

**Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский Федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
Институт Высшая школа экономики и менеджмента
Кафедра экономики и управления на металлургических и
машиностроительных предприятиях**

**Допустить к защите
Зав. кафедрой, профессор, д.э.н.
Н.Р.Кельчевская**

«___» _____ 2017 г.

**Экономическая оценка эффективности кадровой стратегии предприятия на
основе концепции экономической безопасности**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Направление подготовки 38.04.01 – Экономика
Экономика предприятия**

**Научный руководитель _____ Черненко И.М
к.э.н., доцент каф. ЭУМтМП**

**Нормоконтроль _____ Черненко И.М
к.э.н., доцент каф. ЭУМтМП**

**Магистрант группы _____ Густова Ю.В
ЭММ-250202**

**Екатеринбург
2017**

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ... | 8 |
| 1.1 СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И СОВРЕМЕННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ КАДРОВЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ..... | 8 |
| 1.2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ПУТИ ЕЕ УКРЕПЛЕНИЯ | 19 |
| 1.3 КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ И МЕТОДЫ ЕЕ РАЗВИТИЯ С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ..... | 27 |
| 2 ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «НПО АВТОМАТИКИ ИМЕНИ АКАДЕМИКА Н.А. СЕМИХАТОВА» И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ С УЧЕТОМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ | 31 |
| 2.1 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ..... | 31 |
| 2.2 ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ | 47 |
| 2.3 ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ РАССМАТРИВАЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ..... | 52 |
| 2.4 ПЛАН ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ..... | 74 |
| 3 ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «НПО АВТОМАТИКИ» ИМЕНИ АКАДЕМИКА А.Н СЕМИХАТОВА НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ | 78 |
| 3.1 ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ..... | 78 |

| | |
|---|-----|
| 3.2. КОНТРОЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ | 102 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 107 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 110 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А - БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ОБОРОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЕКАТЕРИНБУРГА АО НПО АВТОМАТИКИ ИМ. АКАДЕМИКА Н.А. СЕМИХАТОВА, ТЫС.РУБ. | 117 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б - ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ОБОРОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЕКАТЕРИНБУРГА АО НПО АВТОМАТИКИ ИМ. АКАДЕМИКА Н.А. СЕМИХАТОВА, ТЫС.РУБ. | 119 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В – ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ | 120 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Г – ВЕРТИКАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ, % | 121 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Д – ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИСТОЧНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ | 122 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Е – ВЕРТИКАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИСТОЧНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ | 123 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Особенностью регулирования социально-экономической системы в условиях современного кризиса можно назвать то, что все изменения мировой экономики должны учитываться еще на том этапе, когда они еще выступают в образе потенциальных. Модернизация элементов экономической системы России не может быть построена только на основе отечественного опыта регулирования отношений и должна включать в себя зарубежные модели, которые были более успешны на практике и которые применяются развитыми, с экономической точки зрения, странами. Оценивая экономическое развитие России и становление определенной экономической системы, нами был сделан вывод, что наиболее сильное влияние на нее оказывает сектор предпринимательства, а внутри него – кадровая стратегия как движущая сила эффективного прогресса. В современном мире, в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющихся обстоятельствах все большую значимость приобретает роль персонала, поскольку именно персонал является основной движущей силой успешного существования и развития любой организации. От сотрудников организации зависят реализация поставленных задач, разработка новых технологий, активность в решении возникающих проблем, качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Однако для успешной деятельности организации недостаточно будет нанять высококвалифицированных сотрудников, необходимо еще и организовать их работу так, чтобы в целом она была максимально эффективной.

В связи с этим к разработке кадровой стратегии необходимо подойти очень основательно, поскольку именно кадровая стратегия является инструментом достижения глобальных корпоративных целей организации, позволяющих получить максимальную прибыль. Исходя из всего вышеуказанного, можно с уверенностью заявить, что разработка и реализация кадровой стратегии является одним из самых значимых аспектов в успешном

функционировании любой организации, что свидетельствует об актуальности темы настоящей работы.

Актуальность проблемы разработки кадровых стратегий на основе принципов экономической безопасности состоит в том, что особенностью управления кадровыми стратегиями предприятий при переходе к рынку является возрастающая роль экономической безопасности, которая занимает место рычага в экономическом и социальном развитии хозяйствующих субъектов. Соответственно и меняется соотношение инструментов, на которые может опереться система кадрового управления. Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в сфере обеспечения национальной безопасности, которая ведет к снижению эффективности достижения экономической безопасности предприятий и выделяет деформацию ключевых факторов, ранее не игравших роль в становлении.

Степень разработанности проблемы. Теория и методология современных особенностей обеспечения экономической безопасности предприятий глубоко исследована в национальной и зарубежной школах управления персоналом. Наиболее интересные результаты представлены в работах российских и зарубежных таких ученых, как Бабурин С.Н., Баловнев Д. О., Баранова С.В., Беженцев А. А., Бондарев, А. С., Галиев, Ф. Х., Глухов Д. Н., Гохберг, Л., Грошев А.В., Гулевич О. А., Запольнов С.А., Зейналова Л. М., Зубова Я. В., Исагалиева А. С., Касьян, А. К., Кафтан В.В., Клименко, А. И., Ключева В. В., Коваленко С.С., Костин В.И., Костригин А.А., Краснощек, А. А., Кулаков, В. О., Магомедов Ш. Б., Паутина Е. Ю., Певцова Е.А., Пронина Ю. О., С. Хантингтон, Савицкий А.Г., Снегирёва М. В., Соколов, Н. Я., Тарандушка В.А., Ф. Фукуяма, Фомин, М.Г., Хлутков, Ю. А., Чупров Л. Ф., Шадрина, Ю. А., Шиповская, Л. П., Ясюкова Л. А. и другие.

Вместе с тем, мы видим, что недостаточно обоснованы и применимы как зарубежные, так и отечественные методы повышения эффективности обеспечения экономической безопасности предприятий России путем

управления кадровой стратегией. Особенностью существующих методик также можно назвать то, что они направлены на конкретный вид деятельности и используются как стандартный внесистемный элемент, без включения специфики рынка, определенного жизненного цикла экономики и сегментной направленности предприятия.

Целью исследования является разработка методических рекомендаций по повышению эффективности обеспечения безопасности предприятия путем управления кадровой стратегией (на примере предприятия АО «НПО автоматики» имени академика А.Н Семихатова, далее – «НПОА»).

Исходя из поставленной цели исследования, нами были поставлены и выполнены следующие **задачи**:

1. рассмотреть основные понятия в области управления кадрами и проанализировать кадровую стратегию и методы ее развития с учетом теоретических принципов экономической безопасности;
2. изучить систему оценки эффективности кадровой стратегии «НПОА» с элементами экономической безопасности и провести анализ рисков формирования кадровой стратегии рассматриваемой организации;
3. оценить эффективности кадровой стратегии и разработать рекомендаций по повышению эффективности формирования кадровой стратегии в «НПОА» на основе концепции экономической безопасности.

Объект исследования: кадровая стратегия и экономическая безопасность предприятий России на современном этапе становления.

Предметом исследования данной работы является кадровая стратегия как инструмент повышения эффективности деятельности по обеспечению безопасности предприятия «НПОА».

Основной идеей исследования является положение о том, что экономическая безопасность реализации кадровой стратегии предприятия зависит от удовлетворенности сотрудников, таким образом, повышение уровня удовлетворенности по различным аспектам работы приведет к повышению лояльности сотрудников и снижению рисков потери экономически

чувствительной информации.

Научная новизна работы заключается в том, что предложена методика экономической оценки риска реализации кадровой стратегии предприятия, отличающаяся оценкой уровня экономической безопасности внутренней среды за счет определения уровня удовлетворенности персонала, что позволит определить вероятность раскрытия коммерческой или государственной тайны на оборонном предприятии.

Практическая значимость исследования. Рассмотрение вопросов повышения экономической безопасности предприятий России за счет оптимизации кадровой стратегии позволяет построить перспективный анализ и выявить тренды развития отдельных предприятий в конкретной отрасли, а также определить последствия изменения существующих стратегий. Исследования имеют высокое значение для стратегического планирования предприятий, разработки путей формирования конкурентных преимуществ в области кадров и выявлении особенностей зависимости экономической безопасности и кадровой политики предприятий.

Основные методы исследования, используемые в данной работе: обобщение, анализ, дедукция, аналогия, системные методы, гипотетический и логический методы, наблюдение, сравнение, системный анализ, синтез, индукция, экспертная оценка, факторный анализ, опрос, метод кейсов, корреляционно-регрессионный анализ и другие. Информационная база исследования включает в себя: монографии, учебники отечественных и зарубежных авторов, статьи, статистические материалы и материалы рейтинговых агентств, данные опросов и интервью, нормативно-правовые документы.

Структура настоящей работы соответствует поставленным целям и отражает её основное содержание и включает в себя введение, три главы, каждая из которых включает три параграфа, заключение и список использованных источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

1.1 СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И СОВРЕМЕННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ КАДРОВЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегия управления персоналом совместно с маркетинговой и товарной стратегиями составляет ключевую функциональную стратегию фирмы. В экономических условиях России такая стратегия занимает место одной из главных не только путем логики планируемого стратегического развития, а все чаще как единственный действительно возможный стратегический фактор. Иными словами, Только человеческий фактор может осуществить серьезные стратегические изменения, как на разных уровнях управления, так и на уровне отдельной фирмы. Специалисты в сфере менеджмента уверены, что именно человеческие ресурсы в нашем столетии являются единственным значимым конкурентным преимуществом для каждой компании. И следует отметить, что в стратегической перспективе влияние человеческого фактора будет расти.

Стратегия управления персоналом – важнейшая подсистема общей стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации с целью обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества [14, с. 40-44].

Итак, кадровая стратегия относится к разряду функциональных стратегий, подлежащих задаче реализации общей стратегии. Рассмотрим основные формы кадровых стратегий. Стратегии на уровне всей организации, которые называются корпоративными или общими, условно можно разделить на стратегии функционирования и стратегии развития. Стратегии функционирования – лидерство в низких издержках, дифференциации и фокусирования – отражают поведение организации на рынке.

Стратегии лидерства по издержкам соответствует кадровая стратегия, ориентированная на привлечение и закрепление работников массовых

профессий средней квалификации. Для осуществления кадровой стратегии обычно нет необходимости привлекать научные кадры с высоким уровнем творческого потенциала. Потребность в руководителях удовлетворяется за счет менеджеров административного состава.

Кадровая стратегия, что соответствует стратегии дифференциации, конечно, ориентирована на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации – научных работников, исследователей, проектировщиков. Менеджеры в этом случае должны иметь качества лидеров [19, с. 153-154]. Стратегии фокусировки соответствует функциональная кадровая стратегия, аналогичная одной из описанных выше с учетом того, что потребуются работники более узкой специализации.

Стратегии развития фирмы, такие как стабилизация, рост и сокращение, применяются с целью повышения или сохранения конкурентного преимущества компании. Данным стратегиям соответствуют определенные стратегии кадровой политики. Если организация развивается путем стратегии роста, то ее кадровую стратегию необходимо направить на привлечение работников особо высокой квалификации с предпринимательскими и творческими задатками. Для привлечения персонала и его закрепления организация должна создавать, а затем поддерживать следующие условия: благоприятный морально-психологический климат и мотивацию, способствующие творческой деятельности, надлежащую систему оплаты труда; повышение квалификации персонала; возможности научного и служебного роста. Проблемы переподготовки, социальных гарантий, выхода на пенсию и другие здесь занимают второстепенные позиции.

Функциональная кадровая стратегия, в том случае, когда организация развивается путем стратегии стабилизации, направлена на привлечение и закрепление работников, стабилизацию персонала. В таком случае сравнительно меньше нужно научных работников, работников высокой квалификации. На лидирующие позиции выходят проблемы внутреннего перемещения персонала, его переобучение, организации ухода на пенсию,

усиления социальных гарантий и другое. Функциональная стратегия управления кадрами, что соответствует определенной стратегии развития или функционирования всей фирмы, должна быть тщательно согласована со всеми иными функциональными стратегиями и обязана стать самой органичной частью общей или корпоративной стратегии развития фирмы в целом.

Стратегия управления кадрами формируется в виде программ или планов действий, базирующихся на информации, которую собрали при анализе внутренней среды фирмы, и кадрового прогноза, существующего в виде системы заверенных данных о будущем состоянии и направлениях развития персонала. Текущая кадровая работа, мероприятия по развитию персонала и руководство им, решению социальных проблем, повышению квалификации, мотивация и вознаграждение - все это инструменты реализации кадровой стратегии [17, с. 329].

На сегодня не существует единой классификации стратегий управления персоналом. Некоторые ученые не считают нужным классифицировать кадровые стратегии и представляют их в комплексе мероприятий по стратегическому управлению персоналом предприятия. Тогда как другие указывают на существовании определенных видов стратегий управления персоналом и соответствующие классификации. Анализ работ последних позволил обобщить существующие наработки в данной области и привести классификацию стратегий управления персоналом по критериям, предложенным нами.

Среди них стратегия инвестирования, которая применяется предприятием, когда приоритетом бизнес-стратегии является товарная диверсификация, а не лидерство по издержкам. То есть главные усилия направлены на повышение качества и функциональности товаров, которые производит предприятие, или поддержку маркетинговой политики в отношении рекламы собственной товарной марки. Согласно данной стратегии, характерными чертами для персонала предприятия должна быть гибкость и адаптивность, владение знаниями в различных отраслях, поскольку круг

вопросов и возложенных функций достаточно широкий и четко не определено [2, с. 57-58]. Однако стремление руководства к накоплению знаний и опыта работников ограничивается постоянным централизованным контролем и налаженной системой отчетности, что делает невозможным раскрытие инициативности персонала.

Стратегия стимулирования чаще применяется предприятиями, которые функционируют в высоко конкурентной среде, что обуславливает фокусирование их внимания на минимизации текущих расходов, содержании ограниченного количества работников и созданы системы бесперебойного процесса производства за вмешательства персонала. Минимизация расходов на персонал и максимизация его вклада в выполняемую работу главный аспект данной стратегии.

Согласно стратегии привлечения, предприятие нацелено на одновременное фокусирование своей деятельности на лидерстве по издержкам и инновационности, то есть на поддержке смешанной бизнес-стратегии. Для персонала характерными чертами в данном случае является быстрое реагирование на меняющиеся изменения окружающей среды, преданность собственному делу, высокий уровень компетентности, что достигается постоянным всесторонним развитием работников. Важное значение приобретает структурированность рабочих функций персонала, нацелена на обеспечение наибольшей изобретательности, вовлеченности и автономности с целью повышения мотивации творческих, компетентных работников и создание четкого соответствия между полученными результатами и вознаграждением. Последняя может проявлять себя как в материальной форме, так и в форме постоянного развития персонала, самоконтроля и привлечение его к управлению, как высших форм доверия со стороны руководства предприятия [48, с. 105-107].

Стратегия экономии издержек на персонал предусматривает, что при улучшении экономической конъюнктуры привлекается дополнительный персонал, который освобождается при первых признаках ее ухудшения. В свою

очередь, при определении приоритетов развития руководство предприятия применяет стратегию согласования прогнозов потребностей персонала с планами развития предприятия. Стратегия обеспечения предприятия высококвалифицированным персоналом актуальна во время обострения конкурентной борьбы между предприятиями. Стратегия дополнительных вложений на подготовку, развитие и создание необходимых условий для рационального использования персонала является характерной для предприятий научного направления, которые применяют достижения научно-технического прогресса, а, следовательно, нуждаются персонал высокого качества.

На предприятиях, которые занимаются преимущественно лизингом персонала, или в учебных заведениях стратегии управления персоналом имеют самостоятельное значение и выступают в виде генеральных стратегий. В случае, когда работники являются для предприятия одним из основных факторов деятельности, кадровая стратегия относится к группе функциональных стратегий и нацелена на решение задач общей стратегии.

Диверсифицированная стратегия может применяться крупными предприятиями, которые освоили различные направления деятельности, их подразделения и службы функционируют в различных условиях хозяйствования, что требует от стратегии управления персоналом обеспечение независимого развития объектов на основе взаимопомощи и поддержки. Для небольших по масштабам деятельности и узкоспециализированных предприятий, которые реализуют свою продукцию преимущественно на одном рынке и имеют однородный состав персонала целесообразно применять концентрированную кадровую стратегию управления персоналом.

Безусловно, выбор определенного типа или типов стратегий управления персоналом должен быть согласован с функциональной, конкурентной и общей стратегиями развития предприятия, что, в свою очередь, требует наличия у работников соответствующих знаний, навыков, опыта, необходимого уровня компетентности, системы ценностей, то есть определенного набора качеств,

которые станут залогом достижения главной миссии и целей развития предприятия.



Рисунок 1.1 – Цели и задачи кадровой стратегии современных предприятий¹

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика (политика управления персоналом) – это совокупность принципов, методов, форм организационного механизма

¹ Составлено автором по [30, с. 274].

формирования, воспроизводства, развития и использования персонала, создание оптимальных условий труда, его мотивация и стимулирование.

Кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период линию развития человеческих ресурсов, совершенствования кадров, определенную перспективу экономического, политического и культурного роста общества.

Базовыми целями кадровой политики на современном этапе являются представленные на рисунке 1.1. Классификация управления персоналом (кадровой политики) [36, с. 133-136].

По уровню влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию:

а) Пассивную кадровую политику можно характеризовать следующим:

- у руководителей фирмы отсутствует четкая программа действия в отношении работников, а кадровая работа подразумевает только устранение негативных последствий;

- отсутствует прогноз способов оценки труда и кадровых потребностей, диагностика кадровой ситуации;

- руководители экстренно реагируют на возникающие конфликты, стремятся устранить их любыми методами, не анализируя причины и возможные последствия.

б) Реактивная кадровая политика подразумевает следующее:

- руководители фирмы осуществляют контроль симптомов негативного состояния в работе с сотрудниками, причин и ситуаций развития кризиса;

- нет никакой мотивации к эффективному труду;

- у кадровой службы есть средства и способы диагностики ситуации, а в случае надобности она оказывает экстренную помощь.

в) Превентивную кадровую политику характеризуют следующим:

- руководители фирмы имеют обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации, но они не могут воздействовать на нее;

- кадровая служба обладает как средствами диагностики работников, так и прогнозами кадровой ситуации на среднесрочный период;

- главным недостатком этой политики является отсутствие целевых кадровых программ.

г) Активная кадровая политика подразумевает следующее:

- руководители фирмы имеют прогнозы ситуации, и могут воздействовать на нее;

- на кадровой службе лежат задачи по разработке антикризисных кадровых программ, постоянному мониторингу ситуации, регулированию исполнения программ в соответствии с внешней и внутренней ситуаций;

- руководители фирмы имеют эффективные программы кадровой работы с возможными вариантами их реализации в различных ситуациях.

д) Авантюристическая кадровая политика можно характеризовать следующим:

- руководство не обладает качественным диагнозом кадровой работы, но пытается влиять на текущую ситуацию;

- кадровая служба не может прогнозировать кадровую ситуацию, но в программы развития фирмы она включает планы кадровой работы, не предусматривающие своевременного устранения всевозможных изменений ситуации;

- планы основываются на эмоциональных и слабо аргументированных мероприятиях, отсутствует их предварительное и всестороннее рассмотрение, а в случае внезапных изменений ситуации на рынке четко заметна неспособность быстро переобучить и адаптировать персонал для работы в измененных условиях, или привлечь специалистов из внешних источников.

Существуют следующие степени открытости формирования кадрового состава фирмы:

а) Открытую кадровую политику характеризуют тем, что фирма прозрачна для персонала на всех уровнях при принятии как на низшую, так и на руководящую должности. Набор специалистов высокой квалификации осуществляется на основе конкурсного отбора. Такой тип кадровой политики наиболее характерен для фирм, ведущих конкурентную политику, которая

ориентирована на завоевание передовых позиций на внешнем рынке и быстрый рост объемов производства.

б) Закрытая кадровая политика фирмы ориентирована на продвижение на руководящие посты только своих сотрудников. Такой тип кадровой политики используют при дефиците кадровых ресурсов.

Этапы проектирования (разработки) кадровой политики фирмы и факторы, которые оказывают на нее влияние. Весь процесс формирования кадровой политики должен основываться на согласовании этих аспектов:

- определение приоритетов задач, целей, разработка общих принципов кадровой политики;
- организационно-штатная политика подразумевает планирование потребности в кадрах, формирование штата и структуры, назначения, создание резерва и его перемещения;
- информационная политика подразумевает создание и поддержку системы движения кадровой информации;
- финансовая политика формулирует принципы распределения средств, обеспечения эффективной системы мотивации;
- политика развития персонала должна обеспечивать программы развития, профориентации и адаптации сотрудников, планирование продвижения отдельных работников, формирование команд, повышение квалификации и профессиональную подготовку;
- оценка результатов деятельности подразумевает оценку соответствия стратегии предприятия и его кадровой политики, а так же выявление проблем в кадровой политике, и последующую оценку кадрового потенциала.

Если фирма создается и ее руководители заинтересованы в осознанном проведении кадровой политики, то для этого нужно реализовать ряд этапов по формированию кадровой политики.

В проектировании кадровой политики организации можно выделить следующие этапы[52, с. 95-96]:

Нормирование. Целью этого этапа является согласование целей и принципов работы с персоналом, с целями и принципами фирмы в целом, этапом и стратегией ее развития. Нужно проанализировать корпоративную культуру, стратегию и этап развития организации, составить прогноз возможных изменений, конкретизировать образ желаемого работника и пути его формирования, а так же определить цели работы с сотрудниками. Примером этого является четкое описание требований к сотруднику фирмы, принципы его работы в организации, требования к развитию определенных способностей, возможности роста и т.д.

Программирование. Цель этого этапа подразумевает разработку путей достижения целей, программ кадровой работы, которые конкретизированы с учетом нынешних условий и возможных изменений ситуации. Обязательно построение системы мероприятия и процедур по достижению поставленных целей с учетом текущего состояния и возможностей изменений.

На разработку данных программ оказывает влияние важный параметр – понятие приемлемых инструментов и способов воздействия, их согласование с ценностями фирмы. Другими словами, в случае закрытой кадровой политики нет логики в разработке и использовании программ интенсивного набора сотрудников через средства массовой информации, кадровые агентства. Гораздо логичнее здесь при наборе обращать внимание на знакомых сотрудников и учащихся корпоративных учебных заведений. В случае, если в корпоративной культуре проявляются элементы органической организационной культуры, которая культивирует дух «единой семьи», то неэффективно при наборе персонала применять жесткие и строгие психологические тесты, а следует больше внимания уделить процедурам собеседований, моделированию реальных производственных ситуаций, групповым мероприятиям и т.д.

Мониторинг персонала. Здесь целью является разработка процедур прогнозирования и диагностики кадровой ситуации. Здесь нужно выделить индикаторы состояния потенциала кадров, создать как программу диагностики,

так и механизм выработки конкретных мер по использованию и развитию знаний, навыков и умений персонала.

Следует отметить, что стоит проводить оценку эффективности кадровых программ и разрабатывать методики их оценки. Для фирм, которые постоянно оценивают персонал, множество различных программ кадровой работы (аттестация и оценка, поддержка эффективного рабочего климата, планирование карьеры и т.д.) объединяются в единую систему внутренних связанных задач, способов воздействия и диагностики, способов реализации и принятия решений. То есть здесь кадровая политика существует как инструмент управления фирмой.

Критерии оценки кадровой политики. Качественный и количественный состав персонала. Качественный состав организации обычно подразделяют на сотрудников со средним и профобразованием, средним специальным и высшим, а еще включает в себя повышение квалификации работниками, опыт работы и факторы. В количественном составе в свою очередь для удобства анализа обычно выделяют три категории: обслуживающий персонал, менеджеры и руководство, на женщин и мужчин, пенсионеров и лиц, которые не достигли 18-летнего возраста, работающих и находящихся в отпусках (без содержания, по уходу за ребенком и т. п.), а еще на работающий в филиалах или центральном отделении и т. п. [34, с. 261].

Уровень текучести кадров самый показательный критерий кадровой политики фирмы. Но следует отметить, что текучесть кадров может рассматриваться как положительное явление, так и отрицательное. Первое - расширяются возможности сотрудника, и растет его возможности к адаптации. Второе - коллектив фирмы «освежается», идет приток новых людей, то есть и новых идей.

Гибкость проводимой политики определяется исходя из следующих характеристик: динамичности и стабильности. Динамичная кадровая политика, под воздействием меняющихся обстоятельств и условий, должна своевременно перестраиваться.

Степень учета интересов сотрудника / производства и т. д. Учет интересов работников рассматривается только в сравнении со степенью учета интересов производства фирмы. Исследуется отсутствие или наличие индивидуального подхода к персоналу фирмы.

1.2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ПУТИ ЕЕ УКРЕПЛЕНИЯ

Учитывая усложненные условия отечественного экономико-правовой среды предпринимательской деятельности экономическая безопасность выступает необходимым условием обеспечения жизнеспособности каждого субъекта хозяйствования. Актуализация в последнее время в научной литературе подходов к определению этой категории, а также предпосылок ее исследования связана с тем, что экономическая безопасность в условиях рыночной экономики является важной составляющей обеспечения развития предприятия и повышения его конкурентоспособности как на национальном, так и международном уровнях [20, с. 86-69].

Понятие «экономическая безопасность предприятия» пережило немало переосмыслений в экономической науке в связи с постоянным изменением условий среды функционирования предприятий. Исследование сущности этой категории целесообразно начинать с анализа определения понятия «безопасность», что в переводе с греческого означает «владеть ситуацией». На современном этапе развития экономических отношений термин «безопасность» понимается как сложное, многоаспектное понятие, которое включает различные варианты его толкования [18, с. 8-12].

Так, в общественных науках понятие «безопасность» трактуется как удовлетворение потребностей существования, целостности, независимости, спокойствия и развития. С позиций рискованности безопасность определяется как отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения ущерба. По нашему мнению, в широком смысле, под безопасностью следует понимать устойчивое, стабильное состояние защищенности или отсутствия

угроз со стороны внешних и внутренних факторов среды функционирования субъекту, характеризуется наличием механизма предотвращения или уменьшения воздействия угроз при условии их возникновения.

