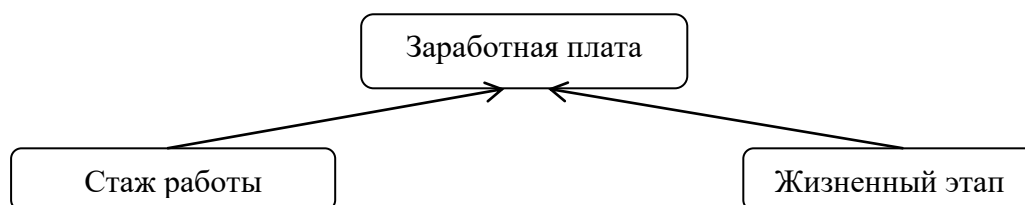


Рисунок 3.4 - Возможная зависимость заработной платы

ООО «Фотон»

Одной из первоочередных задач в ООО «Фотон», должна стать радикальная реконструкция механизма трудовой мотивации в организации.

Нефинансовые вознаграждения зачастую становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Под нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, которые не касаются непосредственно оплаты труда, используемые организацией для

вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

В ООО «Фотон», необходимо применять следующие нематериальные вознаграждения (рис.3.5.).

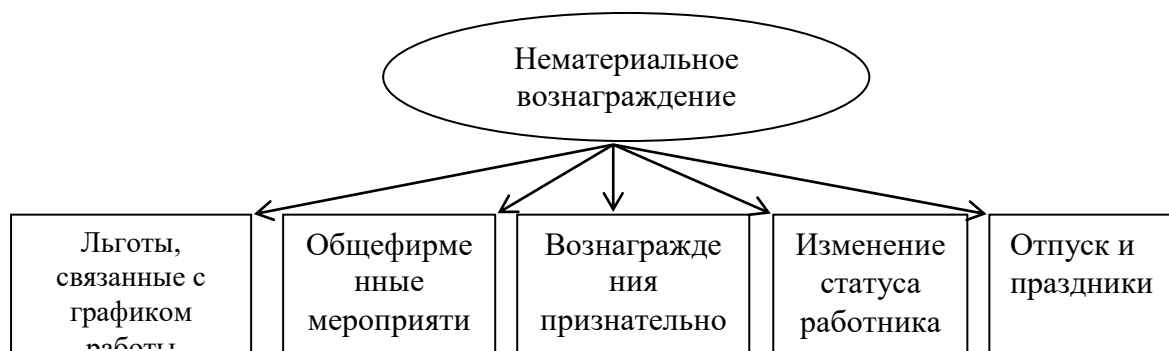


Рисунок 3.5 - Необходимые виды нематериального вознаграждения для ООО «Фотон»

1. Льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего, это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых). Крайним случаем льгот такого рода является оплата декретного отпуска.

2. Различные общесфирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям ООО «Фотон». Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи, загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией.

3. «Вознаграждения-признательности». Прежде всего, это комплименты сотрудникам за их работу. Естественно, что можно не ограничиваться лишь устной похвалой (упоминание в средствах массовой информации и фотографий на видных местах).

4. Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В данный вид мотивации входит не только повышение в должности, но и

обучение сотрудника за счет ООО «Фотон» (за которым в большинстве случаев следует повышение в должности).

5. Отпуска и праздники. Важно, чтобы они согласовывались с личной жизнью сотрудника. Мотивация сотрудника может осуществляться как увеличением продолжительности отпуска, так и выбором его даты, причем продолжительность отпуска может увеличиваться со стажем работы в ООО «Фотон».

В настоящее время выделяется функциональная сфера управления, которая получила название контроллинг - это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем управления и контроля их эффективности. Для эффективной деятельности ООО «Фотон» необходимо, чтобы в сферу деятельности контроллинга попадал отдел кадров (рис.3.6.)



Рисунок 3.6 - Рекомендуемая структура контроллинга с включением отдела кадров ООО «Фотон»

Данная система контроллинга должна охватывать:

- мероприятия, которые направлены на выявление и учет результатов деятельности персонала организации;
- мероприятия, направленные на оценку и сравнение результатов деятельности персонала организации;
- анализ и выводы о деятельности персонала организации (на основе которых в последствии принимаются решения о перемещении

отдельных работников на новые должности и места работы, о направлении на учебу или об увольнении некоторых из них при наличии соответствующих оснований);

- мероприятия, которые направлены на оптимизацию подсистемы контроллинга и повышения ее эффективности.