Исследование сущности понятия «экономическая безопасность» показало, что среди теоретиков отсутствует единая точка зрения относительно его трактовки. Обобщив взгляды отдельных ученых относительно раскрытия сущности категории «экономическая безопасность предприятия» можно выделить следующие подходы:

а) экономическая безопасность предприятия как обеспечение условий сохранения его имущества и коммерческой тайны.

Такое определение понятие было распространено в 90-х годах прошлого века. В результате выхода предприятий на международный рынок, использование новейших технологий, усиление конкурентной борьбы проблема сохранения информации приобрела особую актуальность. Данную точку зрения разделяет Федорова О.Б., который под экономической безопасностью предприятия понимает состояние сохранности его имущества и информации согласно выбранной стратегии и принципа непрерывности деятельности [50, с. 652-655].

С ним соглашается Дадалко А.В., который считает, что экономическая безопасность предприятия – это обеспечение условий сохранения коммерческой тайны и других секторов предприятия. По нашему мнению, несмотря на то, что проблема сохранения информации не теряет своей актуальности, такой подход является весьма ограниченным, и не обеспечивает полноценную защиту предприятия от всего многообразия опасностей и угроз [13, с. 17-24].

б) экономическая безопасность как защита от недобросовестной конкуренции и наличие конкурентных преимуществ.

Сторонником такого подхода является Миронова О.А., по мнению которого, безопасность предпринимательства – это такое состояние цивилизованного бизнеса, при котором отсутствует экономическая или иная

жаль, которая бы наносилась бизнеса намеренно или не намеренно физическими лицами или социальными организациями (в том числе и юридическими) с нарушением закона или этики предпринимательства [27, с. 115-125].

Основной акцент в данном определении автор делает именно на конкурентной борьбе между предприятиями, поэтому недостаток его заключается в отсутствии учета всех угроз эффективной деятельности предприятия. Как наличие конкурентных преимуществ рассматривает экономическую безопасность. Тохиров Т.И., обусловленные, по мнению автора, соответствием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов и организационной структуры предприятия к его стратегическим целям и задачам [47, с. 38-42]. Но один лишь факт наличия преимуществ без их рационального использования и реализации не гарантирует предприятию экономической безопасности, что делает данный подход значительно узким. Поэтому для обеспечения всесторонней защиты предприятия необходимо учета и других факторов внешней и внутренней среды его функционирования.

в) экономическая безопасность предприятия как защищенность предприятия от внешних и внутренних угроз.

Такого подхода придерживается большинство ученых, В частности. Кондратенко Н.А. рассматривает экономическую безопасность предприятия как состояние защищенности его жизненно важных интересов от реальных и потенциальных источников опасности или экономических угроз [22, с. 72–76].

Данную точку зрения разделяет Соколинский В.М., который предлагает под экономической безопасностью предприятия понимать его способность эффективно и стабильно осуществлять хозяйственную деятельность путем использования совокупности взаимосвязанных диагностических и контрольных мероприятий финансового характера, которые должны оптимизировать использование ресурсов предприятия и нивелировать влияние негативных факторов внутренней и внешней среды. Однако в данных определениях

отсутствует видение перспектив развития предприятия, главное внимание уделяется приспособлению к среде функционирования и нейтрализации негативного влияния факторов окружающей среды функционирование предприятия. Кроме того, в определении Соколинский В.М. основным условием обеспечения экономической безопасности предприятия выступает совокупность мер финансового характера, что способна нейтрализовать возможное отрицательное влияние на предприятие. Такой подход концентрирует внимание на финансовой составляющей экономической безопасности, не учитывая остальные компоненты: технико-технологическую, кадровую, информационную, экологическую безопасность, материально-сырьевую, маркетинговую и т. п., что выступает недостатком такой трактовки [44, с. 69–73].

Юткин О.В. рассматривает экономическую безопасность предприятия как состояние защищенности его деятельности от отрицательных влияний внешней среды, а также способность быстро устранить разновариативные угрозы или приспособиться к существующим условиям, что не сказывается отрицательно на его деятельности [56, с. 189–192].

По мнению Рябина В.В., экономическая безопасность представляет собой защищенность научно-технического, технологического, производственного и кадрового потенциала предприятия от прямых (активных) и косвенных (пассивных) угроз. Общим для данных определений является отсутствие учета авторами того факта, что на экономическую безопасность субъекта хозяйствования оказывают влияние не только факторы внешних, но и внутренних угроз, которыми могут выступать, например, персонал предприятия. Это делает данные трактовки понятия несколько односторонними и изолированными [40, с. 62–67].

г) экономическая безопасность предприятия как состояние устойчивости, равновесия и наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для стабильного функционирования предприятия.

По мнению Е.В. Стельмашонка, экономическая безопасность предприятия – это такое его состояние, при котором при наиболее эффективном использовании корпоративных ресурсов предприятие достигает предотвращения, ослабления или защиты от существующих опасностей и угроз и обеспечивает достижение целей бизнеса в условиях конкуренции и предпринимательского риска [21, с. 105–109].

Кириллова Е.В. считает, что экономическая безопасность - это состояние хозяйствующего субъекта, при котором он при наиболее эффективном использовании корпоративных ресурсов добивается предотвращения, ослабления или защиты от существующих опасностей и угроз или других непредвиденных обстоятельств и в основном обеспечивает достижение целей бизнеса в условиях конкуренции и хозяйственного риска.

Данные определения содержат два важных момента: критерий обеспечения безопасности – достижение целей бизнеса, а также учтены факторы внешней среды – конкуренция и риск. Но недостатком является то, что оценить эффективность использования корпоративных ресурсов достаточно сложно, кроме того возникает проблема определения того, что именно к ним относится. В определении отсутствует учет возможности использования некорпоративных ресурсов обеспечения экономической безопасности, например государственных правоохранительных органов, других органов регулирования отношений и тому подобное.

Иной точки зрения придерживается Рыбальченко М., которая считает, что экономическая безопасность предприятия является характеристикой системы, которая самоорганизуется и саморазвивается, то есть это состояние, при котором экономические параметры позволяют сохранить главные ее свойства: равновесие и устойчивость при минимизации угроз [38, с. 11–16]. Согласно такого определения обеспечения экономической безопасности предприятия практически сводится к минимизации экономического риска, ведь вероятность возникновения нежелательного события часто трактуют как риск.

Но, по нашему мнению, эти понятия не являются тождественными, и рассматривать их следует отдельно.

Достаточно полное определение «экономической безопасности», с которым трудно не согласиться, предоставляет ученый Е.С. Белокурова, которая считает, что экономическая безопасность предприятия предполагает устойчивый, то есть сбалансированный непрерывное и постоянное развитие, что достигается с помощью использования всех видов ресурсов и предпринимательских возможностей для стабильного функционирования и динамического научно-технического и социального развития, предотвращения внутренних и внешних отрицательных влияний (угроз), обеспечение стабильного функционирования предприятия сегодня и в будущем [6, с. 23–29]. Похожее определение дается в учебнике по экономике предприятия под общей редакцией Краснощек А.А., где экономическая безопасность трактуется как такое состояние корпоративных ресурсов и предпринимательских возможностей, при котором гарантируется наиболее эффективное их использование для обеспечения стабильного функционирования и динамического научно-технического и социального развития, предотвращения внутренним и внешним негативным воздействиям (угрозам) [23, с. 42–46].

Безуглая Н.С. акцентирует внимание на том, что экономическая безопасность предприятия - это состояние эффективного использования ресурсов и существующих рыночных возможностей, что позволяет предприятию избежать внутренних и внешних угроз, обеспечивает ему длительное выживание и устойчивое развитие на рынке в соответствии с выбранной миссии [5, с. 62–68].

Авторы учли недостатки предыдущих трактовок, и в формулировки понятия подчеркивают не только на эффективном использовании ресурсов, но и рыночных и предпринимательских возможностей. Этот акцент отражает системность проблемы, добавляет определению логической завершенности, но за такого широкого понимания понятия отождествляется с эффективностью хозяйственной деятельности, что является нецелесообразным.

д) экономическая безопасность как зависимость от гармонизации интересов предприятия с интересами субъектов его внешней среды.

Отечественный ученый Габети.А.В. предлагает понимать экономическую безопасность как меру гармонизации во времени и пространстве экономических интересов предприятия с интересами связанных с ним субъектов внешней среды, действующих за пределами предприятия. При этом под интересом имеется в виду взаимодействие предприятия с другими субъектами внешней среды, в результате чего предприятие получает прибыль [9, с. 100–103]. В результате, субъект хозяйствования признается в состоянии экономической безопасности, если его производственно-хозяйственная деятельность является прибыльной. Серьезным недостатком такого определения является отсутствие учета факторов внутренней среды функционирования предприятия, а также остается непонятным, какой именно должна быть эта мера гармонизации экономических интересов.

е) экономическая безопасность предприятия как состояние производственной системы, при котором достигается устойчивость и прогрессивное развитие предприятия.

Так, по мнению многих ученых с постсоветского пространства, в частности Барт.А.А., под экономической безопасностью любой системы нужно понимать совокупность свойств состояния производственной подсистемы экономической системы, которая обеспечивает возможность достижения целей всей системы [4, с. 4–9].

Эту точку зрения разделяет Мармузов. П.А., отмечая, что экономическая безопасность - это состояние производственно-экономической системы, при котором функционируют механизмы предотвращения или уменьшения степени воздействия угроз стабильности функционирования и развития предприятия. Но данные определения учитывают не все составляющие системы экономической безопасности, акцентируя внимание лишь на производственной подсистеме, игнорируя, таким образом, другие звенья экономической системы предприятия.

Экономическая безопасность, по мнению Мамчур. М.С., является таким состоянием развития хозяйствующего субъекта, что характеризуется стабильностью экономического и финансового развития, эффективностью нейтрализации негативных факторов и противодействием их влияния на всех стадиях его развития [26, с. 123–126]. Особенностью данного определения выступает выделение как фактора обеспечения экономической безопасности предприятия стабильности его финансового развития. С одной стороны, такое выделение является логичным, ведь именно финансовая составляющая является одной из основных составляющих экономической безопасности предприятия, но не единственной. Для обеспечения полноценной экономической безопасности предприятия необходимо учесть всех ее составляющих.

Таким образом, если обобщить описанные подходы к раскрытию сущности рассматриваемого понятия, можно утверждать, что экономическая безопасность является многоаспектной категорией, которой присущи следующие признаки:

- зависит от влияния факторов как внутренней, так и внешней среды функционирования предприятия;
- связано с возможностью предприятия функционировать в долгосрочном периоде;
- предусматривает наиболее эффективное использование корпоративных ресурсов для обеспечения целей бизнеса.

Проанализировав характеристики данного понятия и существующие подходы к его трактовке автором предложено следующее определение: экономическая безопасность предприятия – это такое состояние его равновесия и степень защищенности от негативных воздействий и изменений внешней и внутренней среды, за которого достигается наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов и стабильное функционирование в настоящем и будущем периодах.

Следовательно, обеспечение устойчивого развития предприятия, стабильности результатов его деятельности, достижение цели, которая

соответствует интересам собственников и общества в целом невозможно без наличия действенной системы его экономической безопасности.

Именно поэтому необходимо проводить всесторонний научный анализ путей обеспечения экономической безопасности предприятия, выявление угроз и опасностей, которые могут привести к ее потере, с целью обеспечения стабильного эффективного функционирования и развития предприятия в текущем и будущем периодах.

1.3 КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ И МЕТОДЫ ЕЕ РАЗВИТИЯ С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Экономическая безопасность предприятия занимает важное место в процессе эффективного управления им, потому является неотъемлемым звеном его стратегического управления, в зависимости от целей хозяйствования, средств и возможностей их достижения, условий хозяйствования и конкурентного среды, и др. Стратегия экономической безопасности – это совокупность наиболее значимых решений и мероприятий, направленных на обеспечение приемлемого уровня безопасности функционирования предприятия [28, с. 97–100].

Проработка литературных источников демонстрируют разнообразие исследований по вопросам разработки стратегии экономической безопасности предприятия. Петренко И.Н., в научном труде предлагает подход, по которому для обеспечения финансово-экономической безопасности предприятия используются три стратегии: договорная, матричная, комплексная [33, с. 275]. Предложенный подход предполагает кардинально различные стратегии и не описано, в каком случае использовать ту или иную, что затрудняет использование этого подхода.

Группа авторов во главе с Гончаренко Л.П., предлагает следующие три типа стратегии финансово-экономической безопасности предприятия: внезапного реагирования на угрозы; прогнозирование опасностей и угроз; возмещения причиненных убытков [12, с. 73–77]. В данном подходе

последовательно изложены типы стратегий, но он не предусматривает всю полноту понятия «экономическая безопасность предприятия», смысл предложенных стратегий в данном подходе заключается только в работе с угрозами – устранение, предотвращение, компенсация, но экономическая безопасность несколько шире угрозы.

Стратегии экономической безопасности предприятия в зависимости от репутации предприятия предложенные автором Дмитрук Е.В., в работе в виде матрицы «Экономическая безопасность предприятия – репутация предприятия». Такой подход является необычным и интересным, но узконаправленным, не раскрывает всего содержания исследования, что опровергает его результаты [32, с. 26–27].

Бондаренко Е.А., в своей работе выделяет следующие типы стратегий корпоративной экономической безопасности предприятия: ориентированы на устранение существующих или предотвращение возникновения возможных угроз экономической безопасности; нацеленные на предотвращение ущерба от воздействия существующих или возможных угроз экономической безопасности; направленные на компенсацию ущерба в результате действия угроз экономической безопасности [7, с. 88].

Характерными чертами этого подхода являются также ограниченность типов стратегии по смыслу и неопределенность критериев их разделения.

Профессор Галатенко В.А., в работе предлагает следующие стратегии финансово-экономической безопасности: обеспечение роста прибыльности его собственного капитала; формирования финансово-экономических ресурсов; финансово-экономической стабильности; безопасности инвестиционной деятельности; нейтрализации финансово-экономических рисков; безопасности инновационной деятельности; защиты его конкурентной позиции; антикризисная стратегия [10, с. 270].

Такой перечень является полным и объемным по содержанию в комплексе, но громоздким и сложным использованием. Предложенные стратегии отдельно одна от другой есть фрагментарными, что не дает

возможности разработать комплексной, действенной и универсальной стратегии.

Таким образом, существует необходимость в разработке комплексного, содержательного и универсального подхода, типичные стратегии которого будут удобными в практическом применении.

Исходя из сущности понятия «экономическая безопасность предприятия» и суждений относительно него: условием безопасности есть – защищенности или достижения целей предприятием; концепция высшего уровня и концепция низшего уровня, по которым выделены интересы – развитие, стабильность, противостояние угрозам и за каждым определены критерии: эффективность использования ресурсов – постоянное развитие, финансовая- экономическая устойчивость – адаптация, стабильность и непрерывность производственной деятельности – противостояние угрозам, предлагается концептуальный подход к формированию стратегии экономической безопасности предприятия и типы стратегий за ним.

Такой подход в полной мере раскрывает функциональность системы экономической безопасности предприятия и позволяет учитывать всю многопредметность содержания понятие «экономическая безопасность предприятия», комплексно и последовательно подойти к процессу ее обеспечения. Данный подход отличается от других тем, что учитывает, как состояние, так и направление развития исследуемого предприятия [29, с. 52-58].

Предложенные типы стратегий экономической безопасности предприятия логично, последовательно и в полной мере соответствуют ее концептуальным положением, работают на достижение ее целей.

При выборе того или иного типа стратегии экономической безопасности предприятия необходимо учитывать указанные концептуальные аспекты удельных категорий, что систематизирует элементы системы экономической безопасности предприятия и механизм ее делает обеспечения действенным.

Концептуальный подход к формированию стратегии экономической безопасности предприятия – это реализация необходимости формирования

новой политики управления предприятием сегодня, в составе которой должны быть инструменты идентификации возможностей и ограничений хозяйствования.

Объективной необходимостью формирования и разработки стратегии экономической безопасности предприятия стали более динамические и практически не прогнозируемые факторы его макро - и микро - среды. Это обусловило необходимость пересмотра существующих подходов и предложение новых к формированию стратегии экономической безопасности предприятия.

Экономическая безопасность предприятия, как фактор эффективного управления им, является объектом стратегического управления. Ради качественного обеспечения экономической безопасности предприятия предложен концептуальный подход к формированию стратегии экономической безопасности предприятия, в рамках которого сформулированы следующие последовательные типы стратегий: выживания, существования, ограниченного роста, рост.

Данный подход является основой процесса обеспечения экономической безопасности предприятия, учитывая как состояние, так и направление развития предприятия, имеет большое практическое значение в успешном хозяйствовании предприятия в текущем и стратегическом периодах.

Дальнейшие исследования направлены на обеспечение желаемого уровня экономической безопасности предприятия, что характеризует управление им как эффективное.

2 ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «НПО АВТОМАТИКИ ИМЕНИ АКАДЕМИКА Н.А. СЕМИХАТОВА» И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ С УЧЕТОМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

2.1 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Научно-производственное объединение автоматики имени академика Н.А. Семихатова одно из крупнейших предприятий России в области разработки и изготовления систем управления и радиоэлектронной аппаратуры для ракетной и космической техники, а также системы управления для автоматизации технологических процессов в различных отраслях промышленности.

Сегодня предприятие разрабатывает и производит:

- автоматизированные системы управления технологическими процессами;
- системы управления для автоматизации объектов энергетики;
- системы управления для автоматизации объектов горнодобывающей промышленности;
- системы управления и аппаратуру для автоматизации транспорта;
- системы управления и аппаратуру для строительства и ЖКХ;
- аппаратура связи, телемеханики;
- датчики, микросборки и электрорадиокомпоненты.

Предприятие обеспечивает полный цикл создания продукции: от разработки идеи до изготовления и сервисного обслуживания изделия.

В настоящее время главным направлением работы предприятия остается создание систем управления для перспективных баллистических ракет морского базирования. Не менее важными являются и разработки космической тематики. «НПОА» активно участвует в программах Федерального космического агентства, разрабатывая системы управления для средств

выведения полезной космической нагрузки среднего и легкого класса, орбитальных блоков и космических аппаратов. Первой разработкой предприятия в рамках международных космических проектов был бортовой комплекс управления для космического аппарата «Экспресс», выведенного в космос в 1995 году. В этот же период началась разработка системы управления модернизированной ракеты-носителя среднего класса «Союз-2», первые пуски которого состоялись с космодрома «Плесецк» в 2004 году и с космодрома «Байконур» в 2006 году. Головной разработчик нового носителя ФГУП «ГНП РКЦ «ЦСКБ-Прогресс».

Новым витком развития для предприятия стало сотрудничество с Национальным центром космических исследований Франции и Европейским космическим агентством. В результате появилась РН «Союз-СТ», предназначенная для пусков с космодрома Куру на территории Французской Гвианы. «НПОА» для этого проекта разработало систему управления ракеты, а также аппаратуру стартовой позиции. 22 октября 2011 года с космодрома Куру стартовал первый «Союз-СТ» с двумя европейскими спутниками «Галилео».

На 1 ноября 2014 года проведено 40 успешных стартов «Союза-2» различных модификаций, при которых наша система управления отработала безукоризненно. Сейчас на предприятии заканчивается изготовление аппаратуры технического и стартового комплексов, предназначенных для строящегося в Амурской области космодрома «Восточный».

Сегодня предприятие также занимается работами, связанными с автоматизацией технологических процессов, системами связи и передачи информации в области энергетики, ЖКХ, энергосбережения, нефтегазового комплекса, транспорта.

Предприятие проводит работы по лицензии Госатомнадзора в части разработки и изготовления систем управления для атомных электростанций.

Эксклюзивная разработка «НПОА» - система управления электроподвижным составом для Московской монорельсовой дороги. Автомат, который ведет состав, обеспечивает прибытие поезда на станцию по графику с

временной точностью до двух секунд и точностью остановки до двух сантиметров. Система может также вести состав в режиме «автопилота».

Для нового электровоза 2ЭС6 предприятие разработало модульную кабину машиниста с пультом управления, а также целый ряд систем электрооборудования для локомотивов.

Специалистами «НПОА» разработан и серийно изготавливается управляющий информационный комплекс для зерноуборочных и кормоуборочных комбайнов «Ростсельмаша».

Успешно прошли испытания приборной панели для автотракторной техники. Эту приборную панель планируют использовать в своих изделиях Челябинский тракторный завод и Уралвагонзавод.

Многие разработки «НПОА» успешно используются за рубежом. Это, например, системы защиты для Пекинского метро, микропроцессорные приборы управления гидрогенераторами для электростанций в Италии и Колумбии, системы дистанционного управления энергоресурсами в Киргизии. Готовятся новые зарубежные проекты.

Предприятие обеспечивает полный цикл создания продукции: от разработки идеи до изготовления и сервисного обслуживания изделия.

Ядром предприятия является научно-исследовательский и испытательный комплекс. Сотрудники комплекса решают все вопросы: от разработки структурной схемы и алгоритмов работы системы управления до отработки программно-приборной реализации алгоритмов управления на цифровом моделирующем комплексе.

Производственная база предприятия обеспечивает полный технологический цикл изготовления продукции, включая вспомогательное технологическое оборудование. Основа производства – монтажно-сборочные цеха и цех изготовления микросборок.

«НПО А» динамично развивающееся предприятие, продукция которого востребована в различных отраслях хозяйства. Оно располагает мощной производственной базой, имеет большой кадровый потенциал, сильный

коллектив конструкторов. Перспектива развития предприятия – сбалансированность объемов государственного заказа и гражданской продукции.

Системы автоматизированного управления для конвейерного транспорта – это новый шаг на пути внедрения микропроцессорной техники в горнодобывающую промышленность, позволяющий минимизировать энергетические потери, повысить надежность и информативность в управлении технологическими процессами. Это новое направление в деятельности предприятия, которое успешно реализуется в республике Казахстан.

Направления реализации кадровой стратегии «НПОА»:

- Развитие кадрового потенциала в соответствии со стратегическими целями и задачами предприятия.
- Содействие молодым работникам в профессиональном и карьерном росте.
- Индивидуальный подход в формировании кадрового резерва с учетом потребности предприятия в эффективных руководителях.
- Создание условий для занятия научной деятельностью.
- Развитие программы наставничества (передача опыта от знающих свое дело профессионалов молодым работникам).

Сотрудники предприятия повышают квалификацию в оборудованных на современном уровне учебных классах по специально разработанным в соответствии с потребностями предприятия программам, принимают участие в профессиональных конференциях и семинарах, организуемых в учебных центрах Екатеринбурга и других городов. Молодые и перспективные сотрудники предприятия проходят обучение на курсе "Молодые ТОП-менеджеры Урала", а опытные руководители повышают уровень знаний на курсах МВА, в отраслевом институте повышения квалификации.

«НПОА» реализует программу формирования кадрового резерва на позиции руководителей различного уровня. В состав кадрового резерва зачисляются сотрудники, обладающие высоким потенциалом и необходимым

набором качеств. Для таких сотрудников составляются индивидуальные планы развития, на основании которых формируются учебные программы, способствующие развитию деловых и профессиональных качеств, необходимых успешным руководителям.

В 2014 году более 1500 сотрудников «НПОА» повысили свою квалификацию в учебном центре предприятия. Для многих из них это способствовало повышению профессионального уровня, заложило основу для карьерного роста. На предприятии создана, внедрена, функционирует и совершенствуется система менеджмента качества. СМК предприятия сертифицирована на соответствие требованиям: ГОСТ ISO 9001-2011, стандартов СРПП ВТ, в том числе ГОСТ РВ 0015-002-2012, Положений РК-98, РК-98-КТ, РК-11, РК-11-КТ, ОСТ 134-1028-2012 органом по сертификации систем менеджмента качества «СОЮЗСЕРТ», аккредитованным в системе «Оборонсертифика» и ФСС КТ. Система менеджмента бизнеса продукции железнодорожной тематики сертифицирована на соответствие требованиям Международного стандарта железнодорожной промышленности IRIS, ISO 9001:2008, ГОСТ ISO 9001-2011 органом по сертификации СМК DQS GmbH. Политика предприятия в области качества утверждена генеральным директором АО «НПО автоматики» А.В.Мисюрой 17.06.2016 .

АО «НПО автоматики» имени академика Н.А. Семихатова – одно из крупнейших предприятий России в области разработки и изготовления систем управления и радиоэлектронной аппаратуры для ракетно-космической техники, а также системы управления для автоматизации технологических процессов в различных отраслях промышленности. Высокий профессионализм, новаторские идеи, уникальные конструкторские решения реализуются в разработанных и изготавливаемых комплексах. Вся эта продукция получила высочайшую оценку военного руководства нашей страны. Цели предприятия «НПОА»: максимизация прибыли, выход на рынки других регионов (к примеру, рынки Азии и Америки). «НПОА» стремится следовать следующим принципам, которые представлены на рисунке 2.1.

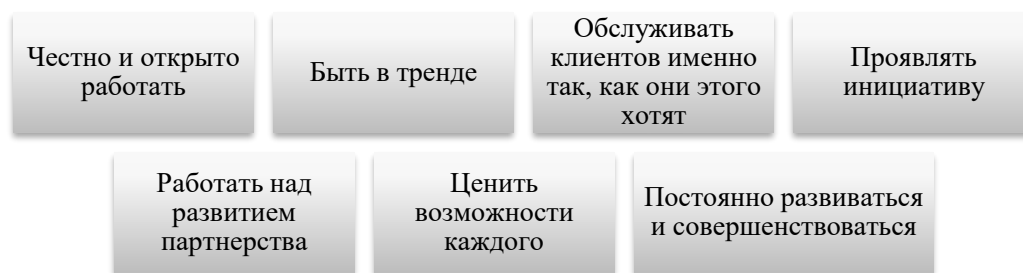


Рисунок 2.1 – Основные принципы деятельности АО «НПО автоматики» имени академика Н.А. Семихатова²

Основная задача компании – это расширение клиентской базы, а также оптимизация работы с партнерами фирмы. Основные виды деятельности предприятия представлены на рисунке 2.2.

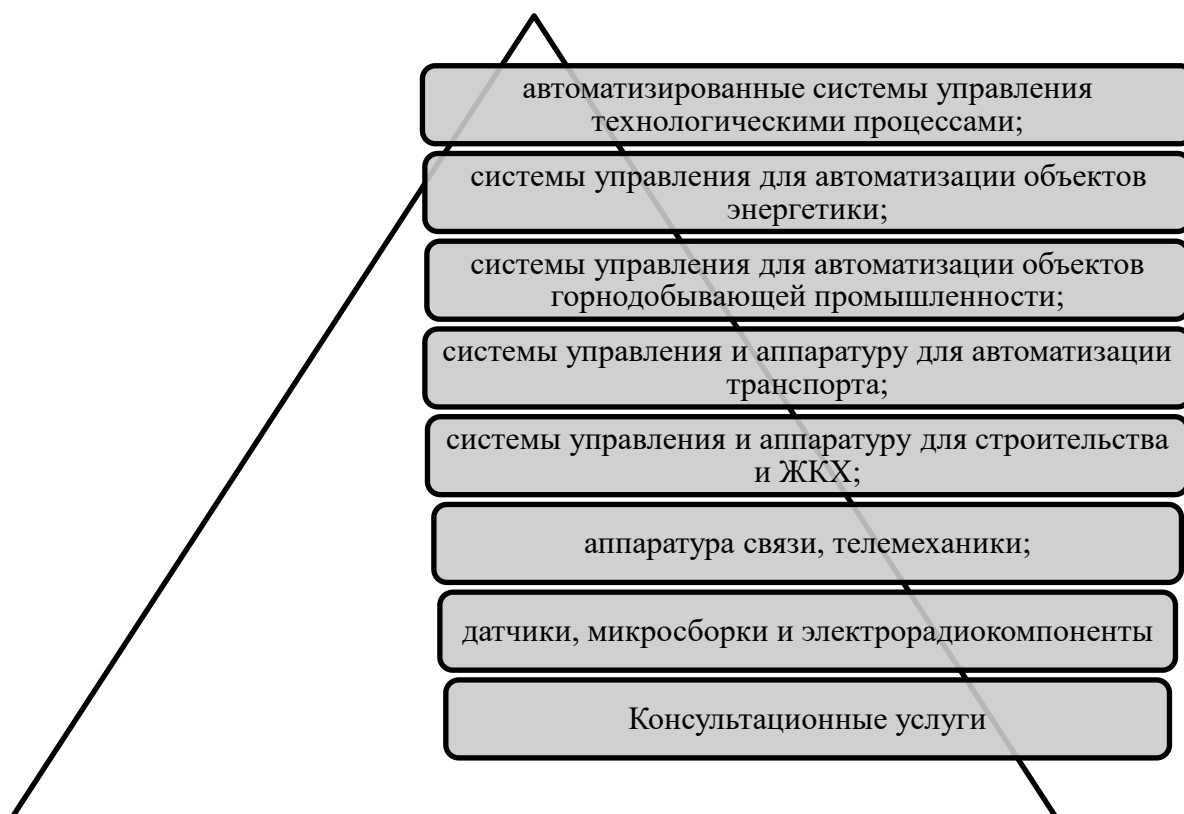


Рисунок 2.2 – Основные виды деятельности АО «НПО автоматики» имени академика Н.А. Семихатова³

После проведенного исследования на данном предприятии мы пришли к выводу, что основной целью работы предприятия является извлечение

² Составлено автором.

³ Составлено автором по: [59].

прибыли, а также желание быть полноправным конкурентом на мировом рынке автоматизационной продукции. Структура спроса на услуги в сфере автоматизации (без учета прочих видов деятельности предприятия) представлена на рисунке 2.3. Оценив данные, можно сказать, что повышается удельный вес спроса на системы управления и аппаратуру для автоматизации транспорта, в свою очередь, значительно снизился за последние два года спрос на датчики, микросборки и электрорадиокомпоненты.

«НПОА» всегда готово рассмотреть любое предложение о совместном сотрудничестве, включая и иностранных партнеров.

На предприятии «НПОА» используются одновременно 2 метода ценообразования:

- метод полных издержек (затратный метод);
- метод следования за рыночными ценами (рыночный метод)

Можно отметить, что второй метод преобладает, особенно при ведении консультационной деятельности.

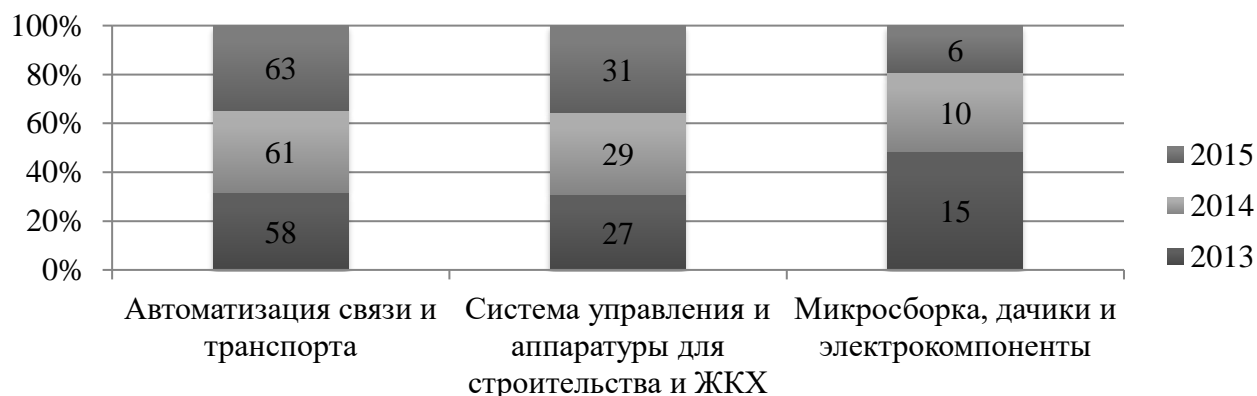


Рисунок 2.3 – Структура спроса на продукцию предприятия НПО автоматики им. Академика Н.А. Семихатова, %, 2013-2015гг.⁴

Ценовой сегмент – средний. Предприятие ориентировано на рост. Стоимость товаров в «НПОА» в среднем на 15 % выше, чем цены на аналогичные услуги (консультационная деятельность) у конкурентов, что связано с позиционированием предприятия, как надежной и квалифицированной

⁴ Составлено автором.

силы. Строгий и регулярный контроль за ценами и трендами рынка позволяет гарантировать лучшее предложение и качество услуг.

Действующие способы продвижения товаров предприятия «НПОА» на рынок условно можно назвать, как стратегия «толкай» и стратегия «тяни».

Стратегия «толкай». Продвижение товаров предприятия «НПОА» на рынок этим способом подразумевает так называемое навязывание товара потенциальному покупателю. Обычно это происходит с помощью рекламы и проведения различных мероприятий, которые будут стимулировать сбыт продукции. Следует отметить, что в данном случае, созданная предприятием «НПОА», реклама направлена, в первую очередь, на розничных торговцев и оптовиков. Чтобы привлечь их внимание, разрабатываются специальные предложения. Итогом такой стратегии должно стать построение выгодных отношений, благодаря которым товар по цепочке как бы начнет «выталкивать» на рынок. Началом такой цепочки будет сам производитель, связующими звеньями выступят оптовики и розничные торговцы, а вот конечным звеном станет потребитель. Стоит отметить, что такое продвижение товара на рынок довольно затратное. Дело в том, что много работать придется с дилерами и агентами, а чтобы их привлечь, нужно потратиться на промышленную рекламу.

Примером стратегии «толкай» на предприятии «НПОА» может служить обзор услуг на выставках, увеличение скидок и организация специальных курсов. Чтобы такая стратегия не была провальной, предприятие «НПОА» хорошо прорабатывает такие нюансы, как подготовка персонала, привлекаемого в продвижение, а также подбор оптимальной схемы скидок. Персонал должен знать все о преимуществах продаваемого им товара и быть приветливым с покупателями. Не стоит сразу делать большие скидки, ведь их действие направлено на поддержание длительного сотрудничества.

Стратегия «тяни». Продвижение товара на рынок подразумевает проведение активной рекламной и промо -кампании с привлечением различных средств массовой информации. Одним словом, предприятие «НПОА» стремится сделать так, чтобы о товаре услышало как можно большее

количество людей. Примером проведения такой стратегии становится любая телевизионная реклама.

Предприятие «НПОА» достаточно серьезно относится к продвижению услуг предприятия с помощью маркетинговых инструментов, особенно в сети интернет. Наиболее серьезное отношение к области продвижения инновационных проектов. Основными инструментами продвижения таких проектов в сети Интернет стали интернет - баннеры, активность в социальных сетях и социальных медиа (рисунок 2.4).

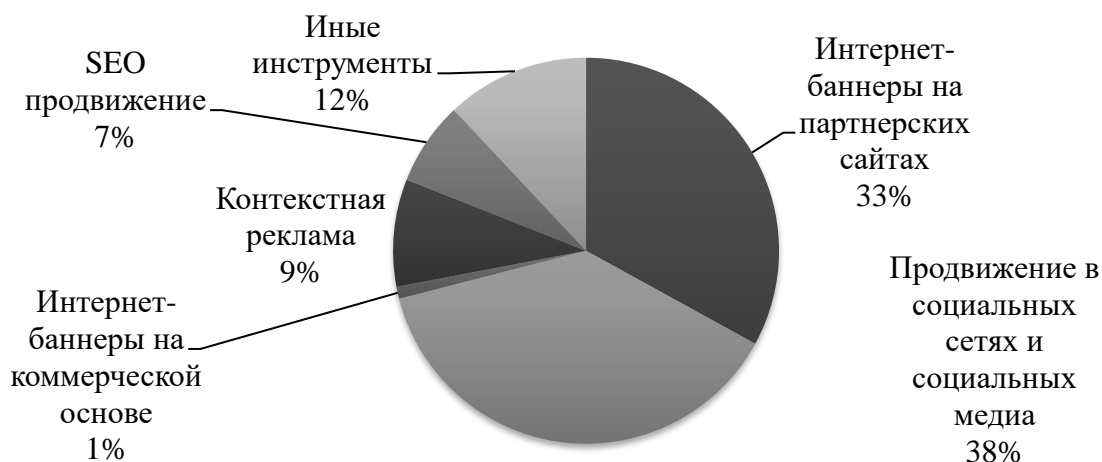


Рисунок 2.4 – Основные инструменты, используемые предприятием АО «НПО автоматики» имени академика Н.А. Семихатова при реализации инновационных проектов⁵

По мнению, руководства предприятия «НПОА», продвижение товара на рынке с помощью рекламы на сегодняшний день считается самым эффективным. Чем большее количество раз тот или иной человек посмотрит одну рекламу, тем больше шансов на то, что он захочет приобрести услугу именно у этой компании. Наиболее активно предприятие «НПОА» использовало электронную переписку и электронные рассылки. Также предприятие «НПОА» проводило обзор и применяло следующие инструменты: мониторинг профильных сайтов и новостей в поисковых системах, сервис бесплатных публикаций презентаций sladeshare.net, сервис организации

⁵ Составлено автором.

событий timerad.ru, сервис видеоконференций Webex, сервис публикации PDF Issuu, хранилище данных Dropbox.

Исследуя эффективность использования средств рекламы и PR на предприятии «НПОА», нами был проведен опрос среди персонала предприятия. Результаты представлены на рисунок 2.5.

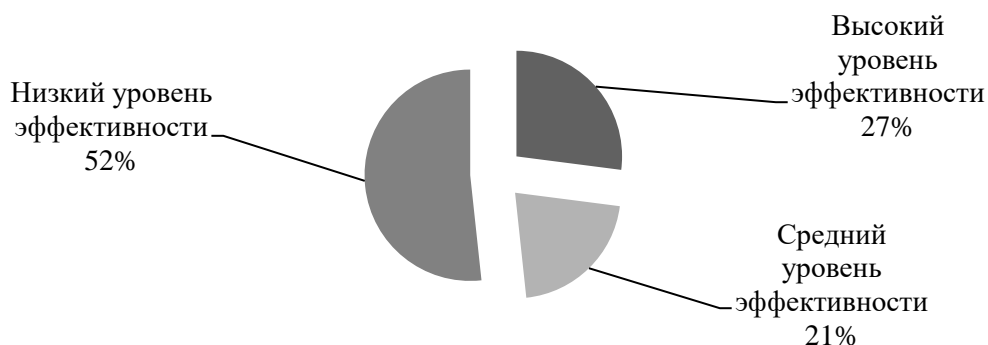


Рисунок 2.5 – Уровень эффективности использования средств рекламы и PR на предприятии АО «НПО автоматики» имени академика Н.А. Семихатова, 2017г., %⁶

На основе выявленной проблемы низкого уровня эффективности использования средств рекламы и PR на предприятии «НПОА», нами были проанализированы отечественные и зарубежные методы оптимизации этих инструментов.

Нами выделены предложения для предприятия «НПОА» в аспекте различных инструментов рекламы и PR на каждом из этапов развития:

SEED — «посевная» стадия — компания находится в процессе формирования, имеется лишь идея или проект, происходит создания управленческой команды, проводятся маркетинговые исследования, определяется концепция бизнеса, происходит сбор начальных финансовых ресурсов, выполняется создание прототипа;

STARTUP («стартап») — компания недавно образована, обладает опытными образцами, пытается организовать производство и выход продукции на рынок, происходит создание команды, проводится анализ конкурентов,

⁶ Составлено автором по [58].

осуществляется поиск и привлечение первых клиентов на рынке, выполняется переход от прототипа к масштабируемости продукта;

EARLY STAGE, EARLY GROWTH («ранний рост») — компания осуществляет выпуск и коммерческую реализацию готовой продукции, хотя пока не имеет устойчивой прибыли, происходит увеличение количества клиентов, выполняется поиск средств на развитие компании, комплектуется штатный персонал компании. На эту стадию приходится «точка безубыточности» (BEP — break-evenpoint).

EXPANSION («расширение») — компания занимает определенные позиции на рынке, становится прибыльной, происходит расширение производства и сбыта, проведение дополнительных маркетинговых исследований, увеличение основных активов и капитала. На этом этапе происходит переориентация продукта на массового пользователя.

MEZZANINE — «промежуточная» стадия — иногда перед «выходом» выделяют промежуточную «Мезонин» (mezzanine) стадию, на которой привлекаются дополнительные инвестиции для улучшения краткосрочных показателей компании, что стимулирует общее повышение ее капитализации. На этапе mezzanine в компанию вкладывают капитал инвесторы, ожидающие быструю отдачу от вложений;

EXIT («выход») — этап развития компании, на котором происходит создание публичной компании, продажа доли инвестора другому стратегическому инвестору (M & A), первичное размещение на фондовом рынке (IPO) или выкуп менеджментом (MBO — Management Buy-Out — доля инвестора приобретается менеджерами компании по цене, что устраивает инвестора). Как правило, этап «exit» является точкой выхода венчурных инвесторов. Продажа на этапе «выход» происходит по ценам, которые намного превышают первоначальные вложения, что позволяет инвесторам зафиксировать значительные объемы прибыли.

Финансовое состояние предприятия. Исследуя деятельность оборонного предприятия «НПОА», можно отметить, что анализ баланса начинается с

описания общей суммы имущества предприятия и динамики ее изменения в течение рассматриваемого периода. Результатом данной части анализа должно стать выявление источников увеличения или сокращения активов предприятия и определение статей активов, по которым данные изменения произошли.

Горизонтальный анализ — это динамический анализ показателей. Он позволяет установить их абсолютные приращения и темпы роста. Вертикальный анализ показывает структуру средств предприятия и их источников.

Общая стоимость имущества увеличилась на 2005715 тыс.руб. Это произошло за счет увеличения как внеоборотных (на 7.78%), так и оборотных (на 14.91%) активов предприятия.

Рост стоимости основных средств на +13.85% следует отметить как положительно влияющую тенденцию, так как она направлена на увеличение производственного потенциала предприятия.

Поскольку имущество предприятия увеличилось, то можно говорить о повышении платежеспособности.

Увеличение отложенных налоговых активов не может быть оценено положительно, поскольку они характеризуются нулевой доходностью.

За отчетный период оборотные средства выросли на 1508411 тыс.руб. или на 14.91%. Это обусловлено опережением темпов прироста мобильных активов по сравнению с темпами прироста всех совокупных активов. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости запасов и дебиторской задолженности на 1722038 тыс.руб.

Резкое увеличение запасов (на +33.84%) делает необходимым дальнейший углубленный анализ их состава и структуры по данным аналитического учета.

За анализируемый период объемы дебиторской задолженности выросли (на 163127 тыс.руб.), что является негативным изменением и может быть вызвано проблемами, связанными с оплатой продукции (работ, услуг) предприятия, либо активным предоставлением потребительского кредита

покупателям, т.е. отвлечением части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса.

Проанализируем рост дебиторской задолженности к общей величине оборотных активов.

$$d = \frac{163127}{10117299} \cdot 100 \% = 1.61 \%$$

Поскольку отношение роста к оборотным активам меньше 40%, то данное увеличение не должно отрицательно повлиять на деятельность предприятия. Сумма денежных средств снизилась на 213627 тыс.руб., или на 41.17%.

Проанализируем снижение денежных средств на счетах от суммы оборотного капитала на начало периода.

$$d = \frac{213627}{10117299} \cdot 100 \% = 2.11 \%$$

Поскольку снижение оказалось меньше 10%, то данное изменение не должно негативно повлиять на деятельность предприятия. При анализе активов виден рост стоимости внеоборотных средств на 227304 тыс.руб., или на 7.78% от их величины предыдущего периода. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости основных средств и нематериальных активов на 476900 тыс.руб.

Темп роста оборотных активов опережает темп роста внеоборотных активов на 7.13%. Такое соотношение характеризует тенденцию к ускорению оборачиваемости оборотных активов.

Вертикальный анализ. Как видно из таблицы, общая стоимость имущества в отчетном периоде составляла 15044348 тыс.руб. В активах организации доля текущих активов составляет 77.28%, а внеоборотных средств 20.93%. Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы, что способствует ускорению оборачиваемости средств предприятия, т.е. предприятие использует интенсивную политику управления активами.

Доля основных средств в общей структуре активов за отчетный год составила 20.34%, что говорит о том, что предприятие имеет легкую структуру

активов, что свидетельствует о мобильности имущества. Оборотные активы предприятия формируются в основном за счет запасов и дебиторской задолженности на общую сумму 11320391 тыс.руб. Структура с высокой долей задолженности 34.26% и низким уровнем денежных средств (2.03%) может свидетельствовать о проблемах, связанных с оплатой услуг предприятия, а также о преимущественно не денежном характере расчетов.

Следует обратить внимание на сокращение статьи внеоборотных активов в общей структуре баланса (-1.48%), что может говорить об ускорении оборачиваемости оборотных активов.

Нематериальные активы в общей структуре активов выросли. Это может говорить об инновационном направлении развития предприятия. Произошло снижение доли стоимости основных средств на 0.27%. Увеличение доли отложенных налоговых активов не может быть оценено положительно, поскольку они характеризуются нулевой доходностью. За отчетный период доля оборотных средств снизилась на 0.31%. Это обусловлено отставанием темпов прироста мобильных активов по сравнению с темпами прироста всех совокупных активов. Произошло это главным образом за счет уменьшения стоимости дебиторской задолженности и денежных средств на 5.97%

Запасы выросли на 5.65% от общей стоимости активов. За анализируемый период доля дебиторской задолженности снизилась (на 4.02%), что является позитивным изменением и может свидетельствовать об улучшении ситуации с оплатой продукции предприятия и о выборе подходящей политики продаж.

Доля денежных средств снизилась на 1.95%. Доля оборотных средств в активах занимает более 70%, поэтому политику управления активами можно отнести к агрессивному типу.

Горизонтальный анализ: Судя по данным приложений 5, 6, собственный капитал вырос на 799692 тыс.руб. или на 20.49%, что положительно

характеризует динамику изменения имущественного положения организации. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости уставного капитала и нераспределенной прибыли на 795860 тыс.руб.

Доля долгосрочных обязательств выросла. Данная ситуация свидетельствует о том, что организация получила возможность привлекать значительные суммы кредиторов на длительный (более года) период, что в условиях инфляции является благоприятным фактором.

Благоприятным является увеличение отложенных налоговых обязательств, выступающим фактором отсрочки уплаты части налога на прибыль в текущем году.

Задолженность по краткосрочным заемным средствам возросла на 486735 тыс.руб. или на 178946.69%.

Величина кредиторской задолженности выросла в анализируемом периоде на 560727 или на 6.44%.

Кроме того, рассматривая кредиторскую задолженность, следует отметить, что предприятие в отчетном году имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской). Таким образом, предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет кредиторов. Размер дополнительного финансирования составляет 9271573 тыс.руб.

Исследуя динамику краткосрочных обязательств (как в целом, так и по отдельным статьям) целесообразно сопоставление их величин с показателями прибыли и объемов реализации. Рост величины краткосрочных обязательств может быть вызван ростом объема реализации и направлен на максимизацию прибыли. Если темпы роста выручки, прибыли и краткосрочных обязательств приблизительно одинаковы или темп роста прибыли или выручки выше, то факт роста краткосрочных обязательств имеет позитивный характер.

Обращая внимание на совокупное изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их совокупная величина возросла на 259692 тыс.руб. и составила 907298 тыс.руб., что в целом можно назвать положительной тенденцией так как увеличение

резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о эффективной работе предприятия.

Вертикальный анализ: В структуре собственного капитала основное место занимают уставный капитал и нераспределенная прибыль (27.3%).

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период увеличилась. Величина совокупных заемных средств предприятия составила 10340975 тыс.руб. (68.74% от общей величины пассивов). Увеличение заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

У организации в отчетном году имеются отложенные на будущие периоды обязательства перед бюджетом по налогу на прибыль в размере 255539 тыс.руб. (1.7%).

Долгосрочные кредиты и займы (финансовые обязательства) в анализируемом периоде отсутствовали.

В общей структуре задолженности краткосрочные пассивы на конец отчетного периода превышают долгосрочные на 9829897 тыс.руб., что при существующем размере собственного капитала и резервов может негативно сказаться на финансовой устойчивости предприятия.

Доля собственного капитала выросла на 1.32%, что положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости нераспределенной прибыли и уставного капитала на 1.91%

Доля долгосрочных обязательств выросла. Данная ситуация свидетельствует о том, что организация получила возможность привлекать значительные суммы кредиторов на длительный (более года) период, что в условиях инфляции является благоприятным фактором. Благоприятным является увеличение отложенных налоговых обязательств, выступающим фактором отсрочки уплаты части налога на прибыль в текущем году.

Доля заемных краткосрочных средств в структуре пассивов в отчетном периоде возросла с 0% до 3.24%. Доля кредиторской задолженности в структуре пассивов уменьшилась с 66.81% до 61.63%.

Выводы по финансовому анализу. Таким образом, при росте собственного капитала предприятия, отмечено снижение кредиторской задолженности, что положительно характеризует деятельность предприятия. Обращая внимание на совокупное изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их совокупная доля возросла на 1.07% и составила 6.04%, что в целом можно назвать положительной тенденцией, так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить об эффективной работе предприятия. К положительным признакам можно отнести тот факт, что оборотные активы анализируемой организации превышают краткосрочные обязательства, что свидетельствует о способности погасить задолженность перед кредиторами. Сравнение собственного капитала и внеоборотных активов позволило выявить наличие у организации собственного оборотного капитала (1554735 тыс.руб.), что также свидетельствует о достаточной финансовой устойчивости предприятия.

2.2 ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Организационная структура предприятия линейная, характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками (рисунок 2.6) [24, с. 16-18].

В организации ключевым является тип лидерства, когда проблемы, возникающие перед группами людей при достижении ими общей цели, решаются путем сплочения вокруг одного лидера. Данный путь является эффективным потому как дает возможность концентрировать власть в одних руках и, соответственно, позволяет решать вопросы.



Рисунок 2.6 – Организационная структура предприятия АО «НПО автоматики» имени академика Н.А. Семихатова⁷

Можно отметить, что на предприятии «НПОА» выбор руководителя также был не случайным. Основными факторами, которые повлияли на такой выбор, были личные качества директора, которые помимо представленных на рисунке, включают также высокие лидерские навыки, интеллектуальные и творческие способности, значительный уровень коллективизма, который позволяет руководителю сплачивать персонал.

В предпринимательстве тип лидерства, когда проблемы, возникающие перед группами людей при достижении ими общей цели, решаются путем сплочения вокруг одного лидера, является основным. Это позволяет, благодаря концентрации власти в одних руках, решать сложные задачи.

Учитывая то, что лидерство руководителя признается последователями лишь тогда, когда он уже доказал свою ценность и компетентность для отдельных сотрудников, групп и организации в целом, в рамках данной работы были проанализированы наиболее характерные черты эффективного лидера и уровень их раскрытия руководителем данного предприятия (рисунок 2.7).

⁷ Составлено автором.

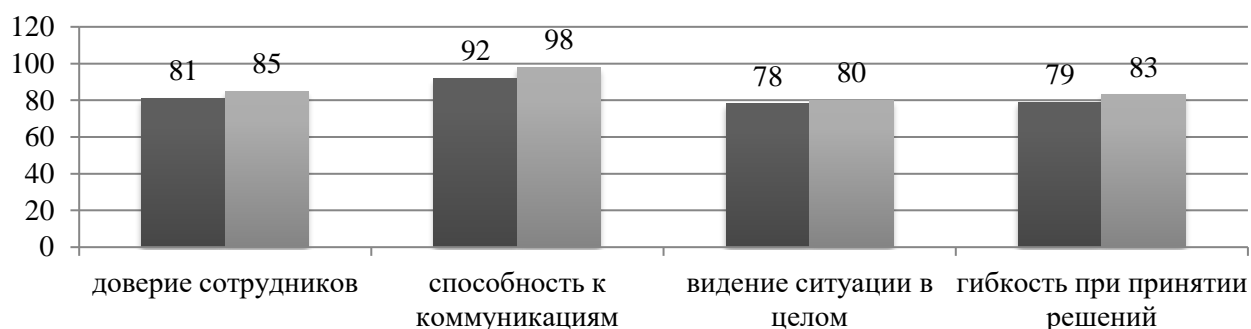


Рисунок 2.7 – Уровень лидерства Мисюры.А.В генерального директора предприятия АО «НПО автоматики имени академика Н.А. Семихатова»⁸

Проанализировав деятельность руководителя предприятия «НПОА», можно сделать вывод, что эффективность достаточно велика, так как показатели лидерства имеют вес более 80%.