Необходимо выделить важные функции контроллинга:

- Функция управления контролем, которая заключается в анализе задействования персонала, а также достигнутых результатов;

- координационная функция, данная функция заключается в координации отдельных мероприятий в сфере экономики персонала (привлечение персонала, развитие персонала) друг с другом и координация планирования персонала с другими сферами планирования;

- функция подготовки информации заключается в создании и поддержании целеориентированной интегрированной базы данных по персоналу.

В рамках контроллинга в ООО «Фотон» нужно разработать по отдельным направлениям работы с персоналом систему показателей. Так, например для принятия мер по планомерной борьбе с прогулами, также соблюдением работниками правил трудовой дисциплины проводить регистрацию неявки персонала на работу.

В качестве основных целей кадрового контроллинга ООО «Фотон» должны выступать:

- поддержка кадрового планирования;
- обеспечение гарантий надежности и повышения качества информации о персонале;

- обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации;

– повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе.

Важнейшим этапом построения организационной структуры управления является предварительное формирование состава ее подсистем. Функции подсистемы организационной структуры может выполнять подразделение или должностное лицо, реализующее определенную цель посредством выполнения функции управления.

Отдел кадров ООО «Фотон» занимается не только кадровыми вопросами, а переходит к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др. Поэтому для более эффективной деятельности необходимо структурирование направлений системы управления персоналом:

- управление наймом и учета персонала;
- управление мотивацией;
- управление трудовыми отношениями;
- управление социальным развитием;
- управление адаптацией персонала;
- обучение и развитие персонала.

Подводя итог, следует отметить, что кадровая безопасность, это неотъемлемая часть экономической безопасности. Кадровая безопасность нацелена на работу с персоналом и выявление, а также нейтрализацию угроз. Поскольку основными структурными подразделениями организации, которые непосредственно обеспечивают кадровую безопасность, являются: служба безопасности и система управления персоналом, то мы предложили усовершенствовать систему управления персоналом ООО «Фотон». Перестройка деятельности отдела кадров ООО «Фотон» должна осуществляться в следующих направлениях: необходимо уделять большое внимание конфликтам в организации, созданию комфортных условий труда,

изменить систему оплаты труда и внедрить нематериальные вознаграждения,
а также создать систему контроллинга.

Заключение

Успешная деятельность предприятия в первую очередь зависит от человеческих ресурсов, но поскольку ущерб предприятию наносят в большей степени собственный персонал, то необходимы мероприятия по обеспечению кадровой безопасности.

Кадровая безопасность- это это ничто иное, как обеспечение экономической безопасности предприятия за счет снижения рисков и угроз, связанных с недоброкачественной работой персонала, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Кадровую безопасность рассматривают с двух позиций: с позиции безопасности функционирования персонала; с позиции безопасности организации от негативного воздействия сотрудников.

Все угрозы кадровой безопасности условно можно разделить на внешние и внутренние. Внешние угрозы, это это негативные действия, исходящие извне, не зависят от действий сотрудников компании, но при этом наносят значительный ущерб. К внутренним угрозам относятся отрицательные факторы связанные непосредственно с персоналом компании.

Существует три основных фактора кадровой безопасности: найм работников; лояльность сотрудников компании; контроль со стороны административного корпуса.

Служба управления персоналом занимает главенствующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности, так как именно она осуществляет работу с кадрами, персоналом, а они первичны в любой составляющей. В своей деятельности по обеспечению безопасности служба управления персоналом тесно взаимодействует со службой безопасности. Главное отличие службы управления персоналом от службы безопасности заключается в том, что служба безопасности осуществляет всестороннюю

защиту компании, а служба управления персоналом специализируется только по кадровым вопросам.

Среди методов по минимизации угроз кадровой безопасности следует выделить те, которые нацелены на повышение благонадежности и способствуют предупреждению нелояльности сотрудников организации. Основными методами являются: административные, социально-экономические и социально-психологические.

Для всесторонней защиты кадровой безопасности от угроз и рисков, в законодательстве Российской Федерации не мало законов и нормативных актов нацеленных на ее защиту. Основными являются: Конституция РФ, Трудовой кодекс, Гражданский кодекс, Уголовный кодекс, федеральные законы, затрагивающие вопросы труда, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ и законы, нормативные акты субъектов РФ, на территории которого находится организация, акты местного самоуправления, содержащие в себе нормы трудового права.

Объектом исследования выступает ООО «Фотон», а предметом является кадровая безопасность.

ООО «Фотон» расположено в г. Валуйки, ул. Суржикова, д. 26.