Проанализировав кадровую структуру предприятия «НПОА» был сделан вывод, что количественный состав работников по образованию претерпел некоторые изменения. Кадровый состав практически на 50 процентов состоит из работников с окончанным высшим образованием. Второй группой по процентному соотношению является группа сотрудников с неоконченным высшим образованием.



Рисунок 2.8 – Количественный состав работников предприятия АО «НПО автоматики» имени академика Н.А. Семихатова по образованию на 1 января 2017г.⁹

Можно также отметить существенные изменения возрастного состава работников предприятия в сравнении с данными предыдущего года. Большая

⁸ Составлено автором.

⁹ Составлено автором.

часть кадрового состава находится в возрасте от 40 до 55 лет. Вторую группу по процентному соотношению представляют работники от 25 до 30 лет.

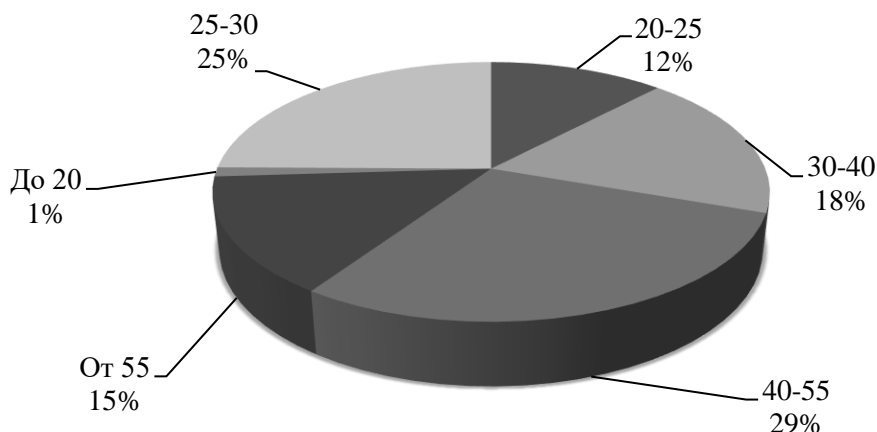


Рисунок 2.9 – Возрастная структура персонала предприятия АО «НПО автоматики» имени академика Н.А. Семихатова, %, данные на 1 января 2017г.¹⁰

Нами был организован опрос среди постоянных сотрудников и вновь прибывших. В первую очередь мы установили, что только 25% опрошенных сотрудников знают, сколько лет существует организация. Этот фактор говорит о низком уровне корпоративной культуры в организации. Каждый сотрудник, который гордится своей работой и доволен ею должен знать возраст компании. Путем опроса было установлено степень лояльности вновь прибывших сотрудников.

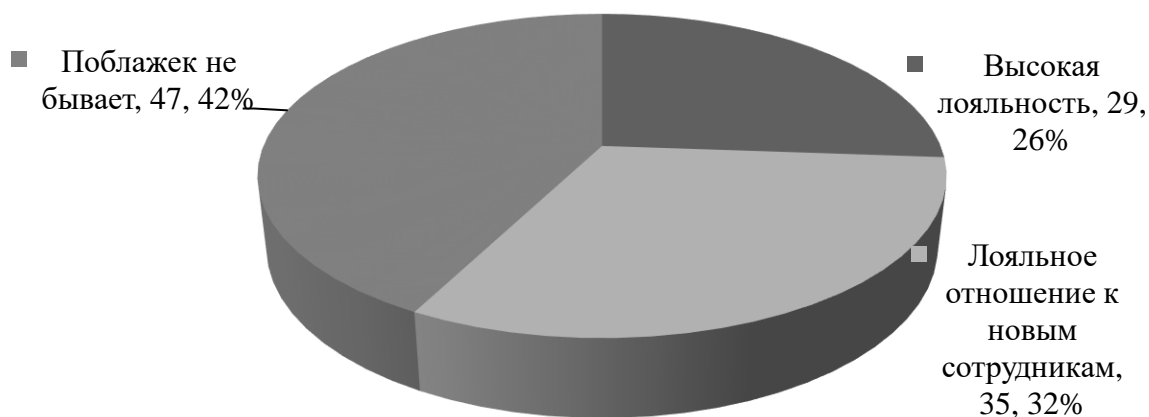


Рисунок 2.10 – Оценка лояльности сотрудников на предприятии «НПО автоматики» имени академика Н.А. Семихатова, данные на апрель 2017 г., %¹¹

¹⁰ Составлено автором.

Большинство сотрудников уверены в том, что руководство компании не лояльно к вновь прибывшим. Сначала, независимо от срока работы в организации и степени адаптации, отношение ко всем одинаковое. Эта политика руководства стимулирует нежелание продолжать работу в компании в новоприбывших. В организации слабо развита система наставничества. Не многие сотрудники готовы взять на себя патронаж над только что прибывшими, так как считают, что за счет этого увеличится нагрузка. Обучение нового персонала не обработано в организации как следует. Обучения часто представляет собой ознакомление с должностной инструкцией и знакомство с рабочим местом. Кроме того, в организации очень редко организовываются тренинги по адаптации персонала в новом коллективе. Новые сотрудники чувствуют сильное давление, как со стороны руководства, так и со стороны коллег. Все это стимулирует высокую текучесть кадров. Все это является последствием неэффективной кадровой стратегии предприятия «НПОА».

Несмотря на это, направления реализации кадровой политики следующие:

- развитие кадрового потенциала в соответствии со стратегическими целями и задачами предприятия.
- содействие молодым работникам в профессиональном и карьерном росте.
- индивидуальный подход в формировании кадрового резерва с учетом потребности предприятия в эффективных руководителях.
- создание условий для занятия научной деятельностью.
- развитие программы наставничества (передача опыта от знающих свое дело профессионалов молодым работникам).

¹¹ Составлено автором.

2.3 ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ РАССМАТРИВАЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С УЧЕТОМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Процессу формирования кадровой стратегии, как и любому другому процессу, присущи определенные риски, которые оказывают влияние на достижение целей процесса и организации в целом. Необходимость оценки величины риска процесса управления персоналом продиктована 2-мя причинами:

- оценка величины риска процесса дает сотруднику более полную картину о состоянии процесса формирования бизнес-процесса и вероятности наступления неблагоприятных событий;

- величина риска анализируемого процесса используется для оценки общих рисков и для составления плана и программы оценки эффективности.

Основной риск бизнес-процесса формирования кадровой стратегии – это получение на выходе такой кадровой стратегии, которая не соответствует целям организации как в области персонала, так в области экономической безопасности. Исходя из общего риска процесса, можно выделить более детальные и специфические риски бизнес-процесса формирования кадровой стратегии (таблица 2.1).

Количественная оценка риска процесса необходима, с одной стороны, для понимания сотрудниками степени важности бизнес-процесса для организации, степени влияния на результаты ее деятельности, а также для осознания критичности текущего состояния процесса. С другой стороны, количественная оценка риска бизнес-процесса позволяет дать более точную оценку рисков.

Таблица 2.1 – Риски процесса формирования кадровой стратегии.

| № | Цели | Риски |
|---|--|--|
| 1 | Установление эффективной системы подбора и адаптации надежного персонала | 1. Несоответствие квалификации нанимаемого сотрудника требованиям предприятия 2. Завышение ФОТ в результате некорректного расчета потребности в персонале 3. Медленная и трудная адаптация персонала в |

| | | |
|---|--|--|
| | | организации |
| 2 | Постоянный рост компетенций и уровня квалификации персонала, сохранение государственной и коммерческой тайны | 1. Нецелевое использование денежных средств, выделенных на обучение персонала 2. Перерасход бюджета по обучению 3. Отсутствие положительной динамики в компетенциях и уровне квалификации сотрудников 4. Формальное отношение к практике формирования индивидуальных представлений об экономической безопасности |
| 3 | Установление прозрачной системы оплаты труда | 1. Некорректный расчет заработной платы 2. Необоснованные выплаты по заработной плате и другим видам вознаграждений |
| 4 | Эффективная система стимулирования труда, рост мотивации персонала и лояльности к компании | 1. Некорректный расчет величины мотивационных и компенсационных выплат 2. Несоблюдение положений методики по расчету мотивационных и компенсационных выплат 3. Наличие злоупотреблений при проведении расчетов величины выплат 4. Величина компенсационного пакета существенно и необоснованно превышает рыночный уровень |

В литературе в настоящее время встречаются различные методики экономической оценки рисков бизнес-процесса управления персоналом и его подпроцесса формирования кадровой стратегии в частности. Среди предлагаемых методик выделяются следующие методы:

- оценки рисков на основе матрицы «вероятность-ущерб»;
- вербальных функций;
- оценки рисков на основе системы Элмери;
- оценки рисков на основе ранжирования уровня требований (метод ОВР).

Рассмотрим указанные методики более подробно. Метод оценки рисков на основе матрицы «вероятность-ущерб» позволяет осуществить количественную оценку риска без непосредственного расчета значения вероятностей потенциальных событий. Суть метода заключается в том, что экспертным путем присущим процессу рискам присваивается ранг вероятности реализации риска (высокая, средняя, низкая вероятность) и величина ущерба

(большой, средний, малый). На пересечении соответствующего столбца и строки находится количественная оценка величины риска¹². Также изначально экспертным путем определяются количественные оценки вероятности наступления риска и величины ущерба. Иллюстрация описываемого метода представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Реализация метода оценки рисков на основе матрицы «вероятность – ущерб».

| Уровень потенциального ущерба | | Вероятность риска | | |
|-------------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| | | Высокая (75 – 100%) | Средняя (40 – 75%) | Низкая (0 – 40%) |
| Ущерб | Большой (75 – 100%) | 60 – 100% | 30 – 75% | 0 – 40% |
| | Средний (40 – 75%) | 30 – 75% | 20 – 60% | 0 – 30% |
| | Малый (0 – 40%) | 0 – 40% | 0 – 30% | 0 – 20% |

Основным преимуществом данного метода является его простота, которая позволяет с минимальными затратами временных ресурсов количественно оценить величину риска. Однако простота метода является источником основного его недостатка – субъективности. Совершенно очевидно, что любой экспертной оценке присуща высокая доля субъективности. Поэтому нет уверенности в том, что даже 2 эксперта оценят риски одним и тем же способом.

Второй метод количественной оценки – метод вербальных функций – позволяет дать количественную оценку величины риска, при этом, практически, исключая долю субъективности экспертов. Однако реализация данного метода требует особо тщательной работы и высокой квалификации экспертов. Суть подхода заключается в том, что каждому количественному значению вероятности реализации риска в соответствие ставится словесное описание конкретной ситуации. При реализации данного подхода очень важно учитывать тот факт, что ни одна ситуация не может соответствовать двум или

¹² Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб.пособие / А.Л. Слободской / Под ред. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – с. 85.

более описаниям. Это еще раз указывает на большую трудоемкость данного метода оценки рисков, так как он требует глубокого анализа возможных рисков¹³.

Метод оценки рисков на основе системы Элмери был разработан Институтом профессионального здравоохранения Финляндии и Управлением по охране труда при Министерстве социального обеспечения и здравоохранения Финляндии¹⁴. Данная методика изначально разрабатывалась для количественной оценки производственных рисков и базируется на соблюдении требований безопасности труда. Таким образом, в данной модели риск процесса «Управление персоналом» сужается до уровня возникновения рисков на рабочем месте, которые косвенно влияют на достижение целей процесса и организации. Величина рисков по описываемой методике рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Индекс Элмери} = \frac{КП_{\text{вып}}}{КП_{\text{вып}} + КП_{\text{невып}}} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

где $КП_{\text{вып}}$ – количество выполненных требований;

$КП_{\text{невып}}$ – количество невыполненных требований.

Существенным недостатком индекса Элмери является тот факт, что все факторы рисков в модели принимаются равнозначными, что в определенном смысле искажает общую картину оценки.

Четвертым методом количественной оценки рисков является оценка рисков на основе ранжирования уровня требований (индекс ОВР). Данная методика представляет собой усовершенствованный вариант индекса Элмери. Также как и в предыдущей модели, индекс ОВР выражается соотношением количества выполненных требований к общему числу требований. Однако в данном случае невыполненные требования распределяются по 3-м группам:

¹³Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб.пособие / А.Л. Слободской / Под ред. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – с. 86.

¹⁴Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб.пособие / А.Л. Слободской / Под ред. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – с. 88-89.

- Требования с индексом «О» – обязательные и наиболее критичные требования (при выполнении при расчете показателя присваивается 3 балла);

- Требования с индексом «В» – важные требования, но несоблюдение которых не приводит к большому ущербу (при выполнении при расчете показателя присваивается 2 балла);

- Требования с индексом «Р» – необязательные требования, выраженные в форме рекомендаций (при выполнении при расчете показателя присваивается 1 балл)¹⁵.

Таким образом, расчет индекса ОВР производится по следующей формуле:

$$\text{Индекс ОВР} = \frac{3 \cdot \text{КПО}_{\text{вып}} + 2 \cdot \text{КПВ}_{\text{вып}} + 1 \cdot \text{КПР}_{\text{вып}}}{3 \cdot (\text{КПО}_{\text{вып}} + \text{КПО}_{\text{невып}}) + 2 \cdot (\text{КПВ}_{\text{вып}} + \text{КПВ}_{\text{невып}}) + 1 \cdot (\text{КПР}_{\text{вып}} + \text{КПР}_{\text{невып}})} \cdot 100\%, (2.2)$$

где $\text{КПО}_{\text{вып}}$, $\text{КПВ}_{\text{вып}}$, $\text{КПР}_{\text{вып}}$ – количество выполненных требований с индексами «О», «В», «Р» соответственно;

$\text{КПО}_{\text{невып}}$, $\text{КПВ}_{\text{невып}}$, $\text{КПР}_{\text{невып}}$ – количество невыполненных требований с индексами «О», «В», «Р» соответственно.

Количественная оценка рисков по индексу ОВР дает более точную и объективную оценку величины рисков персонала, а также указывает на те слабые места, которые необходимо улучшать в первую очередь.

Исходя из проведенного анализа существующих методик количественной оценки рисков персонала, можно прийти к выводу, что, во-первых, одни из них являются субъективными, во-вторых, другие модели слишком узконаправленны и не могут быть применены в рамках проводимого в работе исследования.

Вследствие данных причин в работе разрабатывается авторская методика количественной оценки рисков персонала. Если говорить о таком понятии как «риск персонала», то необходимо отметить, что источником данного риска являются люди, сотрудники организации. А сам риск непосредственно может

¹⁵Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб.пособие / А.Л. Слободской / Под ред. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – с. 89-90.

выражаться в форме утраты человеческого капитала, потери материальных активов, информационных, относящихся к экономической безопасности (утрата технологии, копирование информации и т.д.), и репутационных (формирование нежелательного имиджа) рисков. Следовательно, логично предположить, что основу для оценки рисков нужно искать в первоисточнике данных рисков.

Необходимо задать вопрос: какие факторы могут побудить сотрудников прибегать к мошенническим схемам для хищения ресурсов, к порче имиджа или просто покиданию компании. Ответом на данный вопрос является уровень их удовлетворенности работой, своим положением в организации и т.д. Таким образом, предлагаемая в работе модель оценки риска процесса «Формирование кадровой стратегии» будет строиться на таком показателе, как уровень удовлетворенности персонала (далее-УУП). Он отражает настроения персонала в компании, степень их удовлетворенности условиями работы, атмосферой в организации и т.д. Необходимо отметить, что низкая удовлетворенность персонала может негативно сказаться на качестве оценки эффективности, следовательно, данный показатель также будет браться в расчет при оценке рисков.

В разработке методики используются эвристические методы (морфологический анализ, методы анализа иерархий, тестирование).

Предпосылкой модели оценки риска процесса является предположение об обратной зависимости уровня удовлетворенности персонала и риска процесса формирования кадровой стратегии:

- Чем выше УУП в организации, тем ниже риск процесса формирования кадровой стратегии;
- Чем ниже УУП в организации, тем выше риск процесса формирования кадровой стратегии.

Таким образом, расчет уровня риска процесса управления персоналом (подпроцесса формирования кадровой стратегии в частности) ($P_{УП}$) проводится по следующей формуле:

$$P_{УП} = (1 - УУП) \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

где: $P_{УП}$ – значение величины риска процесса управление персоналом (подпроцесса формирования кадровой стратегии);

УУП – значение величины уровня удовлетворенности персонала.

Как уже отмечалось ранее с применением морфологического анализа, тестирования и методов анализа иерархий строится многофакторная модель по расчету уровня удовлетворённости персонала.

Иными словами, строится модель вида:

$$y = \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n, \quad (2.4)$$

где: y – значение уровня удовлетворённости персонала;

$X_1 \dots X_n$ – факторы, влияющие на значение показателя;

$\beta_1 \dots \beta_n$ – коэффициенты факторов.

Построение модели включает 2 этапа:

- Определение факторов, влияющих на значение УУП;
- Определение коэффициентов факторов модели расчета УУП.

Целью первого этапа является формирование перечня факторов, оказывающих наибольшее влияние на риск. Применяя морфологический анализ, определяем характеристики объекта исследования и их свойства. Как правило, удовлетворенность персонала включает факторы, касающиеся всех сторон социально-трудовых отношений. В разработке модели участвуют следующие блоки факторов:

- Экономический блок (ЭБ);
- Физический блок (ФБ);
- Социальный блок (СБ);
- Стиль руководства (СР);
- Поощрения (П);
- Карьера (К);
- Организационный блок (ОБ);
- Блок экономической безопасности (ЭБ).

Свойства факторов:

- Экономический блок: уровень заработной платы, социальное обеспечение, система оплаты труда, премирование.
- Физический блок: безопасность труда и комфорт рабочего места.
- Социальный блок: атмосфера в коллективе, уверенность в будущем, отношения с коллегами, работа в команде.
- Стиль руководства: взаимодействие с непосредственным руководством, открытость руководства, справедливость при принятии управленческих решений, постановка задач подчинённым.
- Поощрения: поощрение ответственности, позитивное отношение к инициативе, поощрение высоких результатов, значимость личного вклада.
- Карьера: горизонтальный и вертикальный карьерный рост.
- Организационный блок: стабильность компании, престиж, ротация персонала в организации.
- *Защищенность информационных потоков*: информированность работников о предприятии, доступность служебной информации, обратная связь.

Далее изобразим вышеуказанную информацию в виде матрицы (Таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Матрица свойств факторов экономической безопасности кадровой стратегии

| Хар-ка | Свойства | | | |
|--------|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| ЭБ | Зарплата | Соц. пакет | Система з/п | Премирование |
| ФБ | Безопасность труда | Комфорт рабочего места | - | - |
| СБ | Атмосфера в коллективе | Уверенность в будущем | Отношения с коллегами | Работа в команде |
| СР | Взаимодействие с руководством | Открытость руководства | Справедливость в принятии решений | Постановка задач |
| П | Поощрение ответственности | Позитивное отношение к инициативе | Поощрение высоких результатов | Значимость личного вклада |
| К | Горизонтальный | Вертикальный | - | - |

| Хар-ка | Свойства | | | |
|--------|-------------------------|----------------------------------|----------------|---|
| | рост | рост | | |
| ОБ | Стабильность компании | Ротация | Престиж | - |
| ИБ | Защищенность информации | Доступность служебной информации | Обратная связь | - |

Всего возможных комбинаций свойств факторов получается 9 216 шт. Данные варианты указаны в матрице (Таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Матрица возможных комбинаций свойств факторов экономической безопасности кадровой стратегии

| Хар-ка | Свойства | | | | |
|--------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----|---------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | ... | 9216 |
| ЭБ | Зарплата | Зарплата | Премирование | ... | Система з/п |
| ФБ | Безопасность труда | Комфорт рабочего места | Безопасность труда | ... | Безопасность труда |
| СБ | Атмосфера в коллективе | Уверенность в будущем | Отношения с коллегами | ... | Работа в команде |
| СР | Взаимодействие с руководством | Взаимодействие с руководством | Открытость руководства | ... | Постановка задач |
| П | Поощрение ответственности | Поощрение высоких результатов | Поощрение высоких результатов | ... | Значимость личного вклада |
| К | Горизонтальный рост | Вертикальный рост | Горизонтальный рост | ... | Вертикальный рост |
| ОБ | Стабильность компании | Стабильность компании | Стабильность компании | ... | Стабильность компании |
| ИБ | Защищенность информации | Обратная связь | Обратная связь | ... | Обратная связь |

В ходе анализа выбран вариант 2: зарплата, комфорт рабочего места, уверенность в будущем, взаимодействие с руководством, поощрение высоких результатов, вертикальный рост, стабильность компании, обратная связь. Так как вариантов для выбора существует множество и все комбинации (кроме нецелесообразных) в равной степени имеют право на существование, то выбор

финального варианта был осуществлен на основе случайного отбора (с применением сайта www.randomizer.com).

Данные факторы формируют модель расчета УУП:

$$\text{УУП} = \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6 + \beta_7 \cdot X_7 + \beta_8 \cdot X_8, \quad (2.5)$$

где:

X_1 – фактор «Зарплата»;

X_2 – фактор «Комфорт рабочего места»;

X_3 – фактор «Уверенность в будущем»;

X_4 – фактор «Взаимодействие с руководством»;

X_5 – фактор «Поощрение высоких результатов»;

X_6 – фактор «Вертикальный рост»;

X_7 – фактор «Стабильность компании»;

X_8 – фактор «Обратная связь».

Коэффициенты модели рассчитываются с использованием комбинирования методов ранжирования и анализа иерархий. Суть данного этапа состоит в том, чтобы с помощью метода анализа иерархий расставить приоритеты блокам факторов и рассчитать целевые коэффициенты. Для реализации этого строится матрица, представленная в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Матрица приоритетов блоков факторов экономической безопасности кадровой стратегии

| | ЭБ | ФБ | СБ | СР | П | К | ОБ | ИБ |
|----|------|------|------|------|------|------|------|----|
| ЭБ | 1 | a1 | a2 | a3 | a4 | a5 | a6 | a7 |
| ФБ | 1/a1 | 1 | b1 | b2 | b3 | b4 | b5 | b6 |
| СБ | 1/a2 | 1/b1 | 1 | c1 | c2 | c3 | c4 | c5 |
| СР | 1/a3 | 1/b2 | 1/c1 | 1 | d1 | d2 | d3 | d4 |
| П | 1/a4 | 1/b3 | 1/c2 | 1/d1 | 1 | e1 | e2 | e3 |
| | ЭБ | ФБ | СБ | СР | П | К | ОБ | ИБ |
| К | 1/a5 | 1/b4 | 1/c3 | 1/d2 | 1/e1 | 1 | f1 | f2 |
| ОБ | 1/a6 | 1/b5 | 1/c4 | 1/d3 | 1/e2 | 1/f1 | 1 | g1 |
| ИБ | 1/a7 | 1/b6 | 1/c5 | 1/d4 | 1/e3 | 1/f2 | 1/g1 | 1 |

Для заполнения матрицы приоритетов проводится опрос работников в виде ранжирования по следующей схеме:

1. Работнику предлагается расставить приоритеты (проранжировать) от 1 (наименее значимое) до 8 (наиболее значимое) каждой из 8 групп факторов;
2. Считается общая сумма баллов по каждой группе и находится доля этой суммы в максимально возможной сумме баллов ($8 \cdot \text{количество работников}$);
3. Считаются разницы всех долей (Δ) (доля ЭБ – доля ФБ и т.д.);
4. Если:
 - a) $\Delta > 0,75$, то ставится приоритет 9;
 - b) $0,5 < \Delta \leq 0,75$, то ставится приоритет 7;
 - c) $0,25 \leq \Delta \leq 0,5$, то ставится приоритет 5;
 - d) $0 < \Delta < 0,25$, то становится приоритет 3;
 - e) $-0,25 < \Delta < 0$, то становится приоритет 1/3;
 - f) $-0,5 \leq \Delta \leq -0,25$, то ставится приоритет 1/5;
 - g) $-0,75 \leq \Delta \leq -0,5$, то ставится приоритет 1/7;
 - h) $\Delta < -0,75$, то ставится приоритет 1/9.

Далее на основе полученных данных рассчитываются промежуточные коэффициенты и локальные приоритеты (ЛП) и заносятся в таблицу 12.

Например, промежуточный коэффициент i -го фактора и его локальный приоритет рассчитываются по следующим формулам:

$$ПК_i = \sqrt[8]{1 \cdot a_1 \cdot a_2 \cdot a_3 \cdot a_4 \cdot a_5 \cdot a_6 \cdot a_7}, \quad (2.6)$$

$$ЛП_i = \frac{ПК_i}{\sum ПК}, \quad (2.7)$$

где: $ПК_i$ – значение промежуточного коэффициента i -го фактора;

a_i – значение приоритета i -го фактора;

$ЛП_i$ – значение локального приоритета i -го фактора.

Таблица 2.6 – Матрица локальных приоритетов экономической безопасности кадровой стратегии

| | ЭБ | ФБ | СБ | СР | П | К | ОБ | ИБ | ПК | ЛП |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|----|-----|-----|
| ЭБ | 1 | a1 | a2 | a3 | a4 | a5 | a6 | a7 | ПК1 | ЛП1 |
| ФБ | 1/a1 | 1 | b1 | b2 | b3 | b4 | b5 | b6 | ПК2 | ЛП2 |
| СБ | 1/a2 | 1/b1 | 1 | c1 | c2 | c3 | c4 | c5 | ПК3 | ЛП3 |
| СР | 1/a3 | 1/b2 | 1/c1 | 1 | d1 | d2 | d3 | d4 | ПК4 | ЛП4 |
| П | 1/a4 | 1/b3 | 1/c2 | 1/d1 | 1 | e1 | e2 | e3 | ПК5 | ЛП5 |
| К | 1/a5 | 1/b4 | 1/c3 | 1/d2 | 1/e1 | 1 | f1 | f2 | ПК6 | ЛП6 |
| ОБ | 1/a6 | 1/b5 | 1/c4 | 1/d3 | 1/e2 | 1/f1 | 1 | g1 | ПК7 | ЛП7 |
| ИБ | 1/a7 | 1/b6 | 1/c5 | 1/d4 | 1/e3 | 1/f2 | 1/g1 | 1 | ПК8 | ЛП8 |
| Итого | | | | | | | | | ΣПК | 1 |

Соответственно, локальные приоритеты, полученные в таблице 2.6, будут являться коэффициентами при факторах в итоговой записи модели.