Основной вид деятельности: ремонт электрического оборудования; монтаж промышленных машин и оборудования; деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях; деятельность в области гидрометеорологии и смежных с ней областях, мониторинга состояния окружающей среды, ее загрязнения; деятельность в области технического регулирования, стандартизации, метрологии, аккредитации, каталогизации продукции; производит обследование объектов, проектные работы, монтаж и наладку энергосберегающего оборудования, приборов учета.

Организация труда - на высшем уровне, работники ООО «Фотон» высококвалифицированные и дисциплинированные, очень внимательно и скрупулезно относятся к своей работе.

Анализ кадровой безопасности ООО «Фотон» свидетельствует, что численность персонала за исследуемый период изменялась, так в 2015 году она составляла 85 человек, а уже в 2017 году 71 человек. По половому признаку большую часть персонала составляют мужчины – 58%, а женщины – 42%. Руководители и специалисты ООО «Фотон» имеют высшее образование, основные рабочие преимущественно среднее профессиональное образование.

Руководитель ООО «Фотон» несет персональную ответственность за надлежащее оформление кадровой документации.

Система управления персоналом ООО «Фотон» находится под пристальным вниманием со стороны органов государственного надзора и контроля по соблюдению трудового законодательства.

Использование персонала должно отвечать целям ООО «Фотон», не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Система использования персонала в ООО «Фоторн» должна быть такой, чтобы работники могли отдавать наибольшую отдачу на своем рабочем месте. В связи с этим при расстановке кадров руководителям структурных подразделений необходимо рекомендовать соблюдение следующих требований:

- установление возрастного ценза для различных категорий работ (должностей);
- определение заранее продолжительности работы в одной должности, на одном и том же участке работы (смена работы должна происходить в среднем через 5-6 лет, в зависимости от сложности работы);
- предоставление работнику возможности изменения профессии или специальности, т. е. переобучения, получения смежной или второй профессии, систематически повышать свою квалификацию;
- особое внимание руководителю обращать на физическое состояние (здоровье) каждого работника;

– предоставление работнику работы, которая ему большее соответствует, удовлетворяет его.

Обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора:

– от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;

– широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятия должны стать договоры с учебными заведениями;

– планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом на выдвижение, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

– активизация деятельности отдела кадров по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

– обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от специалистов по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

– обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы.

В ООО «Фотон» необходимо внести изменения в систему оплаты труда, так же воспользовавшись японской системой.

Система контроллинга в ООО «Фотон» должна охватывать:

- мероприятия, направленные на выявление и учет результатов деятельности персонала организации;
- мероприятия, направленные на оценку и сравнение результатов деятельности персонала организации;
- анализ и выводы о деятельности персонала организации (на основе которых в последствии принимаются решения о перемещении отдельных работников на новые должности и места работы, о направлении на учебу или об увольнении некоторых из них при наличии соответствующих оснований);
- мероприятия, направленные на оптимизацию подсистемы контроллинга и повышения ее эффективности.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации : офиц. текст. – М.: Омега, 2014. – 16 с.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации: офиц. текст. – М.: АБАК, 2013. – 789 с
3. Уголовный Кодекс Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Омега, 2017. – 289 с.
4. Об утверждении перечня сведений, отнесенных к государственной тайне:Указ Президента РФ от 30.10.1995г.№ 1203
5. О государственной тайне:Закон РФ от 21.07.1993г. № 5485-1
6. О языках народов Российской Федерации:Закон РФ от 25.10.1991г.
7. О коммерческой тайне:Федеральный Закон от 29.07.2004г-ФЗ.
8. Об информации, информационных технологиях и о защите информации:Федеральный Закон 27.07.2006г.№ 149-ФЗ.
9. О персональных данных:Федеральный Закон от 27.07.2006г. №152 –ФЗ.
10. Об основах охраны труда Российской Федерации:Федеральный Закон от 17.07.1999г.№ 181- ФЗ.
11. О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации:Федеральный Закон от 02.05.2006г. №59-ФЗ.
12. Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации:Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп./ А.Р. Алавердов. - М.: Синергия, 2012. - 656 с.
13. Бадалова, А.Г. Управление кадровыми рисками на предприятии // Российское предпринимательство – 2015. - №5. С.-6-8.
14. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник/ Т.Ю.Базарова. - М.: Академия, 2014. - 220 с.