Данные факторы формируют модель расчета УУП:

$$\text{УУП} = \text{ЛП}_1 \cdot X_1 + \text{ЛП}_2 \cdot X_2 + \text{ЛП}_3 \cdot X_3 + \text{ЛП}_4 \cdot X_4 + \text{ЛП}_5 \cdot X_5 + \text{ЛП}_6 \cdot X_6 + \text{ЛП}_7 \cdot X_7 + \text{ЛП}_8 \cdot X_8,$$

Для получения количественной оценки УУП необходимо рассчитать коэффициенты факторов модели и значения самих факторов.

Следуя вышеуказанному алгоритму, были получены следующие значения коэффициентов модели¹⁶:

$$\text{УУП} = 0,33 \cdot X_1 + 0,09 \cdot X_2 + 0,17 \cdot X_3 + 0,05 \cdot X_4 + 0,07 \cdot X_5 + 0,24 \cdot X_6 + 0,03 \cdot X_7 + 0,02 \cdot X_8$$

На завершающем этапе проводится итоговое тестирование работников для получения количественных данных по факторам модели для расчета УУП. Опрашиваемый сотрудник по 10-балльной шкале оценивает факторы получившейся итоговой модели применительно для «НПОА» (результаты тестирования представлены в таблице 2.7). Далее все ответы по каждому показателю суммируются, и рассчитывается доля каждого в максимальной сумме¹⁷.

Таблица 2.7 – Результаты тестирования работников

¹⁶ Апробация модели проводится на примере АО «НПО автоматики» – оборонного предприятия. Штат сотрудников, не считая, руководителя составляет 10 человек.

¹⁷ Например, по фактору «Зарплата» оценка фактора будет рассчитываться следующим образом: $\text{Оценка фактора} = \frac{10+7+8+2+10+2+4+3+9+7}{100} = 0,62$

| № работника | З/П | Комф орт | Увер. в буд-м | Взаим. с рук-ом | Поощр. рез-ов | Верг. рост. | Стаб. комп. | Обр. связь |
|----------------|------|----------|---------------|-----------------|---------------|-------------|-------------|------------|
| 1 | 10 | 1 | 4 | 1 | 5 | 9 | 2 | 1 |
| 2 | 7 | 9 | 9 | 2 | 3 | 1 | 5 | 9 |
| 3 | 8 | 5 | 10 | 9 | 6 | 7 | 5 | 7 |
| 4 | 2 | 1 | 7 | 2 | 2 | 3 | 10 | 4 |
| 5 | 10 | 2 | 7 | 8 | 6 | 8 | 4 | 7 |
| 6 | 2 | 10 | 6 | 10 | 4 | 9 | 4 | 8 |
| 7 | 4 | 8 | 6 | 1 | 1 | 6 | 9 | 3 |
| 8 | 3 | 8 | 6 | 8 | 6 | 3 | 5 | 10 |
| 9 | 9 | 4 | 8 | 9 | 7 | 1 | 4 | 5 |
| 10 | 7 | 6 | 7 | 9 | 10 | 8 | 6 | 4 |
| Итог | 62 | 54 | 70 | 59 | 50 | 55 | 54 | 58 |
| Оценка фактора | 0,62 | 0,54 | 0,7 | 0,59 | 0,5 | 0,55 | 0,54 | 0,58 |

Полученные результаты подставляются в формулу (9), и рассчитывается искомое значение удовлетворённости персонала. Результаты представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Расчет УУП

| Фактор | Оценка | Коэффициент фактора | УУП |
|-------------------------------|--------|---------------------|--------|
| Зарплата | 0,62 | 0,33 | 59,70% |
| Комфорт рабочего места | 0,54 | 0,09 | |
| Уверенность в будущем | 0,7 | 0,17 | |
| Взаимодействие с руководством | 0,59 | 0,05 | |
| Поощрение высоких результатов | 0,5 | 0,07 | |
| Вертикальный рост | 0,55 | 0,24 | |
| Стабильность компании | 0,54 | 0,03 | |
| Обратная связь | 0,58 | 0,02 | |

В итоге, УУП в «НПОА» составляет 59,7%, что соответствует среднему уровню¹⁸.

Принимая полученное значение УУП, равное 59,7%, и используя формулу расчета риска процесса «Формирование кадровой стратегии», получаем значение данного риска:

$$P_{УП} = (1 - УУП) \cdot 100\% = (1 - 0,597) \cdot 100\% = 40,3\%$$

¹⁸ Значение:

а) УУП > 0,75 соответствует высокому уровню

б) $0,5 \leq УУП \leq 0,75$ соответствует среднему уровню

в) УУП < 0,5

Полученное значение характеризует вероятность, с которой цели рассматриваемого процесса не будут достигнуты, что в свою очередь окажет отрицательное влияние на достижение целей самой организации.

Уверенность сотрудника в надежности выражаемого мнения относительно объекта оценки эффективности не может быть абсолютной ввиду наличия факторов, неизбежно ограничивающих эффективность оценки эффективности. К таким факторам можно отнести ограничения при получении информации, документов; использовании профессионального суждения при принятии решений; применении выборочного подхода к осуществлению проверки и т.д.

При проведении оценки эффективности процесса формирования крайне важно понимать и представлять величину возможных рисков, чтобы с определенной долей уверенности формулировать выводы и давать рекомендации. В настоящее время в литературе и на практике применяются различные методики оценки рисков. Они делятся на 2 группы: качественные и количественные.

В группу количественных методов оценки входят следующие модели:

- Трехфакторная модель оценки рисков;
- Регрессионная модель оценки рисков.

В основе качественных способов оценки рисков лежат опыт и экспертное мнение сотрудников. Иными словами, сотрудники на основе собственного опыта и знаний, информации, полученной от предприятия (интервью, опросники, документация, статистика и т.д.), качественно оценивают уровень рисков (высокий, средний, низкий). Таким образом, экспертно (качественно) оценивая контрольный и неотъемлемый риски, сотрудники на основе взаимосвязей между рисками оценивают риск необнаружения, который можно допустить при проведении проверки. В таблице 2.9 представлен порядок качественной оценки рисков.

Таблица 2.9 – Качественная оценка рисков

| Оценка риска необнаружения | | Оценка неотъемлемого риска | | |
|----------------------------|---------|----------------------------|---------------|---------------|
| | | Низкий | Средний | Высокий |
| Оценка контрольного риска | Низкий | Самый высокий | Выше среднего | Средний |
| | Средний | Выше среднего | Средний | Ниже среднего |
| | Высокий | Средний | Ниже среднего | Самый низкий |

Качественная оценка рисков имеет очень высокую долю субъективности и неточности. Поэтому в целях более адекватной оценки рисков в настоящее время наиболее часто используются методы количественной оценки рисков.

Наиболее известной моделью количественной оценки рисков является трехфакторная модель, предусматривающая расчет величины рисков на основе оценки риска хозяйственной деятельности предприятия (неотъемлемый риск), риска средств контроля и риска необнаружения. Аналитически модель представляется следующим образом:

$$A_p = P_{нт} \cdot P_k \cdot P_{нб}, \quad (2.8)$$

где $P_{нт}$ – неотъемлемый риск;

P_k – контрольный риск;

$P_{нб}$ – риск необнаружения¹⁹.

Неотъемлемый риск ($P_{нт}$) представляет собой риск наличия недостатков (как внешних, так и внутренних) в деятельности организации, которые могут быть существенными при допущении отсутствия необходимых средств внутреннего контроля. Неотъемлемый риск зависит, прежде всего, от внешних и внутренних условий финансово-хозяйственной деятельности организации, а не ее системы внутреннего контроля.

Контрольный риск (P_k) представляет собой вероятность того, что существующий в компании внутренний контроль не предотвратит и не выявит существенных ошибок. Данный риск отражает степень надежности и эффективности системы внутреннего контроля организации.

Риск средств контроля определяется по следующей формуле:

¹⁹ Основы оценки эффективности. Самоучитель / Сост. Л.Г. Макарова, М.А. Штефан, А.К. Ковина. – Нижний Новгород: НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, 2011.

$$P_k = (1 - H_{\text{свк}}) \cdot 100\%, \quad (2.9)$$

где $H_{\text{свк}}$ – степень надежность системы внутреннего контроля организации.

Надежность системы внутреннего контроля рассчитывается на основе результатов тестирования надежности процесса формирования, элементов системы бухгалтерского учета и информационной системы и контрольных действий. Тестирование проводится в форме опросников, результаты которых в дальнейшем используются для расчета степени надежности системы внутреннего контроля. Варианты тестов будет предложены далее.

Риск необнаружения ($P_{\text{нб}}$) является показателем эффективности и качества работы сотрудника, он зависит от порядка проведения стратегической проверки, от квалификации сотрудников, степени их знакомства с деятельностью проверяемого экономического субъекта.

Вторым способом количественной оценки рисков является построение регрессионной модели оценки величины риска. Данная модель строится на предположении возможности построения регрессионной зависимости между величиной рисков (его компонентов) и определяющими факторами, параметрами, оказывающими непосредственное влияние на риск. В общем виде запись модели оценки рисков или его компонентов выглядит следующим образом:

$$R = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n, \quad (2.11)$$

где: R – значение рисков или его компонентов;

$X_1 \dots X_n$ – факторы, влияющие на значение уровня риска;

$\beta_0 \dots \beta_n$ – коэффициенты модели.

Реализация описанной выше модели включает в себя несколько этапов:

а) определяется перечень факторов ($X_1 \dots X_n$), которые оказывают влияние на величину рисков (его компонентов);

б) устанавливаются приемлемые значения максимального и минимального рисков. Данные значения устанавливаются сотрудниками субъективно на основании их знаний и экспертной оценки. В настоящее время

существуют некоторые границы приемлемого риска, которые, как правило, используются наиболее часто. На практике принято считать приемлемым уровень общего рисков, равный 5%;

в) устанавливаются приемлемые максимальные и минимальные численные значения факторов рисков;

г) на основе применения эвристических методов (например, метода экспертных оценок) оценивается изменение функции R при варьировании каждого фактора от минимального до максимального значения;

д) с применением метода наименьших квадратов рассчитываются коэффициенты построенной линейной модели $(\beta_0 \dots \beta_n)$.²⁰

Описанная выше методика расчета величины рисков или его компонентов является сложной с точки зрения применяемого математического инструментария. Поэтому данную модель могут применять не все организации.

По результатам рассмотрения существующих подходов к оценке рисков в работе была предпринята попытка совершенствования наиболее часто встречающейся в литературе и на практике трехфакторной модели оценки рисков. Совершенствование модели было направлено в большей степени к приведению методики в соответствие с требованиями внутренней оценки эффективности. Как известно при проведении внутренней стратегической проверки, в том числе проверки эффективности процесса формирования, осуществляется оценка эффективности того или иного бизнес-процесса. Поэтому для приведения вышеуказанной модели оценки рисков к виду, применимому во внутренней оценке эффективности, проанализируем каждый из рисков на предмет наличия связи с внутренней оценкой эффективности.

Риск необнаружения присущ как внешнему, так и внутреннему оценке эффективности. Он характеризует работу сотрудника, его квалификацию и эффективность деятельности. Данный риск всегда будет иметь влияние на

²⁰ Кочинев Ю.Ю. Оценка стратегического риска: основы теории // Ю.Ю. Коченев // Оценка эффективности и финансовый анализ. – 2009. - № 1.

общий стратегический риск, так как полностью нивелировать его практически невозможно.

Контрольный риск также должен приниматься в расчет при оценке общего риска внутреннего оценки эффективности, так как данный риск зависит от надежности СВК, которая непосредственно является основным объектом внутреннего оценки эффективности. В тот же самый момент, как известно, процесс формирования является элементом системы внутреннего контроля.

Что касается неотъемлемого риска, то в рамках внутреннего оценки эффективности его наиболее целесообразно заменить на риск процесса управления персоналом ($P_{ап}$). Так как внутренний сотрудник «мыслит процессами» и проводит оценка эффективности бизнес-процессов, то самым оптимальным вариантом замены неотъемлемого риска будет риск, который характеризует именно исследуемый процесс.

При проведении оценки эффективности процесса формирования бизнес-процесса «Формирование кадровой стратегии» источником рисков являются сами сотрудники организации, их поведение, ожидания от компании и т.д. При построении модели используется концепция того, что несовершенство процесса формирования компании, неблагоприятная внутренняя обстановка, неудовлетворенность работников могут негативно сказаться на качестве проведенного оценки эффективности. Иными словами, недостатки процесса (специфические факторы) являются источниками рисков. В рассматриваемом случае низкая удовлетворенность персонала может негативно сказаться на качестве оценки эффективности.

Соответственно, общий стратегический риск будет рассчитываться по следующей формуле:

$$A_p = P_{ап} \cdot P_k \cdot P_{нб} = (1 - УУП) \cdot (1 - H_{свк}) \cdot P_{нб}. \quad (2.11)$$

Величина риска процесса была рассчитана в предыдущем пункте и равна 40,3%. Далее необходимо рассчитать величину контрольного риска, который зависит от надежности системы внутреннего контроля организации.

В специальной литературе опубликованы различные методики оценки СВК. В частности, специалистами Санкт-Петербургской фирмы «Гориславцев и К» предлагается оценку СВК осуществлять на базе тестов средств контроля, в которых для каждого вопроса выделяется три графы: «да», «нет», «не характерно»²¹. «Да» соответствует наличию в обследуемой организации соответствующего элемента, «нет» – отсутствию указанного в перечне элемента, «не характерно» свидетельствует, что в организации нет потребности в элементе (Таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Тест для проверки надежности процесса формирования кадровой стратегии

| Вопрос | Да | Нет |
|--|----|-----|
| 1. Существуют ли и сформулированы ли стратегические цели развития организации? | + | |
| 2. Связаны ли стратегические цели и текущая деятельность организации? | + | |
| 3. Существует ли ответственность исполнительного органа за организацию и состояние СВК? | + | |
| 4. Осуществляет ли руководство политику по избеганию конфликта интересов? | + | |
| 5. Привлекает ли руководство сотрудников (консультантов в сложных и не стандартных ситуациях для деятельности компании) | + | |
| 6. Есть ли внутренний контроль в организации? | + | |
| 7. Автоматизирован ли бухгалтерский учет в компании? | + | |
| 8. Соответствует ли организационная структура размерам организации? | + | |
| 9. Проводится ли аттестация персонала? | + | |
| 10. <i>Проводится ли в организации политика по подготовке и повышению квалификации персонала в области экономической безопасности?</i> | | - |
| 11. Текучесть кадров находится в допустимых пределах? | + | |
| 12. Есть ли в организации система стимулирования труда? | + | |
| 13. Проводятся ли инструктажи персонала по выполнению своих функциональных обязанностей? | | - |
| 14. Осуществляется ли в организации периодическая ротация | + | |

²¹Основы оценки эффективности. Самоучитель / Сост. Л.Г. Макарова, М.А. Штефан, А.К. Ковина. – Нижний Новгород: НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, 2011.

| Вопрос | Да | Нет |
|---|----|-----|
| кадров? | | |
| 15. Обладает ли руководство должным уровнем профессиональной компетенции? | + | |
| 16. Проводится ли оценка рисков, связанных с достижением целей организации? | + | |
| 17. Заполняются ли в организации карты рисков? | | - |
| 18. В компании установлен риск-аппетит? | + | |
| 19. Реагирование на риски осуществляется в соответствии с установленным планом? | + | |

Для оценки надежности процесса формирования кадровой стратегии по данной методике необходимо рассчитать процент положительных ответов.

$$H_{KC} = \frac{16}{19} \cdot 100\% = 84,21\%, \quad (2.12)$$

Надежность данного элемента СВК составляет 84,21%, что говорит о высоком уровне надежности. Далее рассчитаем надёжность системы бухгалтерского учёта в процессе формирования кадровой стратегии (Таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Тест для оценки надёжности системы управления персоналом в процессе «Формирование кадровой стратегии»

| Вопрос | Степень надёжности элементов СБУ | | |
|---|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| | Низкая | Средняя | Высокая |
| 1. Технология ведения учёта поступления новых сотрудников | Отсутствует | Ручная | Автоматизированная |
| 2. Формы первичных документов | Не соответствуют никаким требованиям | Созданы предприятием на основе определённых требований и закреплены в учётной политике | Используются типовые формы документов |
| 3. Обоснование применяемых способов учета новых сотрудников при отсутствии нормативных документов | Никак не обоснуются | Обоснуются на основе сложившейся практики | Согласно учётной политике |

| Вопрос | Степень надёжности элементов СБУ | | |
|---|---|---|--|
| | Низкая | Средняя | Высокая |
| 4. Соблюдение принципа непрерывности учёта поступления новых сотрудников | Не соблюдается вообще | Частичное соблюдение | Соблюдается всегда |
| 5. Степень документальности учёта поступления новых сотрудников | Низкая | Средняя | Высокая |
| 6. Сопоставимость учётной и отчётной информации в плане начисления заработной платы | Отсутствует | Частичная | Полная |
| 7. Степень своевременности учёта операций по начислению заработной платы | Низкая | Средняя | Высокая |
| 8. Ведение кадровой статистики | Отсутствие | По мере необходимости | Всегда |
| 9. Качество внутренней отчётности по поступлению новых сотрудников | Невозможность использования для принятия управленческих решений | Можно использовать при некоторых допущениях | Используется для принятия эффективных управленческих решений |

Получается,

$$H_{\text{СБУ}} = \frac{0,61 \cdot 4 + 0,5 \cdot 3 + 0,39 \cdot 2}{9} \cdot 100\% = 52,44\%,$$

Данное значение соответствует среднему уровню надёжности СБУ процесса «Формирование кадровой стратегии».

Контрольные действия (средства контроля) – составные части СВК на отдельных направлениях и участках хозяйственной деятельности для обеспечения эффективного и надежного управления. Тест для проверки надёжности информационной системы и контрольных действий представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Тест для проверки надежности информационной системы для обеспечения кадровой стратегии предприятия.

| Вопрос | Да | Нет |
|--|----|-----|
| 1. Существует ли методика определения потребности в персонале? | | + |
| 2. Все ли документы оформляются по формам, разработанным организацией? | + | |
| 3. Утверждается ли план набора персонала у Генерального директора? | + | |
| 4. Необходимая информация предоставляется своевременно? | + | |
| 5. Существуют соглашения о неразглашении информации? | + | |
| 6. Установлена система документооборота в компании? | + | |
| 7. Осуществляется ли контроль за исполнением документов? | + | |
| 8. Существует разграничение полномочий при планировании и подборе персонала? | + | |
| 9. Разработана система оценки качества СВК? | | + |
| 10. Оценка качества СВК производится на регулярной основе? | | + |
| 11. При выявлении недостатков СВК применяются меры по их устранению? | + | |
| 12. Осуществляется ли регулярная проверка договоров с кадровыми агентствами? | + | |
| 13. Осуществляется ли регулярный контроль за использованием бюджета на подбор персонала? | + | |
| 14. Осуществляется ли регулярная проверка эффективности использования средств бюджета на подбор персонала? | + | |
| 15. Проходят ли кандидаты на должность проверку в Службе безопасности? | | + |
| 16. При приёме на работу учитывается ли возможный конфликт интересов? | + | |

Для оценки надежности процесса формирования предприятия по данной методике необходимо рассчитать процент положительных ответов.

$$H_{KC} = \frac{12}{16} \cdot 100\% = 75\%,$$

Надежность данного элемента СВК составляет 75%, что говорит о высоком уровне надежности.

Итак, надежность каждого элемента СВК по проведенным тестам получила следующие значения:

- Процесс формирования – 84,21%;
- Информационная среда – 52,44%;

- Контрольные действия – 75%.

Получив необходимые значения уровня надёжности, рассчитаем уровень надёжности системы внутреннего контроля предприятия.

$$H_{\text{СВК}} = \frac{H_{\text{КС}} + H_{\text{СБУ}} + H_{\text{КД}}}{3} = \frac{0,8421 + 0,5244 + 0,75}{3} \cdot 100\% = 70,55\%,$$

Данное значение соответствует высокому уровню надёжности системы внутреннего контроля предприятия.

Если уровень надёжности СВК равен 70,55%, тогда значение контрольного риска определяется следующим образом:

$$P_{\text{к}} = (1 - H_{\text{СВК}}) \cdot 100\% = (1 - 0,7055) \cdot 100\% = 29,45\%,$$

Далее для расчета общего рисков примем значение риска необнаружения на уровне 20%.

Соответственно, общий стратегический риск будет рассчитываться по следующей формуле:

$$A_{\text{р}} = P_{\text{сап}} \cdot P_{\text{ноб}} \cdot P_{\text{к}} = 0,403 \cdot 0,2 \cdot 0,2945 \cdot 100\% = 2,37\%,$$

То есть с вероятностью 2,37% наступят серьезные риски снижения эффективности процесса формирования кадровой стратегии.

2.4 ПЛАН ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

После определения целей, задач, рисков подпроцесса формирования кадровой стратегии процесса управления персоналом и оценки величины риска процесса и рисков формируются план и программа оценки эффективности процесса формирования рассматриваемого процесса. В таблицах 2.13 и 2.14 представлены план и программа оценки эффективности процесса формирования кадровой стратегии. В программе оценки эффективности расписаны стратегические процедуры по оценке эффективности средств контроля, поддерживающих работу процесса формирования.

Таблица 2.13 – План оценки эффективности процесса формирования стратегии

| АО «НПО автоматики» | | | |
|---|-----------------------------------|-------------------------|--------------------|
| Отчетный период | 01.07.2017 года – 31.12.2017 года | | |
| Планируемые работы | Период выполнения | Ответственный | Документы |
| 1. Проверка наличия в организации кадровой стратегии | 01.03.17-10.03.17 | Начальник отдела кадров | Отчет о выполнении |
| 2. Проверка наличия в организации процедуры мониторинга уровня удовлетворенности персонала | 01.03.17-10.03.17 | Начальник отдела кадров | Отчет о выполнении |
| 3.1. Проверка управленческой информации при планировании потребности в персонале; 3.2. Проверка степени соответствия процесса планирования потребности в персонале внутренним документам организации | 12.03.17-15.03.17 | Начальник отдела кадров | Отчет о выполнении |
| 4. Проверка управленческой информации при планировании квалификационных требований к персоналу | 06.03.17-14.03.17 | Начальник отдела кадров | Отчет о выполнении |
| 5. Проверка степени соответствия процесса отбора персонала внутренним документам организации | 15.03.17-25.03.17 | Начальник отдела кадров | Отчет о выполнении |
| 6. Проверка существующей процедуры развития персонала как элемента кадровой стратегии организации | 15.03.17-25.03.17 | Начальник отдела кадров | Отчет о выполнении |
| 7. Проверка системы мотивации и вознаграждения как элементов кадровой стратегии | 20.03.17-02.04.17 | Начальник отдела кадров | Отчет о выполнении |
| 8. Проверка системы оценки персонала и процедуры формирования кадрового резерва | 27.03.17-05.04.17 | Начальник отдела кадров | Отчет о выполнении |

При выполнении стратегической работы №1 стратегическая команда осуществляет запрос на предоставление организационно-распорядительных документов, регулирующих кадровую деятельность в организации. В частности, особое внимание уделяется наличию соответствующе оформленной и утвержденной кадровой стратегии. Проверяется уровень принятия решений при утверждении кадровой стратегии и список согласующих сторон. В целях проверки степени соответствия положений кадровой стратегии действующему

трудовому законодательству сотрудниками проводится проверка внутренних нормативных документов, составляющих кадровую политику.

В рамках выполнения указанной стратегической работы проверяется порядок ознакомления работников с кадровой политикой, а также наличие процедуры периодического пересмотра и внесения изменений в ее положения.

При выполнении стратегической работы №2 сотрудники проверяют фактическое наличие в организации утвержденной методики оценки уровня удовлетворенности персонала. В рамках данной работы проводятся интервью с руководством организации, сотрудниками, а также осуществляется запрос на предоставление регламентов, отчетов и других документов, подтверждающих ведение в компании работы по оценке удовлетворенности персонала. При наличии таковой деятельности сотрудники проводят арифметическую проверку корректности проведенной оценки, а именно правильности расчетов.

В рамках рассматриваемой работы сотрудники проверяют наличие и степень соблюдения процедуры ознакомления руководства организации с результатами опроса, а также проверяют факт того, что результаты данного опроса учитываются при принятии руководством управленческих решений. Например, по итогам проведения опроса удовлетворенности сотрудников формируется отчет, в котором формулируются основные выводы об удовлетворенности либо неудовлетворенности персонала существующим положением дел в организации. Проводя сравнительный анализ данных выводов, результатов опроса и управленческих решений, принятых после проведения опроса, сотрудники оценивают степень влияния результатов мониторинга удовлетворенности сотрудников на принимаемые руководством решения.

Выполнение стратегических задач № 3.1, 3.2: стратегическая команда осуществляет запрос в организацию с целью получить утверждённую Генеральным директором методику расчёта потребности в персонале. Наличие методики позволяет убедиться в существовании контроля корректного расчета потребности в персонале. Далее, используя полученную методику, сотрудники

рассчитывают потребность в персонале и сравнивают со значениями, рассчитанными организацией и указанными в утвержденном Генеральным директором плане набора персонала.

3 ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «НПО АВТОМАТИКИ» ИМЕНИ АКАДЕМИКА А.Н СЕМИХАТОВА НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

3.1 ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Анализируя современные концепции и направления зарубежного и отечественного опыта оптимизации кадровой стратегии на основе концепции экономической безопасности, можно сделать вывод, что в практике бизнеса добросовестный партнер адекватно воспринимается как предприниматель, главными свойствами которого являются: поиск возможностей и инициативность, готовность к риску, ответственность и способность жертвовать в интересах дела, ориентация на эффективность и качество, целеустремленность, стремление к информативности, систематическое планирование и наблюдение, умение убеждать, устанавливать и поддерживать связи. Если синтезировать эти черты и учитывать сущность новаторства, то можно дать следующее экономическое определение термина «предпринимательская деятельность».

Предпринимательская деятельность – это организационно-хозяйственное новаторство на основе использования разнообразных возможностей для выпуска новых товаров или старых новыми методами, открытия новых источников сырья, рынков сбыта, реорганизации производства с целью получения прибыли и самореализации собственной цели [42, с. 404].

Менеджер, который владеет полной и достоверной информацией, умело сочетает умственные способности и логическое мышление, использует методы системного подхода в полном объеме, самореализуется как успешный менеджер-управленец.

Существуют две основные группы умений и навыков, которыми должны в совершенстве владеть специалисты сферы управления (рисунок 3.1).

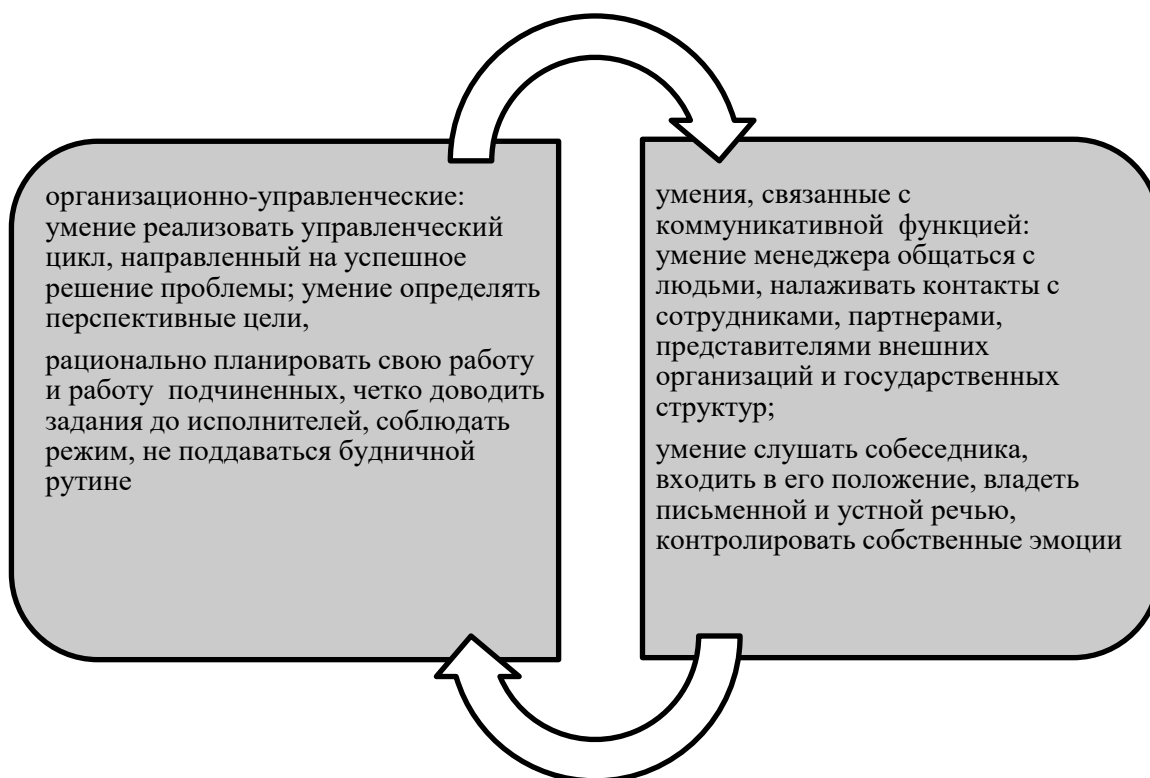


Рисунок 3.1 – Основные группы умений и навыков, которыми должны в совершенстве владеть специалисты сферы управления²²

Концепция (от латинского- восприятие) – это система взглядов на определенное явление; способ понимания, толкования каких-то явлений, основополагающая идея теории, общий ее замысел; в искусстве – идейно-творческий замысел произведения. Стратегическая концепция – это официальный документ, в котором определены долгосрочные цели, характер и базовые задачи предприятия в области безопасности. Итак, концепция – это система взглядов и убеждений, идей, целевых установок, объединенных единой ведущей мыслью относительно постановки цели и определения путей решения выявленных проблем. Любая концепция должна отвечать следующим требованиям:

- быть конструктивной, то есть отражать: исходное состояние объекта, на преобразование которого направлена концепция; состояние объекта, достигнутый в результате реализации концепции; меры достижения

²² Составлено автором по [1, с. 135].

сформулированных в концепции целей; средства, необходимые и достаточные для достижения поставленных целей; источники ресурсного обеспечения для реализации концепции; механизм реализации концепции, то есть способы (методы) использования выделенных средств и ресурсов;

- быть достаточно гибкой, то есть давать возможность в ее рамках реагировать на изменение условий реализации концепции и вносить коррективы в реализацию потребности в них.

Указанные требования определяют в логической структуре концепции таких позиций:

- выявление предмета и объекта, определения их места среди множества других, их сущности;
- четкое формулирование задач и роли реализации концепции;
- выделение условий, достаточных и необходимых для реализации концепции, а так же их сопоставление с существующими;
- определение путей и мер реализации, которые обеспечивают преобразование объекта реализации концепции;
- формирование критериев успешности мероприятий, направленных на разработку концепции.

Концепция является стратегическим документом, а концепция безопасности предпринимательской деятельности является официально утвержденным документом, отражающим систему требований, взглядов и условий организации мер по обеспечению безопасности активов фирмы, ее информационных и финансовых ресурсов, персонала.

Структура концепции может принимать следующий вид (рисунок 3.2). Нужно учитывать, что самое четкое представление о системе безопасности фирмы можно получить только путем изучения официально принятых документов, описывающих концепцию безопасности фирмы, комплексной программы обеспечения безопасности фирмы и планов ее подразделений по реализации данной программы.

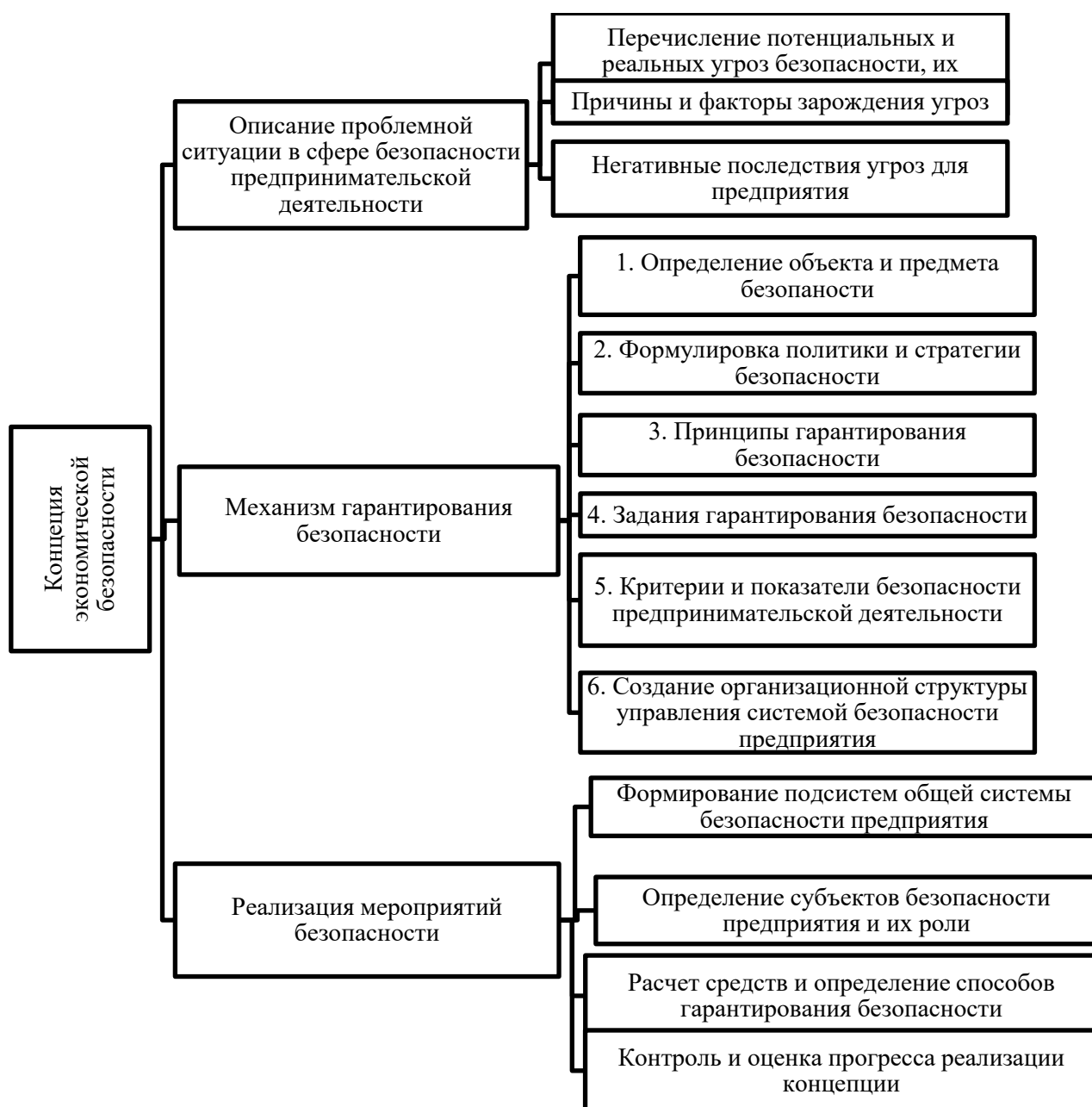


Рисунок 3.2 – Структура концепции безопасности предприятия²³

Организации вкладывают большие средства в развитие персонала, и при этом обеспечивают участие всех сотрудников в принятии решений и последующей реализации стратегии сотрудничества. Излишняя конфронтация и конкуренция могут привести предприятие к развалу. Менеджер должен предотвратить это путем: во-первых, он должен определить, верно, ли объединены работники, ответив на вопрос: «Отказываются помочь друг другу при выполнении работы?»; «Сотрудники подчеркивают важность своей работы

²³ Составлено автором по [3, с. 119-124].

и унижают важность работы других?»; «Создают личное соперничество, а также группы «мы против них», которые не согласны с решением почти любого вопроса?»; «Много времени тратят, критикуя друг друга?». Во-вторых, менеджеру необходимо стимулировать частое взаимодействие между персоналом, вознаграждая каждого за взаимную помощь. В-третьих, он не должен позволять отдельным сотрудникам или группам самоустраняться. В-четвертых, по возможности он должен менять сотрудников в самоуправляемых группах. И последнее, но тоже важно, вежливость в общении подчиненными является залогом успеха [8 с. 54].

Для улучшения эффективности этой стратегии менеджеры могут создать самоуправляемые рабочие группы. Для этого необходимо применить, представленные на рисунке 3.3, направления.

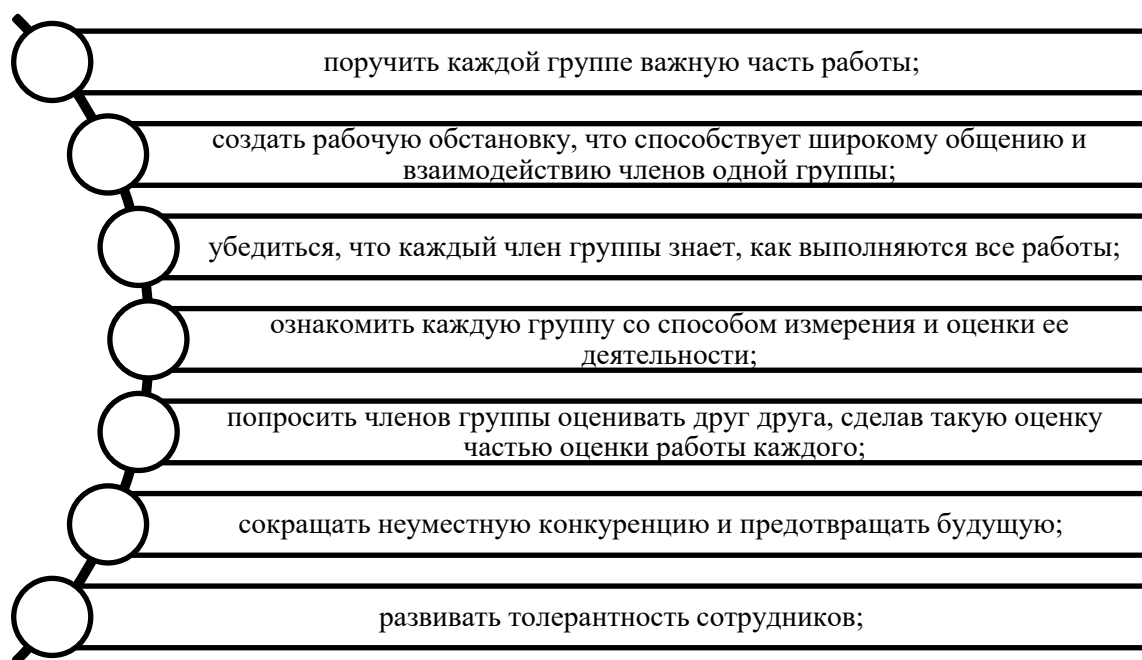


Рисунок 3.3 – Направления формирования самоуправляемых рабочих групп²⁴

Специалисты безопасности, во-первых, принимают непосредственное участие в разработке программ для каждого вида стратегического управления;

²⁴ Составлено автором по [37, с. 64].

во-вторых, обеспечивающие безопасность реализации этих программ имеющимся в службе безопасности специальными силами и средствами.

Тактика обеспечения безопасности подразумевает конкретные процедуры и выполнение определенных действий, направленных на обеспечения экономической безопасности фирмы. Такие действия зависят от характера и тяжести последствий угроз, пример таких действий [16, с. 48-49]:

- создание подразделений информационной безопасности;
- расширение управление юридического отдела;
- принятия дополнительных мер, направленных на сохранение государственной и коммерческой тайны;
- предъявление претензий контрагенту-нарушителю;
- обращение с иском в правоохранительные и судебные органы.

Особо можно выделить следующие существующие средства обеспечения безопасности:

- технические – это видео-радиоаппаратура, охранно-пожарные системы, бронежилеты, ограждения, средства обнаружения взрывных устройств и тому подобное;

- организационные включают организационные специализированные структурные формирования, обеспечивающие безопасность фирмы;

- информационные – это видео и печатная продукция, направленная на сохранение конфиденциальной информации. А самая важная информация по вопросам экономической безопасности хранится на информационных носителях и компьютерах;

- финансовые это основа - при недостатке денежных средств система экономической безопасности фирмы просто не будет функционировать, но финансовые средства необходимо применять целенаправленно, с высокой отдачей;

- правовые определяют деятельность предприятия на основании законов и подзаконных актов, которые изданы высшими органами власти страны, но

регулируют разработку собственных (локальных) правовых актов по вопросам обеспечения экономической безопасности фирмы;

- кадровые – фирма должна быть обеспечена кадрами, которые занимаются вопросами экономической безопасности;

- интеллектуальные – в составе персонала должны быть научные работники, высококвалифицированные специалисты, это дает возможность модернизации системы безопасности организации.

Но, следует отметить, что одновременно применить все эти средства просто невозможно. Их реализация идет поэтапно (рисунок 3.4).

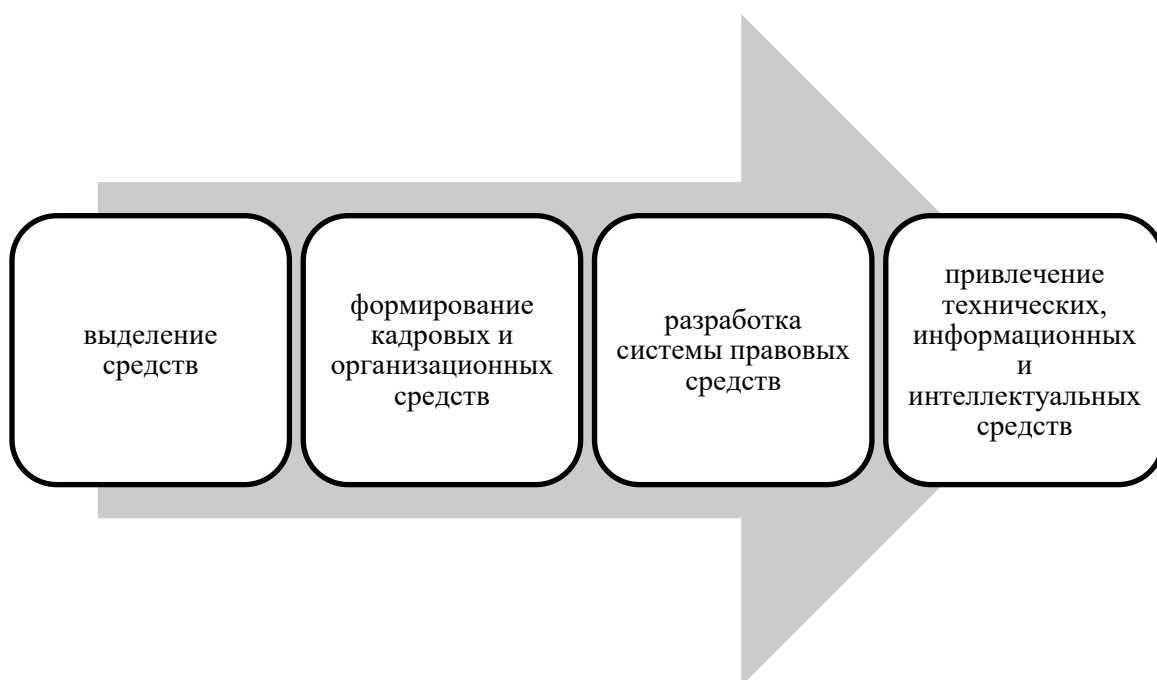


Рисунок 3.4 – Основные этапы использования средств²⁵

В случае, когда переводятся в динамическое состояние из статичного указанные выше средства, то им соответствуют методы обеспечения экономической безопасности фирмы [11, с. 70]:

- технические включают контроль, наблюдение, идентификация;
- информационные предусматривают составление характеристик на работников, аналитических материалов конфиденциального характера;

²⁵ Составлено автором по [36].

- финансовые, как уже говорилось выше, особо важны, ведь материальное стимулирование работников, которые имеют достижения по обеспечению экономической безопасности фирмы;

- правовые подразумеваю судебную защиту законных интересов и прав, а так же полное содействие действиям правоохранительных органов;

- кадровые определяют подбор и обучение персонала, занимающихся безопасностью организации;

- интеллектуальные подразумевают ноу-хау, патентование и тому подобное.

Системное применение мероприятия, функций, принципов и средств безопасности – все это составляет механизм реализации безопасности. На системе безопасности лежит две основные функции: оперативно-информационная и предохранительно-профилактическая [41, с. 108].

Предохранительно-профилактическая реализуется путем выполнение общих мер безопасности. Такими мерами являются [55, с. 375]:

- реализация организационно-правового воздействия на деятельность работников и клиентов предприятия через разработку и последующее внедрение нормативов безопасности;

- подбор, контроль и проверка работы сотрудников, разработка и реализация эффективных программ стимулирования труда и кадровой политики;

- организации охраны: денег, объектов, материальных ценностей, оборудования, коммуникаций, персонала, грузов;

- специальное оборудование отдельных помещений, их аттестация, учет носителей информации ограниченного доступа, организация специального и служебного делопроизводства, защита средств связи;

- обеспечение защиты информационных ресурсов ограниченного доступа;

- совершенствование технологий производства, путем введения элементов защиты;

- формирование положительного имиджа фирмы;

- планирование и обеспечение деятельности фирмы в кризисных ситуациях;
- обеспечения безопасности сооружений и зданий предприятия, их коммуникационных систем;
- создание систем оповещения сотрудников;
- разработка мер несения ответственности за нарушение установленных правил безопасности деятельности компании.

Реализация оперативно-информационной функции базируется на выполнении специальных мер безопасности, к которым относятся [31, с. 84]:

- ведение и организация конкурентной разведки, разработка информационных ресурсов;
- информационно-аналитические исследования конкурентов, партнеров, клиентов, информационное и аналитическое обеспечение принятия решений руководителями предприятия;
- взаимодействие с правоохранительными органами в сфере предотвращения противоправных посягательств на персонал, собственность и имидж предприятия и их прекращение;
- разработка и проведение мер по противодействию недобросовестной конкуренции, промышленному шпионажу;
- своевременные служебные расследования по фактам противоправных действий сотрудников фирмы и нарушения ими установленных правил проведения работ;
- реализация мер по дезинформации фирм-конкурентов;
- проведение мероприятия по воздействию на должников, недобросовестных клиентов и преступников по возмещению фирме потерь, нанесенных фирме по их вине.

В процессе формирования и осуществления мер и использования средств безопасности необходимо опираться на исходные положения, то есть на принципы обеспечения экономической безопасности, которые перечислены ниже [54, с. 38-44]:

1. Минимизация возможного затрат и ущерба и экономическая целесообразность по обеспечению безопасности (критерий «эффективность - стоимость»).

2. Своевременность носит предупредительный характер мероприятий по обеспечению безопасности. Она опирается постановку задач по комплексной безопасности на самых ранних стадиях проектирования системы безопасности путем прогнозирования и анализа обстановки, угроз безопасности, сюда еще входит разработка эффективных мероприятий предупреждения посягательств на законные интересы.

3. Комплексность включает несколько направлений:

- обеспечение безопасности сотрудников, финансовых и материальных ресурсов от потенциальных угроз различными доступными законными методами и средствами;

- обеспечение безопасности информационных ресурсов на всех технологических этапах их использования и обработки (преобразования), во всех режимах функционирования и в течение всего их жизненного цикла;

- способность системы к совершенствованию и развитию, соответственно изменениям условий функционирования компании.

Пристального внимания заслуживает принцип комплексности. Для обеспечения безопасности во всем многообразии структурных элементов компании, по множеству разных угроз и способов несанкционированного доступа, необходимо применение всех форм и видов защиты и противодействия в полной мере. Противопоказано применение только отдельных форм или технических средств [49, с. 324-328].

По итогам рассмотренной информации можно сказать, что комплексная безопасность наиболее полно охватывает объекты защиты всем комплексом форм защиты и противодействия (режим, охрана, документы, кадры и т. др.) на основе организационных, правовых и инженерно-технических мероприятий.

4. Законность подразумевает разработку системы безопасности, опираясь на законодательство в сфере предпринимательской деятельности, защиты

информации, частной охранной деятельности, а также иных нормативных документов по безопасности, которые утверждены компетентными органами государственного управления, с применением различных дозволенных методов пресечения и обнаружения правонарушений.

5. Обоснованность. Утверждает, что средства и меры защиты должны быть реализованы на эффективном и современном уровне развития техники и науки, быть обоснованными с учетом заданного уровня безопасности и обязательно должны соответствовать установленным нормам и требованиям.

6. Непрерывность. Здесь главной мыслью является то, что злоумышленники постоянно ищут возможность обхода защитных мер, путем легальных и нелегальных методов.

7. Активность. Защита интересов организации должна быть настойчивой, с широким использованием сил, маневр и средств обеспечения безопасности и нестандартных мер защиты.

8. Специализация. Подразумевает использование для внедрения и разработки средств и мер защиты специализированных предприятий, которые наиболее подготовлены к определенному виду деятельности по обеспечению безопасности, и имеют государственную лицензию на право оказания услуг в данной отрасли и опыт практической работы. Реализацией мер безопасности и эксплуатацией технических средств должен заниматься профессионально подготовленный персонал службы безопасности, ее обслуживающие и функциональные подразделения.

9. Взаимодействие и координация. Здесь реализуются меры по обеспечению безопасности, основываясь на четком взаимодействии всех заинтересованных служб и подразделений, сторонних специализированных предприятий в этой сфере, объединение их усилий с целью достижения поставленных задач, а еще на интеграции деятельности с правоохранительными органами и органами государственного управления.

10. Совершенствование – это улучшение средств и мер защиты на основе личного опыта, появления более новых технических средств с учетом

изменений в средствах и методах промышленного шпионажа и разведки, нормативных требований, накопленного зарубежного и отечественного опыта.

11. Централизация управления подразумевает самостоятельное функционирование системы безопасности согласно единым функциональным, организационным и методическим принципам с централизованным управлением деятельностью системы управления.

12. Достаточностью является применение таких средств и мер активной и пассивной защиты, которые смогут противодействовать опасностям и угрозам.

13. Гибкость подразумевает применение модели экономической безопасности на основании уровня и характера развития опасности или угрозы. Это действия в сфере безопасности являются мобильными, что повышает их эффективность.

3.2. КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЗА СЧЕТ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Исследуя направления повышения эффективности экономической безопасности, можно начать разработку мероприятий с политики государственного регулирования национальной безопасности России, которая может быть определены приоритетностью национальных интересов, как населения, так и политиков. Они осуществляется с помощью реализации концепций, стратегий и программ, которые определены на основе стратегических целей России.

Реализация мер, предусмотренных законодательством России, является неотъемлемой частью государственной политики. К наиболее характерным инструментам государственной политики в сфере правового просвещения населения Российской Федерации можно отнести представленные на рисунке 3.5.

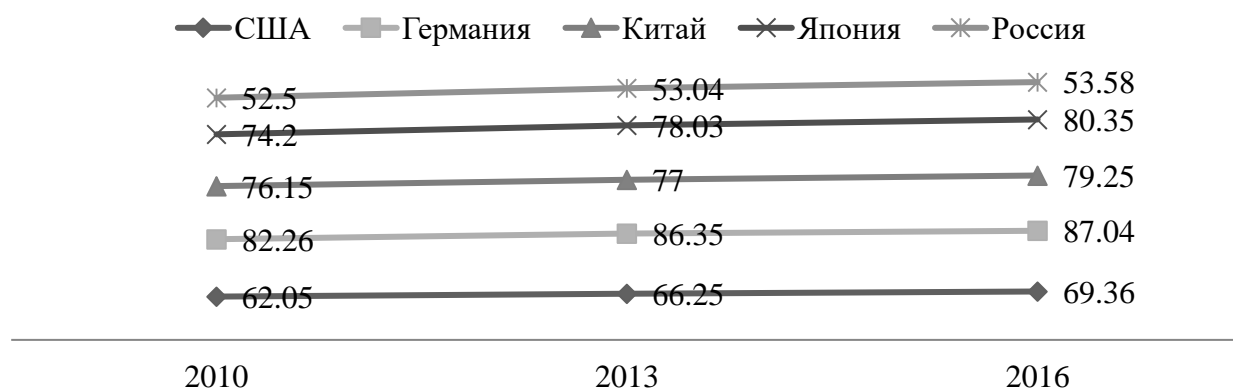


Рисунок 3.5 – Динамика эффективности государственного управления экономической безопасностью предприятий в некоторых странах мира, 2010-2016гг., %²⁶

Но, проанализировав проблемы в области выполнения поставленных задач обеспечения национальной безопасности, можно сказать, что эффективность государственной политики составляет всего 58% в 2016г. В динамике это показатель повышается, но, в сравнении с уровнем в США, Германии, Китае и Японии – является крайне низким (рисунок 3.6). Исходя из выявленной проблемы, необходимо разработать программу обеспечения национальной безопасности. Нами была проанализированы методика Тарандушки В.А. повышения эффективности механизма по обеспечению безопасности российских организаций.