15. Балдин, К.В. Управленческие решения : Учеб. Пособие / К.В. Балдин. - М: ИТК «Дашков и К», 2014. - 495 с.
16. Беспалько, А. А. Экономическая безопасность предприятий. Понятия, подходы, принципы /А. А. Беспалько, В. Ф. Гапоненко, А. С. Власков. – Москва : Ось, 2014 . – 137 с.
17. Гучева, Т.А. Инвестиционная деятельность в сфере человеческого капитала / Т.А. Гучева// ЭНЕРГИЯ – 21 ВЕК. Научно-практический вестник. – Воронеж: ВГТУ. – 2007.- №4(66) – С. 132-137.
18. Джобава, А. А. Особенности подбора персонала / А. А. Джобава – С. Петербург. : ООО Селектиум,2013. – 196 с.
19. Емельянов, А.А Статистика в управлении: Учеб.пособ. / А.А. Емельянов.-М.: Финансы и статистика,2013.- 320 с.
20. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Учеб.пособие. - 2-е изд., стер. /А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2010. - 201 с.
21. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. /А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2012. - 447 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учеб.пособие. - 2-е изд., стер. /А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2012. - 359 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. Пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2011. - 301 с.
24. Кислинская, М. Деловая репутация компании: определения, виды, оценка // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №5. - С. 92-100.
25. Клименко, Л. Е. Управление персоналом: Учеб.пособие./Л.Е. Клименко, - Белгород: БУПК, 2014. - 190 с.
26. Копейкин, Г. К. Квалификация персонала и обеспечение экономической безопасности :организационно-психологические проблемы:

учебное пособие / Г. К. Копейкин, Н. А. Лапина. – М.: : Дело и сервис, 2013. – 255 с.

27. Лукашин, В.И. Экономическая безопасность: Учебно-практическое пособие. — М.: МЭСИ, 2012. – 197с.

28. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом : Учеб. Пособие /В.В. Лукашевич,- М.: Кнорус, 2013. - 270 с.

29. Магура, М.И. Мотивационный менеджмент: Учеб.-практич.пособие. —2-еизд., испр. / М.И. Магура.-М.: Дело, 2014.- 96 с.

30. Маслова, В. М.Управление персоналом : Учебник/ В.М.Маслова. - М.: Юрайт, 2012. - 489 с.

31. Немыкин, Д. Н. Стратегическое управление персоналом как направление развития кадрового менеджмента организации: формирование компетенций специалистов и оценка эффективности: Монография/Д.Н.Немыкина. - Белгород: Изд-во БУКЭП, 2012. - 129 с.

32. Озоль, С. Как учить себя по-взрослому? // Служба кадров и персонал. - 2013. - №4. - С. 58 - 61.

33. Папулов, П.А. Кадры управления производством. Деятельность, формирование: Учебник / П.А. Папулов.- М.: Экономика, 2014.-160 с.

34. Поляков, Д. Руководителю об обучении персонала: как сделать так, чтобы не пришлось пожалеть// Корпоративная культура. - 2013. - №3. - С. 21 - 24.

35. Попов, В. Процесс обучения действием в действии// Управление персоналом. - 2013. - № 2. - С. 18 - 21.

36. Потемкин, В. К. Управление персоналом: Учебник/В.К.Потемкин. - СПб.: Питер, 2015. - 427 с.

37. Пятаков, Р.Ю. Ликвидность в анализе финансового состояния сельскохозяйственного предприятия // Финансы и учет. – 2013. – № 6. С – 34-36.

38. Романова, Л. Е. Определение эффективности корпоративного имиджа промышленного предприятия на основе оценки его конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №3. - С. 98-105.
39. Романова, Л.Е. Классификация факторов корпоративного имиджа промышленного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №6. - С. 104-110.
40. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник- 4-е изд., перераб. и доп. / Г.В. Савицкая.– М.: ИНФРА-М, 2013. – 512 с.
41. Сильченков, А.Ф.Повышение эффективности управленческого труда : (Методол. аспекты) / А. Ф. Сильченков. - М. : Экономика, 2013.-127 с.
42. Соловьев, А. Сущность и особенности дистанционного обучения персонала // Риск. - 2014. - №1. - С. 94-96.
43. Тимошенко, О. В. Имидж как маркетинговый инструмент развития предприятий металлургической промышленности // Транспортное дело России. - 2015. - №5. - С. 111 - 114.
44. Угрюмова, А. А. Оценка и формирование корпоративного имиджа малых предприятий // Экономический анализ: теория и практика. - 2015. - № 15. - С. 23 - 29.
45. Управление персоналом : Учебник/Под ред. И. Б. Дураковой. – М.: Инфра-М, 2013. – 570с.
46. Урбанская, Г.Г. Хозяйства населения: занятость и социальная защита сельских жителей // Экономика сельского хозяйства. – 2013. – № 3. – С. 546.
47. Усков, М. Большинство за повышение квалификации // Кадровый менеджмент. – 2013. - №10. – С. 63-68.
48. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации : Учеб.пособие- 3-е изд., перераб. и доп. / Н.В. Федоров.- М. : Кнорус, 2015. - 416 с.