Рисунок 3.6 – Основные факторы по методике Тарандушка В.А., % ²⁷

²⁶ Составлено автором по: [57].

²⁷ Составлено автором по [46].

По мнению автора существуют определенные факторы, которые влияют на повышение эффективности механизма по обеспечению национальной безопасности. Особенностью методики можно обозначить то, что автором проведена работа с данными опросов 11 стран, включая Россию, Германию, Финляндию, Швецию, Норвегию, Данию, Исландию, Францию, Польшу, Великобританию и Бельгию. На основе работы с данными странами В.А. Тарандушка предлагала действия по изменению факторов на 5% и выявляла по средствам анкетирования ключевых лиц государств, каким образом изменится уровень безопасности современных организаций. Соответственно, на рисунке 17 представлены данные изменения уровня национальной безопасности при трансформации факторов на 5% в среднем по странам.

На основе полученных данных, нами была разработана программа повышения механизма по обеспечению национальной безопасности. Исходя из нее, основными направлениями государственной политики безопасности современных организаций России должны стать [45, с. 316]:

1) в социальной и гуманитарной сферах:

- обеспечение социальной стабильности путем существенного усиления социальной составляющей курса реформ, реального повышения жизненного уровня населения, усиление целевой направленности материальной поддержки, снижение уровня безработицы, укрепление нравственных устоев общества;

- обеспечения законодательно установленных социальных гарантий населению России;

- создание условий и механизмов для социально-политической консолидации общества и преодоления факторов чрезмерного социального расслоения;

- сохранение и укрепление демографического и трудоворесурсного потенциала страны;

- принятие мер по противодействию кризисным демографическим процессам;

- обеспечение ликвидации беспризорности и бродяжничества среди детей и подростков;

- стимулирование развития и обеспечения всесторонней защиты образовательного и культурного потенциала страны, утверждения гуманизма и других общечеловеческих ценностей, уважения к истории и традициям Российского народа, высокой культуры отношений между людьми, любви к природе;

2) в военной сфере:

- формирование и реализация действенных инструментов в области достижения безконфликтного общества, в т.ч. предотвращения терроризма и угрозы военных последствий;

- предотвращение попыток и устранение нарушений государственной границы и территориальной целостности России;

- реформирование Вооруженных Сил России и других военных формирований с целью обеспечения их максимальной эффективности и адекватности реальным и потенциальным угрозам;

- обеспечения качественной подготовки военных кадров и обучения военнообязанных в запасе;

- обеспечение модернизации существующих, разработка и внедрение новейших образцов боевой техники и вооружения;

- внедрение системы демократического гражданского контроля над Вооруженными Силами России и другими военными формированиями.

Для формирования сбалансированной государственной политики и эффективного проведения комплекса согласованных мероприятий по защите национальных интересов в политической, экономической, социальной, военной, экологической, научно-технологической, информационной, пограничной и других сферах совершенствуется система обеспечения национальной безопасности России.

Правовую основу обеспечения безопасности образовательных организаций России составляют Конституция и законы России, другие нормативно-правовые акты, а также международные договоры России.

Деятельность по обеспечению национальной безопасности должна быть доступной для контроля в соответствии с законодательством России.

Ключевые функции обеспечения национальной безопасности в России в ее основных сферах деятельности включают в себя [51, с. 196-199]:

а) создание и поддержание в состоянии готовности системы сил и средств обеспечения безопасности организаций, что включает:

- совершенствование организационной структуры системы и органов обеспечения безопасности организаций, входящие в ее состав, распределение их функций;

- подготовку сил и средств субъектов системы к их применению согласно назначению.

Государственный мониторинг безопасности организаций России, что включает:

- мониторинг потенциальной угрозы терроризма;
- наблюдения за состоянием безопасности в политической, экономической, военной, социальной, экологической, научно-технологической, информационной, пограничной и других сферах;

- анализ состояния безопасности в различных сферах и прогнозирования его изменений;

- разработка научно обоснованных рекомендаций относительно принятия управленческих решений согласно национальным интересам и потенциальным угрозам безопасности организаций.

Управление деятельностью системы обеспечения безопасности организаций, что включает:

- выработка стратегии и планирование конкретных мероприятий по обеспечению безопасности;

- организация и непосредственное руководство системой и ее структурными элементами;

- оценка результативности действий, расходов на проведение мероприятий по обеспечению безопасности организаций.

Осуществление плановой и оперативной деятельности по обеспечению безопасности организаций, что включает:

- определения национальных интересов и корректировка их приоритетов;

- мониторинг и формирование системы устранения влияния угроз и дестабилизирующих факторов на национальные интересы;

- локализация, деэскалация и разрешение конфликтов;

- ликвидация последствий конфликтов или влияния дестабилизирующих факторов.

Использование международных механизмов сотрудничества для укрепления безопасности организаций, что включает:

- вхождение в существующие, создание новых систем безопасности организаций и участие в них;

- образования и участие в работе двусторонних и многосторонних руководящих, исполнительных и обеспечивающих органов (политических, экономических, военных и тому подобное);

- разработку нормативно-правовой базы с целью урегулирования отношений между государствами и их взаимодействия в области безопасности.

Таким образом, можно отметить высокую роль государства в области обеспечения национальной безопасности, одним из ключевых моментов достижения которой является оптимизация управление кадровыми стратегиями предприятий, за счет повышения эффективности чего можно достичь позитивных глобальных сдвигов на мировом рынке.

Учитывая то, что предприятие является основным звеном всей экономики, а также движущей силой создание нужной обществу продукции и оказания необходимых услуг. Именно поэтому особое внимание нужно уделить

разработке такого механизма, который бы не только создал благоприятные условия для эффективного функционирования предприятий, но и обеспечил ему высокий уровень конкурентоспособности и финансовой устойчивости, делая упор на ведущей роли персонала [50, с. 625-655].

По нашему мнению, важнейшим аспектом любой системы безопасности предприятия является подсистема кадровой безопасности, которая в свою очередь содержит подсистемы подбора персонала, работы с персоналом, оценки персонала, аттестации персонала, высвобождения персонала. Это также подтверждается проведенным корреляционно-регрессионным анализом. Основными переменными были: уровень экономической безопасности предприятия по методике А.В. Воловика и показатели изменения эффективности кадровой стратегии по результатам внутреннего исследования, проведенного руководством оборонного предприятия АО «НПО автоматики» имени академика А.Н Семихатова (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Исходные данные для корреляционно-регрессионного анализа по данным оборонного предприятия АО «НПО автоматики» имени академика А.Н Семихатова, %

| Период | Уровень экономической безопасности | Эффективность кадровой стратегии |
|----------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| 2010 (январь – июнь) | 52,25 | 73,16 |
| 2010 (июль-декабрь) | 55,36 | 79,55 |
| 2011 (январь – июнь) | 51,9 | 72,47 |
| 2011 (июль-декабрь) | 53,05 | 73,67 |
| 2012 (январь – июнь) | 59,25 | 77,05 |
| 2012 (июль-декабрь) | 51,47 | 75,03 |
| 2013 (январь – июнь) | 52,45 | 75,99 |
| 2013 (июль-декабрь) | 59,88 | 81,67 |
| 2014 (январь – июнь) | 62,45 | 81,78 |
| 2014 (июль-декабрь) | 63,04 | 81,07 |
| 2015 (январь – июнь) | 63,12 | 82,57 |
| 2015 (июль-декабрь) | 67,46 | 84,25 |
| 2016 (январь – июнь) | 63,13 | 81,57 |
| 2016 (июль-декабрь) | 65,36 | 81,91 |

На основании поля корреляции можно выдвинуть гипотезу (для генеральной совокупности) о том, что связь между всеми возможными значениями X и Y носит линейный характер.

Линейное уравнение регрессии имеет вид $y = bx + a$,

Оценочное уравнение регрессии (построенное по выборочным данным) будет иметь вид $y = bx + a + \varepsilon$, где ε_i – наблюдаемые значения (оценки) ошибок ε_i , а и b соответственно оценки параметров α и β регрессионной модели, которые следует найти.

Для оценки параметров α и β - используют МНК (метод наименьших квадратов). Система уравнений:

$$a \cdot n + b \sum x = \sum y \text{ и } a \sum x + b \sum x^2 = \sum y \cdot x,$$

Для расчета параметров регрессии построим расчетную таблицу (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Основные данные, необходимые для расчета параметров регрессии

| x | y | x^2 | y^2 | $x \cdot y$ |
|--------|---------|-----------|-----------|-------------|
| 52.25 | 73.16 | 2730.063 | 5352.386 | 3822.61 |
| 55.36 | 79.55 | 3064.73 | 6328.203 | 4403.888 |
| 51.9 | 72.47 | 2693.61 | 5251.901 | 3761.193 |
| 53.05 | 73.67 | 2814.303 | 5427.269 | 3908.194 |
| 59.25 | 77.05 | 3510.563 | 5936.703 | 4565.213 |
| 51.47 | 75.03 | 2649.161 | 5629.501 | 3861.794 |
| 52.45 | 75.99 | 2751.003 | 5774.48 | 3985.676 |
| 59.88 | 81.67 | 3585.614 | 6669.989 | 4890.4 |
| 62.45 | 81.78 | 3900.003 | 6687.968 | 5107.161 |
| 63.04 | 81.07 | 3974.042 | 6572.345 | 5110.653 |
| 63.12 | 82.57 | 3984.134 | 6817.805 | 5211.818 |
| 67.46 | 84.25 | 4550.852 | 7098.063 | 5683.505 |
| 63.13 | 81.57 | 3985.397 | 6653.665 | 5149.514 |
| 65.36 | 81.91 | 4271.93 | 6709.248 | 5353.638 |
| 820.17 | 1101.74 | 48465.402 | 86909.524 | 64815.255 |

Для наших данных система уравнений имеет вид:

$$14a + 820.17 b = 1101.74$$

$$820.17 a + 48465.4 b = 64815.26$$

Получаем эмпирические коэффициенты регрессии: $b = 0.651$, $a = 40.5606$

Уравнение регрессии (эмпирическое уравнение регрессии):

$$y = 0.651 x + 40.5606$$

1. Параметры уравнения регрессии.

Выборочные средние.

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{820.17}{14} = 58.58$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} = \frac{1101.74}{14} = 78.7$$

$$\overline{xy} = \frac{\sum x_i y_i}{n} = \frac{64815.26}{14} = 4629.66$$

Выборочные дисперсии:

$$S^2(x) = \frac{\sum x_i^2}{n} - \bar{x}^2 = \frac{48465.4}{14} - 58.58^2 = 29.78$$

$$S^2(y) = \frac{\sum y_i^2}{n} - \bar{y}^2 = \frac{86909.52}{14} - 78.7^2 = 14.81$$

Среднеквадратическое отклонение

$$S(x) = \sqrt{S^2(x)} = \sqrt{29.78} = 5.457$$

$$S(y) = \sqrt{S^2(y)} = \sqrt{14.81} = 3.848$$

Коэффициент корреляции b можно находить по формуле, не решая систему непосредственно:

$$b = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{S^2(x)} = \frac{4629.66 - 58.58 \cdot 78.7}{29.78} = 0.651$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 78.7 - 0.651 \cdot 58.58 = 40.5606$$

Ковариация:

$$cov(x, y) = \overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y} = 4629.66 - 58.58 \cdot 78.7 = 19.39$$

В нашем примере связь между признаком Y фактором X весьма высокая и прямая.

Кроме того, коэффициент линейной парной корреляции может быть определен через коэффициент регрессии b :

$$r_{x,y} = b \frac{S(x)}{S(y)} = 0.651 \frac{5.457}{3.848} = 0.923$$

Линейное уравнение регрессии имеет вид $y = 0.651x + 40.561$

Коэффициентам уравнения линейной регрессии можно придать экономический смысл.

Коэффициент регрессии $b = 0.651$ показывает среднее изменение результативного показателя (в единицах измерения y) с повышением или понижением величины фактора x на единицу его измерения. В данном примере с увеличением на 1 единицу y повышается в среднем на 0.651.

Коэффициент $a = 40.561$ формально показывает прогнозируемый уровень y , но только в том случае, если $x=0$ находится близко с выборочными значениями.

Но если $x=0$ находится далеко от выборочных значений x , то буквальная интерпретация может привести к неверным результатам, и даже если линия регрессии довольно точно описывает значения наблюдаемой выборки, нет гарантий, что также будет при экстраполяции влево или вправо.

Подставив в уравнение регрессии соответствующие значения x , можно определить выровненные (предсказанные) значения результативного показателя $y(x)$ для каждого наблюдения.

Связь между y и x определяет знак коэффициента регрессии b (если > 0 – прямая связь, иначе - обратная). В нашем примере связь прямая.

Бета – коэффициент:

$$\beta_j = b_j \frac{S(x)}{S(y)} = 0.651 \frac{5.457}{3.848} = 0.923$$

Т.е. увеличение x на величину среднеквадратического отклонения S_x приведет к увеличению среднего значения Y на 92.3% среднеквадратичного отклонения S_y .

Коэффициент детерминации:

$$R^2 = 0.923^2 = 0.8522$$

т.е. в 85.22% случаев изменения x приводят к изменению y . Другими словами - точность подбора уравнения регрессии - высокая. Остальные 14.78%

изменения Y объясняются факторами, не учтенными в модели (а также ошибками спецификации).

Анализ точности определения оценок коэффициентов регрессии: Несмещенной оценкой дисперсии возмущений является величина:

$$S^2 = \frac{\sum (y_i - y_x)^2}{n - m - 1}, \quad (47)$$

$$S^2 = \frac{30.64}{12} = 2.554$$

$S^2 = 2.554$ - необъясненная дисперсия или дисперсия ошибки регрессии (мера разброса зависимой переменной вокруг линии регрессии).

$$S = \sqrt{S^2} = \sqrt{2.554} = 1.6$$

$S = 1.6$ - стандартная ошибка оценки (стандартная ошибка регрессии).

Проверка гипотез относительно коэффициентов линейного уравнения регрессии:

F-статистика. Критерий Фишера.

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (y_i - y_x)^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2} = 1 - \frac{30.64}{207.31} = 0.8522$$

$$F = \frac{R^2}{1 - R^2} \frac{n - m - 1}{m}$$

$$F = \frac{0.8522}{1 - 0.8522} \frac{14 - 1 - 1}{1} = 69.18$$

или:

$$\sum (y_x - \bar{y})^2 = 207.31 - 30.64 = 176.67$$

Табличное значение критерия со степенями свободы $k_1=1$ и $k_2=12$, $F_{\text{табл}} = 4.75$.

Таблица 3.3 – Значения на числовой оси

| Принятие H_0 | Отклонение H_0 , принятие H_1 |
|----------------|-----------------------------------|
| 95% | 5% |
| 4.75 | 69.18 |

Поскольку фактическое значение $F > F_{\text{табл}}$, то коэффициент детерминации статистически значим (найденная оценка уравнения регрессии статистически надежна).

Изучена зависимость Y от X . На этапе спецификации была выбрана парная линейная регрессия. Оценены её параметры методом наименьших квадратов. Статистическая значимость уравнения проверена с помощью коэффициента детерминации и критерия Фишера. Установлено, что в исследуемой ситуации 85.22% общей вариабельности Y объясняется изменением X . Возможна экономическая интерпретация параметров модели - увеличение X на 1 ед.изм. приводит к увеличению Y в среднем на 0.651 ед.изм.

Таким образом, можно отметить, что от персонала зависит не только добросовестное выполнение функциональных обязанностей, но и климат в коллективе, соблюдение коммерческой тайны, расцвет или упадок бизнеса, имидж предприятия и другое. В частности, можно выделить следующие этапы подбора персонала:

- 1) заявка на персонал;
- 2) анкетирование;
- 3) обработка резюме;
- 4) собеседование с кандидатами на вакансии предприятия;
- 5) собеседование с руководителем службы безопасности предприятия;
- 6) собеседование руководителей подразделений (линейных руководителей) с кандидатами;
- 7) направление на стажировку или обучение.

Основными мероприятиями, направленными на привлечение кандидатов могут быть: печатные и звуковые объявления о наборе персонала в общедоступных и публичных местах; активный поиск и размещение рекламы в Интернете; реклама в печатных изданиях, на телевидении, в транспорте и т. п.; размещение информационных сообщений непосредственно на предприятии; предоставление информации о вакансиях в центры занятости; участие в ярмарках вакансий, проведение дней открытых дверей; сотрудничество с

учебными заведениями в части организации практики и стажировки студентов; укладка договоров со сторонними организациями на предоставление персонала (лизинг).

Каждое предприятие решает проблему кадрового дефицита по собственному сценарию: одни повышают компенсационные пакеты и переманивают специалистов с предприятий-конкурентов или партнеров; другие - совершенствуют систему подготовки собственных кадров, осуществляющих обучение персонала; третьи внедряют прогрессивные мотивационные программы, учитывающие потребности и интересы работников. Каждый из этих методов, безусловно, имеет свои преимущества и недостатки. Однако универсального инструмента управления персоналом, его безопасностью пока еще не изобрели. Одновременно, следует помнить, что методы поиска квалифицированных специалистов и талантливых, но неопытных рядовых работников практически одинаковые. При наборе персонала желательно формировать такую команду, где в равных долях будут присутствовать квалифицированные профессионалы и новички, поскольку это является оптимальным соотношением как для затрат предприятия на поиск и зарплату, так и для эффективной работы сотрудников.

Сильный руководитель может помочь своей управленческой команде заработать «на полную», но для этого нужно иметь четкое понимание текущего состояния, определить, состоит ли команда из «нужных людей» и правильно ли они расставлены. Работая над повышением эффективности команд, мы выделяем три составляющие, которые являются залогом успеха: сбалансированность, устойчивость, потенциал.

Внедрив предложенные нами направления, предприятие «НПОА» сможет повысить уровень конкурентоспособности на российском и зарубежных рынках, а также интегрировать продукцию в мировую экономическую систему, что стабилизирует рост и позволит достичь показателей устойчивого развития. Это также приведет к стабилизации кадровой политики и экономической

безопасности предприятия, а это, в свою очередь, повысить уровень инвестиционной привлекательности на рынке.

3.3. КОНТРОЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Выделим стратегические задачи для проведения апробации предложенных решений:

- проверка наличия в организации кадровой стратегии;
- проверка наличия в организации процедуры мониторинга уровня удовлетворенности персонала;
- проверка управленческой информации при планировании потребности в персонале;
- проверка степени соответствия процесса планирования потребности в персонале внутренним документам организации;

Сотрудники отдела кадров при выполнении стратегических решений формируют рабочие документы, где указывают полученные доказательства эффективности реализации кадровой стратегии, свои наблюдения и выводы. Рабочий документ сотрудника имеет следующую структуру:

- стратегические процедуры;
- источники стратегических доказательств;
- наблюдения сотрудников;
- оценка эффективности процесса формирования.

Далее по порядку рассмотрим примеры проведения вышеуказанных стратегических решений.

При проведении проверки наличия в организации кадровой стратегии сотрудники, в первую очередь, уделяют внимание фактическому наличию и ведению организацией работы по формированию внутренней нормативной базы, регулирующей процесс «Формирование кадровой стратегии». База охватывает положения, регламенты, приказы руководства, касающиеся социально-трудовых отношений. При отсутствии реальной работы в данном

направлении построение эффективной процесса формирования в организации невозможно, так как нет установленных правил и норм для регулирования процесса. В случае наличия в компании вышеуказанной внутренней базы сотрудники проверяют ее соответствие действующему трудовому законодательству. Следующим этапом является оценка полноты и степени актуальности кадровой стратегии организации по отношению к описываемому процессу. На данном этапе с наибольшей вероятностью возможно обнаружение недостатков процесса и признаков неэффективности, так как надлежаще оформленная кадровая стратегия должна регулировать все элементы социально-трудовых отношений, о которых упоминалось ранее. В таблице 3.3 представлен перечень пунктов оценки, в котором описано выполнение рассмотренной стратегической процедуры.

Таблица 3.3 – Процедуры, источники и наблюдения сотрудников отдела кадров по совершенствованию стратегии

| | | | |
|---|--|-----|---|
| Стратегические процедуры | <ol style="list-style-type: none"> 1. Проверка фактического наличия утвержденной кадровой стратегии организации, а именно проверка фактического наличия внутренних нормативных документов организации, регламентирующих кадровую деятельность организации 2. Проверка уровня принятия решений при утверждении документов, регламентирующих кадровую деятельность организации 3. Нормативная проверка соответствия положений кадровой стратегии действующему трудовому законодательству 4. Проверка полноты и степени актуальности кадровой стратегии по отношению к описываемому процессу. 5. Проверка наличия и выполнения процедуры ознакомления работников с кадровой политикой 6. Проверка фактического наличия процедуры периодического пересмотра и обновления положений кадровой стратегии 7. Оценка степени обоснованности внесения изменений в кадровую политику организации | | |
| Источники стратегических доказательств | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внутренние нормативные документы, регламентирующие кадровую деятельность. 2. Трудовой кодекс РФ, Федеральные законы, регулирующие трудовую деятельность. 3. Приказы руководства организации о введение в действие внутренних нормативных документов, регламентирующих кадровую деятельность | | |
| Наблюдения сотрудников | <table border="1"> <tr> <td data-bbox="515 1872 587 2024">1-2</td><td data-bbox="587 1872 1525 2024">По запросу сотрудников предоставлены положения, внутренние регламенты и приказы руководства, составляющие кадровую политику. Данный факт подтверждает ведение в организации работы по формированию кадровой стратегии</td></tr> </table> | 1-2 | По запросу сотрудников предоставлены положения, внутренние регламенты и приказы руководства, составляющие кадровую политику. Данный факт подтверждает ведение в организации работы по формированию кадровой стратегии |
| 1-2 | По запросу сотрудников предоставлены положения, внутренние регламенты и приказы руководства, составляющие кадровую политику. Данный факт подтверждает ведение в организации работы по формированию кадровой стратегии | | |

| | | |
|---|--------------|--|
| | 3 | Приказ о введении в действие кадровой стратегии и составляющих ее положений и регламентов подписан Генеральным директором организации (Приложение 4) |
| Наблюдения сотрудников | 4 | Сотрудники проанализировали положения кадровой стратегии организации с точки зрения их соответствия действующему трудовому законодательству и пришли к выводу, что кадровая стратегия не противоречит законодательству |
| | 5 | Существующая в организации кадровая стратегия регулирует не все основные элементы трудовых отношений. Полученные положения и регламенты затрагивают только вопросы подбора персонала; системы оплаты и стимулирования труда; оценки результатов работы персонала. Отсутствует регулирование вопросов планирования численности, развития и профессионального роста сотрудников |
| Оценка эффективности процесса формирования | Неэффективна | |

Одним из индикаторов наличия в организации кадровой стратегии является периодическое проведение мониторинга уровня удовлетворенности персонала. Оценка эффективности процедуры мониторинга УУП включает в себя проверку реальной работы в организации по проведению оценки уровня удовлетворенности персонала, по доведению результатов оценки до руководства. В таблице 3.4 представлены основные этапы контроля процедуры оценки уровня удовлетворенности сотрудников.

Таблица 3.4 – Разработка стратегической процедуры по оценке уровня удовлетворенности

| | |
|---|---|
| Стратегические процедуры | 1. Проверка фактического наличия методики оценки уровня удовлетворенности персонала 2. Оценка степени обоснованности применения методики 3. Арифметическая проверка результатов последнего опроса удовлетворенности сотрудников 4. Проверка фактического наличия процедуры ознакомления руководства организации с результатами опроса 5. Оценка степени влияния результатов опроса удовлетворенности персонала на принимаемые управленческие решения, изменения внутренних нормативных документов (в т.ч. кадровой стратегии) |
| Источники стратегических доказательств | 1. Внутренние нормативные документы, регламентирующие кадровую деятельность. 2. Результаты опроса удовлетворенности сотрудников компании. 3. Отчеты о результатах мониторинга уровня удовлетворенности персонала. |

| | |
|-------------------------------|--|
| Наблюдения сотрудников | <p>По результатам оценки эффективности выявлено, что в компании отсутствует методика расчета уровня удовлетворенности персонала (по запросу сотрудников положения, касающиеся оценки уровня удовлетворенности персонала, предоставлены не были). Расчет данного показателя не предусмотрен внутренними регламентами организации.</p> <p>По запросу не предоставлены отчеты об оценке уровня удовлетворенности персонала, которые должны направляться в адрес руководства организации для ознакомления.</p> |
|-------------------------------|--|

Далее рассмотрим стратегические процедуры по проверке управленческой информации при планировании потребности в персонале и проверке степени соответствия процесса планирования потребности в персонале внутренним документам организации. Указанные стратегические процедуры включают в себя запрос сотрудников в организацию с целью получить утвержденную Генеральным директором методику расчёта потребности в персонале. Наличие методики позволяет убедиться в существовании контроля корректного расчета потребности в персонале. Далее, используя полученную методику, сотрудники рассчитывают потребность в персонале и сравнивают со значениями, рассчитанными организацией.

В таблице 3.5 представлены показатели для контроля экономических решений по совершенствованию кадровой стратегии, в котором описано выполнение рассмотренной стратегической процедуры.