49. Холкина, М. Корпоративное обучение в кризисный период // Управление персоналом. – 2014. - №12. – С. 21-26.
50. Худжберг, Р. Индивидуальный инструктаж в обучении руководителей // Маркетинг. - 2014. - №4. - С. 87 - 91.
51. Цветков, А.Н. Менеджмент / А.Н. Цветков – СПб.: Питер, 2013. – 176с.
52. Человеческое развитие: новое измерение социально-экономического прогресса: учеб. пособие / под редакцией В.П. Колесова, Т. Маккинли. – М.: Права человека, 2008. – 345 с.
53. Черняк, В.З. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретический аспект: монографии. / В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 159 с.
54. Чичерин, Ю. А. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: Учеб. Пособие/Ю.А. Чичерин - Белгород: Изд-во БУКЭП, 2014. - 205 с.
55. Чумарин, И. Г. Как сделать найм безопасным? // Кадры предприятия - 2015. -№9.С.-32-35.
56. Чумарин, И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? // Безопасность в информационной сфере. – 2014. – №2, С. – 2-4.
57. Шарипов, И.Н. Повышение уровня занятости сельского населения Уральской области // Экономика сельского хозяйства. – 2013. – № 4. – С. 908.
58. Шепеленко, С.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / С.Г.Шепеленко. – М.: ИКЦ «Март», 2014. – 160 с.
59. Шипилов, А. И., Шипилова О. А. Как обеспечить надежность персонала? // Управление персоналом – 2013.- № 8. С.- 45-47.
60. Шишко, Г. Обеспечение организованности и дисциплины труда в условиях современного производства // Экономика, финансы, управление. - 2013. -№9.- С. 68-73.

61. Щегорцов, М. Классические и современные формы: в чем их разница и как они дополняют друг друга при обучении сотрудников // Служба кадров и персонал. - 2014. - №6. - С. 69 - 71.
62. Щегорцов, М. Новое в обучении персонала // Служба кадров и персонал. - 2013. - №8. - С. 63 - 66.
63. Щетинина, Н. Формирование имиджа кластера // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - №11/12. - С. 58-61.
64. Экономика предприятия: Учеб.пособие – 4-е изд., стер. / А.И. Ильин. – М.: Новое знание, 2013. – 698с.
65. Экономика предприятия (фирмы): Учебник.- 3-е изд., перераб. и доп. / под ред. И.О.Волкова, О.В.Девяткина.- М.: ИНФРА-М, 2014. - 601с.
66. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г.Г.Мелькина, Р.П. Колосовой. - М., 2015. - 356с.
67. Ягумова, Н.В. Государственное регулирование занятости населения–проблемы занятости населения // Новые технологии. – 2014. – № 4. – С. 122-124.
68. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности /В.А. Ядов. – М.: «Добросвет», 2013. – 596 с.
69. Ярных, В. И. Построение системы обучения в компании: принципы, технологии, инструменты// Менеджмент сегодня. - 2013. - №6. - С. 354 - 362.
70. Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление персоналом : Учеб. Пособие/ Е.С. Яхонтова. - М.: Дело , 2015. - 380 с.
71. Анализ деловой активности предприятия: [Электронный ресурс]: Экономический анализ для бакалавров: Ресурс доступа: <https://books.google.ru>
72. Меламедов, С. Л. Формирование стратегии экономической безопасности предпринимательских структур :дис. канд. эк. наук [Электронный

ресурс] : Ресурс доступа : <http://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-sistemy-obespecheniyaekonomicheskoi-bezopasnosti-predpriyatiya-na-osnove>

73. Методы финансово-экономической диагностики банкротства предприятий: [Электронный ресурс]: Ресурс доступа: <http://www.finman.ru/articles/2005/5/4440.html>

74. Чумарин, И. Г. Что такое кадровая безопасность компании [Электронный ресурс] :Ресурс доступа : <http://www.bre.ru/security/20813.html>

Приложения