Таблица 3.5 – Показатели для контроля планирования персонала

| | |
|---------------------------------|--|
| Стратегические процедуры | <ol style="list-style-type: none"> 1. Проверка фактического наличия утвержденной в компании модели планирования персонала 2. Арифметическая проверка расчета потребности в персонале по данной модели 3. Осуществление расчета объема работ на одного работника и анализ первоначальной численности персонала 4. Запрос на предоставление утвержденного Генеральным директором Плана набора персонала 5. Арифметическая проверка порядка ведения кадровой статистики 6. Синтаксическая проверка соответствия заявки на подбор персонала форме заполнения |
|---------------------------------|--|

| | | |
|---|---|--|
| Источники стратегических доказательств | 1) «Методика расчета потребности в персонале» (утверждена генеральным директором) 2) Кадровая статистика за 2016 год 3) План набора персонала (утвержден генеральным директором) 4) Заявка на подбор персонала | |
| Наблюдения сотрудников | 1-2 | В ходе проведения оценки эффективности было выявлено, что в компании отсутствует утверждённая методика расчета потребности в персонале. Следовательно, не представляется возможным оценить корректность расчета потребности в персонале. |
| | 3 | В ходе оценки эффективности было выявлено, что в организации не ведется кадровая статистика, отсутствует работа по мониторингу динамики объема работ на одного работника. |
| | 4-5 | Сотрудникам по запросу был предоставлен План набора персонала на 1 квартал 2017, утверждённый Генеральным директором (Приложение 5). Он оформлен надлежащим образом в соответствии с утвержденной формой. План набора персонала формируется на основании заявок на подбор персонала. Сотрудники оценили корректность их формирования и пришли к выводу о правильности их оформления (Приложение 6). |
| Оценка эффективности процесса формирования | Неэффективна | |

Далее на основании рабочих документов сотрудники формируют рекомендации по устранению выявленных недостатков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия управления персоналом – важнейшая подсистема общей стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации с целью обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества. Кадровая стратегия относится к разряду функциональных стратегий, подлежащих задаче реализации общей стратегии: стратегии на уровне всей организации, стратегии функционирования, стратегии лидерства, стратегии дифференциации, стратегии фокусировки, стратегии развития организации. Стратегия управления персоналом формируется в виде планов или программ действий, которые базируются на информации, собранной на стадии анализа внутренней среды организации, и кадрового прогноза - в виде системы аргументированных заявлений о направлениях развития и будущего состояния персонала. Инструментами реализации кадровой стратегии являются текущая кадровая работа, руководство персоналом, мероприятия по его развитию, повышению квалификации, решению социальных проблем, вознаграждение и мотивация.

Исследование сущности понятия «экономическая безопасность» показало, что среди теоретиков отсутствует единая точка зрения относительно его трактовки. Обобщив взгляды отдельных ученых относительно раскрытия сущности категории «экономическая безопасность предприятия» можно выделить следующие подходы:

- экономическая безопасность предприятия как обеспечение условий сохранения его имущества, коммерческой тайны и гостайны.
- экономическая безопасность как защита от недобросовестной конкуренции и наличие конкурентных преимуществ.
- экономическая безопасность предприятия как защищенность предприятия от внешних и внутренних угроз.

- экономическая безопасность предприятия как состояние устойчивости, равновесия и наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для стабильного функционирования предприятия.

Стратегия экономической безопасности – это совокупность наиболее значимых решений и мероприятий, направленных на обеспечение приемлемого уровня безопасности функционирования предприятия. АО «НПО автоматики» имени академика Н.А. Семихатова – одно из крупнейших предприятий России в области разработки и изготовления систем управления и радиоэлектронной аппаратуры для ракетно - космической техники, а также системы управления для автоматизации технологических процессов в различных отраслях промышленности.

Организационная структура предприятия линейная, характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Проанализировав деятельность генерального директора предприятия Мисюры А.В АО НПО автоматики имени академика Н.А. Семихатова, можно сделать вывод, что эффективность достаточно велика, так как показатели лидерства имеют вес более 80%.

Несмотря на это, направления реализации кадровой политики следующие:

- развитие кадрового потенциала в соответствии со стратегическими целями и задачами предприятия.
- содействие молодым работникам в профессиональном и карьерном росте.
- индивидуальный подход в формировании кадрового резерва с учетом потребности предприятия в эффективных руководителях.
- создание условий для занятия научной деятельностью.
- развитие программы наставничества (передача опыта от знающих свое дело профессионалов молодым работникам).

Исследуя направления повышения эффективности экономической безопасности, можно начать разработку мероприятий с политики государственного регулирования национальной безопасности России, которая может быть определены приоритетностью национальных интересов, как населения, так и политиков.

На основе полученных данных, нами была разработана программа повышения механизма по обеспечению национальной безопасности.

По нашему мнению, важнейшим аспектом любой системы безопасности предприятия является подсистема кадровой безопасности, которая в свою очередь содержит подсистемы подбора персонала, работы с персоналом, оценки персонала, аттестации персонала, высвобождения персонала. Это также подтверждается проведенным корреляционно-регрессионным анализом. Основными переменными были: уровень экономической безопасности предприятия по методике А.В. Воловика и показатели изменения эффективности кадровой стратегии по результатам внутреннего исследования, проведенного руководством предприятия АО НПО автоматики имени академика А.Н. Семихатова. Возможна экономическая интерпретация параметров модели - увеличение X на 1 единицу приводит к увеличению Y в среднем на 0,651 долей единицы.

Внедрив предложенные нами направления, предприятие АО НПО автоматики имени академика Н.А. Семихатова сможет повысить уровень конкурентоспособности на российском и зарубежных рынках, а также интегрировать продукцию в мировую экономическую систему, что стабилизирует рост и позволит достичь показателей устойчивого развития. Это также приведет к стабилизации кадровой политики и экономической безопасности предприятия, а это, в свою очередь, повысить уровень инвестиционной привлекательности на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акунин Л.Д. SAP ERP: Построение эффективной системы управления / Пер. с англ. А.Сатунина .— М. : Альпина Бизнес Букс, 2008 .— 346 с.
2. Алавердов, А.Р. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: Учебное пособие. Руководство по изучению дисциплины. Практикум по курсу .— Москва : Московский гос. университет экономики, 2014 .— 89 с.
3. Амирреза Голамреза, Никпур. Принципы построения кросс-культурной модели управления персоналом (на примере российско-иранских организационных отношений) [Текст] / Никпур Амирреза Голамреза // Проблемы теории и практики управления. — 2016 .— № 5 .— С. 119-124.
4. Барт, А. А. Механизм обеспечения экономической безопасности России / А. А. Барт // Российское предпринимательство. — 2010 .— N 11, вып. 1 .— С. 4-9.
5. Безуглая, Н. С. Экономическая безопасность предприятия: индикаторы и оценка: ризоматическая логика и экономическая безопасность предприятия / Н. С. Безуглая // Российское предпринимательство. — 2010 .— N 8, вып. 1 .— С. 62-68.
6. Белокурова, Е. С. Конкурентоспособность отечественных товаров - один из факторов экономической безопасности России / Е. С. Белокурова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. — 2010 .— N 1 (3) .— С. 23-29.
7. Бондаренко Е.А. Обеспечение лояльности персонала в системе управления корпоративной безопасностью : дис. . канд. экон. наук: 08.00.05 - Экономика и упр. нар. хоз-вом (экономика труда / Бондаренко Екатерина Анатольевна ; М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов .— Санкт-Петербург, 2009 .— 152 с.

8. Веснин, В. Р. Управление персоналом : учебное пособие / В. Р. Веснин .— Москва : Проспект, 2008 .— 238с.
9. Габети, А. В. Теоретические основы обеспечения экономической безопасности малых и средних предприятий / А. В. Габети // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2010 .— N 5 (65) .— С. 100-103
10. Галатенко, В. А. Стандарты информационной безопасности [Текст] : курс лекций : рекомендовано УМО / В. А. Галатенко ; ред. В. Б. Бетелин .— Москва : ИНТУИТ.РУ, 2014 .— 328 с
11. Гарнов А.П. Экономика предприятия [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Гарнов А.П., Хлевная Е.А., Мыльник А.В. — М. : Издательство Юрайт, 2016 .— 303с.
12. Гончаренко, Л. П. Управление безопасностью : учеб. пособие / Л. П. Гончаренко, Е. С. Куценко ; Рос. эконом. акад. им. Г. В. Плеханова .— Москва : КНОРУС, 2009 .— 272 с.
13. Дадалко В.А. Обеспечение экономической безопасности субъектов хозяйствования (на примере предприятий Республики Казахстан) [Текст] = Ensuring economic security of business entities (on the example of the Republic of Kazakhstan) / В. А. Дадалко, А. Ж. Болысбек // Страховое дело. — 2016 .— № 5 .— С. 17-24.
14. Джемаев О.Т. Моделирование стратегии развития персонала компаний на базе дифференцирования профессиональных компетенций [Текст] / О. Т. Джемаев // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2016 .— № 2 .— С. 40-44.
15. Гильдингерш М.Г. Развитие кадрового потенциала организации : учебное пособие / М.Г.Гильдингерш ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т, Кафедра упр. персоналом .— Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2016 .— 125 с.

16. Ефимов, О. Н. Экономика предприятия. Электронное учебное пособие [Электронный ресурс] / О. Н. Ефимов .— Уфа : ФГБОУ ВПО Башкирский ГАУ, 2014 .— 749 с.
17. Жариков Е.С. Психология управления : Книга для руководителя и менеджера по персоналу .— Москва : МЦФЭР, 2012 (М.) .— 511 с.
18. Кавыршина, О. А. Финансовая диагностика в системе экономической безопасности предприятия и методика ее проведения [Текст] / О. А. Кавыршина, А. Л. Шарыкина // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. — 2016 .— № 1 .— С. 8-12.
19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст] : учеб. пособие : рекомендовано УМО / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т упр., Воронежский гос. ун-т .— Москва : ИНФРА-М, 2011 .— 299с.
20. Кириллова, Ю. С. Создание системы мониторинга для обеспечения экономической безопасности предприятия / Ю. С. Кириллова // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2010 .— N 1 (61) .— С. 86-89
21. Комплексная безопасность бизнеса в условиях экономической нестабильности [Электронный ресурс] : материалы научно-практической конференции / М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. экон. ун-т, Каф. вычислит. систем и программирования ; [отв. ред. Е.В.Стельмашонок, С.Н.Максимов] .— Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2014 .— 151 с.
22. Кондратенко, Н. А. Многоуровневая оценка состояния экономической безопасности в банковском секторе / Н. А. Кондратенко // Банковское дело. — 2014 .— N 4 (244) .— С. 72-76.
23. Краснощек, А. А. Концепции экономической безопасности: теоретические аспекты / А. А. Краснощек // Сибирская финансовая школа. — 2010 .— N 3 (80) .— С. 42-46.

24. Кумпилова Б. А. Принципы совершенствования организационной структуры предприятия. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика, №1, 2015г., с. 16-18.
25. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте : Учебное пособие / Е.И.Макринова,А.Г.Васильев,А.С.Васильева .— СПб : Троицкий мост, 2013 .— 208 с.
26. Мамчур, М. С. Налоговая политика в системе обеспечения национальной экономической безопасности / М. С. Мамчур // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2010 .— N 6 (66) .— С. 123-125.
27. Миронова, О. А. Проблемы обеспечения национальной и экономической безопасности России в условиях современных геополитических вызовов / О. А. Миронова // Экономика и предпринимательство. — 2014 .— N 8 (49) .— С. 115-125.
28. Михалко, Е. Р. Инновационный потенциал как основа обеспечения экономической безопасности социально-экономической системы / Е. Р. Михалко // Сибирская финансовая школа. — 2010 .— N 6 (83) .— С. 97-100.
29. Модель поддержки принятия решений при формировании инновационной стратегии предприятия [Текст] / Евгений Анисимов [и др.] // Экономика сельского хозяйства России. — 2016 .— № 3 .— С. 52-58.
30. Нив Генри Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга [Электронный ресурс] / Генри Нив ; [пер. с англ., науч. ред.: Ю. Рубаник, Ю. Адлер, В. Шпер] .— Москва : Альпина Паблишер, 2014 .— 370 с.
31. Низовкина Н.Г. Управление затратами предприятия (организации) [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Низовкина Н.Г. — 2-е изд., испр. и доп .— М. : Издательство Юрайт, 2017 .— 185с.
32. Организация предпринимательской деятельности [Текст] : практикум для студентов специальности 080502.65 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)" / С.-Петерб. гос. ун-т сервиса и экономики ;

авт.-сост. Е. В. Евстафьева .— Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУСЭ, 2011 .— 103 с.

33. Петренко И.Н. Основы безопасности функционирования хозяйствующих субъектов : учеб. по специальности "Менеджмент орг." / И.Н.Петренко .— Москва : Анкил, 2016 .— 302 с.

34. Пятенко, С.В. Книга генерального директора .— 3-е изд., стер. — Москва : Омега-Л, 2010 .— 348 с.

35. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Электронный ресурс] / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова [и др.] .— Москва : Альпина Паблишер, 2012 .— 276с.

36. Розанова Н.М. Экономика фирмы в 2 ч. Часть 1. Фирма как основной субъект экономики [Электронный ресурс] : Учебник / Розанова Н.М. — М. : Издательство Юрайт, 2016 .— 187с.

37. Русецкая О.В. Организация менеджмента на предприятии : учеб. пособие / О.В.Русецкая ; Федер. агентство по образованию, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов, Каф. упр. им. Ю.А.Лаврикова .— Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2005 .— 110с.

38. Рыбальченко, М. Совершенствование механизма обеспечения экономической безопасности и управления рисками в сфере страхования / М. Рыбальченко // Страховое дело. — 2010 .— N 2 (205) .— С. 11-16.

39. Рыбальченко, М. Совершенствование механизма обеспечения экономической безопасности и управления рисками в сфере страхования / М. Рыбальченко // Страховое дело. — 2010 .— N 2 (205) .— С. 11-16.

40. Рябинин В.В. Обеспечение экономической безопасности стратегических промышленных предприятий [Электронный ресурс] : автореф. дис. . канд. экон. наук: 08.00.05 - Экономика и упр. нар. хоз-вом (экон. безопасность / Рябинин Владимир Васильевич ; [С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов] .— Электрон. текстовые дан. (233КБ) .— СПб. : [Изд-во СПбГУЭФ], 2010г., с.62-67.

41. Савицкий А.Г. Национальная безопасность. Россия в мире : учебник для студентов высших учебных заведений / А.Г.Савицкий .— Москва : ЮНИТИ. Дана, 2012 .— 463 с.
42. Семлер Рикардо. Маверик: история успеха самой необычной компании в мире : [перевод с английского] / Рикардо Семлер .— Москва : Добрая книга, [2013] .— 382 с.
43. Силакова О. В. Комплексная безопасность образовательного учреждения как важнейшее условие обеспечения безопасных условий проведения учебно-воспитательного процесса // Молодой ученый. — 2014. — №18.1. — С. 84-88.
44. Соколинский, В. М. Рейтинг ученых в русле концепции экономической безопасности / В. М. Соколинский // Финансовый бизнес. — 2014 .— N 3 (170) .— С. 69-73.
45. Соломин В.П., Михайлов Л.А., Губанов В.М., Сибирякова З.А. Правовое регулирование и органы обеспечения безопасности жизнедеятельности: учеб. пособие для студентов вузов. – М., 2014, с. 467.
46. Тарандушка В.А. Обеспечение национальной безопасности страны как фактор глобализационного лидерства. LAB Publishing Germany, 2015г., 316с.
47. Тохиров, Т. И. Критерии экономической безопасности автотранспортного предприятия и ее уровня / Т. И. Тохиров // Экономика природопользования. — 2014 .— Вып. 2 .— С. 38-42.
48. Туренко, Б.Г. Стратегическое управление предприятием (теоретико-методологический аспект / Байкальский государственный университет экономики и права .— Иркутск : БГУЭП, 2016.— 234 с.
49. Уколов В.Ф. Теория управления : Учебник / Уколов В.Ф., Масс А.М., Быстряков И.К. — 2-е изд. — Москва : Экономика, 2014 (Курск) .— 685 с.
50. Федорова, О. Б. Возможности улучшения финансового положения торговой компании в целях обеспечения экономической безопасности / О. Б.

Федорова // Экономика и предпринимательство = Economy and Entrepreneurship : [международный журнал] .— Москва., 2015 .— N 8, ч. 2 (61-2) .— С. 652-655.

51. Хлутков, Ю. А. Основные направления формирования системы обеспечения национальной экономической безопасности России / Ю. А. Хлутков // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2010 .— N 3 (63) .— С. 166-169.

52. Чалдаева Л.А. Основы экономики организации [Электронный ресурс] : Учебник и практикум / Чалдаева Л.А. - Отв. ред., Шаркова А.В. - Отв. ред. — М. : Издательство Юрайт, 2016 .— 339с.

53. Чиненов, М.В. Основы международного бизнеса : Учебное пособие .— Москва : Кнорус, 2012 .— 302 с.

54. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д.Шеремет, Е.В.Негашев .— 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2010 .— 208 с.

55. Шимко П.Д. Микроэкономика [Электронный ресурс] : Учебник и практикум / Шимко П.Д. — М. : Издательство Юрайт, 2016 .— 240с.

56. Юткина, О. В. Системный взгляд на обеспечение глобальных направлений экономической безопасности страны / О. В. Юткина // Экономика и предпринимательство. — 2014 .— N 6 (47) .— С. 189-192.

57. Официальный статистический сайт Trading economics. Режим доступа: [Электронный ресурс] // <http://ru.tradingeconomics.com/> (дата обращения: 04.02.2017 г.) Загл. с экрана.

58. Результаты опроса, проведенного в 2017г. среди персонала предприятия НПО автоматики им. Академика Н.А. Семихатова.

59. Устав предприятия НПО автоматики им. Академика Н.А. Семихатова.

60. Финансовая отчетность предприятия НПО автоматики им. Академика Н.А. Семихатова.

ПРИЛОЖЕНИЕ А - БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ОБОРОТНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ ЕКАТЕРИНБУРГА АО НПО АВТОМАТИКИ ИМ.
АКАДЕМИКА Н.А. СЕМИХАТОВА, ТЫС.РУБ.²⁸

| Активы | Код | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|------|---------|---------|---------|
| I. Внеоборотные активы | | | | |
| Нематериальные активы | 1110 | 7293 | 13319 | 14228 |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | 111882 | 179095 | 282752 |
| Нематериальные поисковые активы | 1130 | 0 | 0 | 0 |
| Материальные поисковые активы | 1140 | 0 | 0 | 0 |
| Основные средства | 1150 | 2213593 | 2687670 | 3060004 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | 0 | 0 | 0 |
| Финансовые вложения | 1170 | 7355 | 4195 | 5306 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 40671 | 37055 | 56348 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 0 | 0 | 0 |
| Итого по разделу I | 1100 | 2380794 | 2921334 | 3148638 |
| II. Оборотные активы | | | | |
| Запасы | 1210 | 3890821 | 4569187 | 6129314 |
| Налог на добавленную стоимость | 1220 | 45961 | 38076 | 36860 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 3887122 | 4991090 | 5154217 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 300000 | 0 | 0 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 722937 | 518946 | 305319 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 0 | 0 | 0 |

²⁸ Все приведенные в приложениях расчеты сделаны автором по данным отчетности предприятия.

| | | | | |
|--|------|----------|----------|----------|
| Итого по разделу II | 1200 | 8846841 | 10117299 | 11625710 |
| Баланс | 1600 | 11227635 | 13038633 | 15044348 |
| Пассив | | | | |
| III. Капитал и резервы | | | | |
| Уставный капитал | 1310 | 1917456 | 2663075 | 3203075 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | 0 | 0 | 0 |
| Переоценка внеоборотных активов | 1340 | 253017 | 0 | 0 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 0 | 593000 | 593000 |
| Резервный капитал | 1360 | 56000 | 0 | 3832 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 778315 | 647606 | 903466 |
| Итого по разделу III | 1300 | 3004788 | 3903681 | 4703373 |
| IV. Долгосрочные обязательства | | | | |
| Заемные средства | 1410 | 0 | 0 | 0 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 161205 | 218683 | 255539 |
| Оценочные обязательства | 1430 | 0 | 0 | 0 |
| Прочие обязательства | 1450 | 0 | 0 | 0 |
| Итого по разделу IV | 1400 | 161205 | 218683 | 255539 |
| V. Краткосрочные обязательства | | | | |
| Заемные средства | 1510 | 150129 | 272 | 487007 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 7577288 | 8710846 | 9271573 |
| Доходы будущих периодов | 1530 | 2 | 90000 | 190000 |
| Оценочные обязательства | 1540 | 15223 | 115151 | 136856 |
| Прочие обязательства | 1550 | 0 | 0 | 0 |
| Итого по разделу V | 1500 | 8061642 | 8916269 | 10085436 |
| Баланс | 1700 | 11227635 | 13038633 | 15044348 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б - ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ОБОРОННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ ЕКАТЕРИНБУРГА АО НПО АВТОМАТИКИ ИМ.
АКАДЕМИКА Н.А. СЕМИХАТОВА, ТЫС.РУБ.

| Наименование показателя | Код | 2015 | 2016 |
|--|------|-----------|-----------|
| Выручка | 2110 | 5985429 | 10023635 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (5869029) | (9691704) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 116400 | 331931 |
| Коммерческие расходы | 2210 | 0 | 0 |
| Управленческие расходы | 2220 | 0 | 0 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 116400 | 0331931 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | 1534 | 2837 |
| Проценты к получению | 2320 | 30598 | 111496 |
| Проценты к уплате | 2330 | (1452) | (9538) |
| Прочие доходы | 2340 | 39673 | 41609 |
| Прочие расходы | 2350 | (71377) | (124204) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 115376 | 354131 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | (23153) | (25759) |
| • в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 15047 | 20410 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 23373 | (47652) |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | (38342) | (17825) |
| Прочее | 2460 | (620) | (13999) |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 76634 | 259692 |

ПРИЛОЖЕНИЕ В – ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

| Актив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Абсолютное изменение, тыс.руб. | | Темп роста, % | |
|---|------------------------------|----------|----------|--------------------------------|---------|---------------|--------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 |
| 1. Внеоборотные активы, в том числе: | 2380794 | 2921334 | 3148638 | 540540 | 227304 | 122.7 | 107.78 |
| Нематериальные активы | 119175 | 192414 | 296980 | 73239 | 104566 | 161.46 | 154.34 |
| Основные средства | 2213593 | 2687670 | 3060004 | 474077 | 372334 | 121.42 | 113.85 |
| Финансовые вложения | 7355 | 4195 | 5306 | -3160 | 1111 | 57.04 | 126.48 |
| Отложенные налоговые активы | 40671 | 37055 | 56348 | -3616 | 19293 | 91.11 | 152.07 |
| 2. Оборотные (текущие) активы, в том числе: | 8846841 | 10117299 | 11625710 | 1270458 | 1508411 | 114.36 | 114.91 |
| Запасы | 3936782 | 4607263 | 6166174 | 670481 | 1558911 | 117.03 | 133.84 |
| • НДС | 45961 | 38076 | 36860 | -7885 | -1216 | 82.84 | 96.81 |
| Дебиторская задолженность | 3887122 | 4991090 | 5154217 | 1103968 | 163127 | 128.4 | 103.27 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 300000 | 0 | 0 | -300000 | 0 | 0 | - |
| Денежные средства | 722937 | 518946 | 305319 | -203991 | -213627 | 71.78 | 58.83 |
| Баланс | 11227635 | 13038633 | 15044348 | 1810998 | 2005715 | 116.13 | 115.38 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г – ВЕРТИКАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИМУЩЕСТВА
ПРЕДПРИЯТИЯ, %**

| Актив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Удельный вес, % | | | Изменение доли, % | |
|---|------------------------------|----------|----------|-----------------|-------|-------|-------------------|-------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2014 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 |
| 1. Внеоборотные активы, в том числе: | 2380794 | 2921334 | 3148638 | 21.2 | 22.41 | 20.93 | 1.21 | -1.48 |
| Нематериальные активы | 119175 | 192414 | 296980 | 1.06 | 1.48 | 1.97 | 0.42 | 0.49 |
| Основные средства | 2213593 | 2687670 | 3060004 | 19.72 | 20.61 | 20.34 | 0.89 | -0.27 |
| Финансовые вложения | 7355 | 4195 | 5306 | 0.07 | 0.03 | 0.04 | -0.04 | 0.01 |
| Отложенные налоговые активы | 40671 | 37055 | 56348 | 0.36 | 0.28 | 0.37 | -0.08 | 0.09 |
| 2. Оборотные (текущие) активы, в том числе: | 8846841 | 10117299 | 11625710 | 78.8 | 77.59 | 77.28 | -1.21 | -0.31 |
| Запасы | 3936782 | 4607263 | 6166174 | 35.06 | 35.34 | 40.99 | 0.28 | 5.65 |
| • НДС | 45961 | 38076 | 36860 | 0.41 | 0.29 | 0.25 | -0.12 | -0.04 |
| Дебиторская задолженность | 3887122 | 4991090 | 5154217 | 34.62 | 38.28 | 34.26 | 3.66 | -4.02 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 300000 | 0 | 0 | 2.67 | 0 | 0 | -2.67 | 0 |
| Денежные средства | 722937 | 518946 | 305319 | 6.44 | 3.98 | 2.03 | -2.46 | -1.95 |
| Баланс | 11227635 | 13038633 | 15044348 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Д – ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИСТОЧНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

| Пассив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Абсолютное изменение, тыс.руб. | | Темп роста, % | |
|--|------------------------------|----------|----------|--------------------------------|---------|---------------|-----------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 |
| 1. Собственный капитал, в том числе: | 3004788 | 3903681 | 4703373 | 898893 | 799692 | 129.92 | 120.49 |
| Уставный капитал | 1917456 | 2663075 | 3203075 | 745619 | 540000 | 138.89 | 120.28 |
| Переоценка внеоборотных активов | 253017 | 0 | 0 | -253017 | 0 | 0 | - |
| Добавочный капитал | 0 | 593000 | 593000 | 593000 | 0 | - | 100 |
| Резервный капитал | 56000 | 0 | 3832 | -56000 | 3832 | 0 | - |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 778315 | 647606 | 903466 | -130709 | 255860 | 83.21 | 139.51 |
| 2. Долгосрочные обязательства, в том числе: | 161205 | 218683 | 255539 | 57478 | 36856 | 135.66 | 116.85 |
| прочие долгосрочные обязательства | 161205 | 218683 | 255539 | 57478 | 36856 | 135.66 | 116.85 |
| 3. Краткосрочные обязательства, в том числе: | 8061642 | 8916269 | 10085436 | 854627 | 1169167 | 110.6 | 113.11 |
| заемные средства | 150129 | 272 | 487007 | -149857 | 486735 | 0.18 | 179046.69 |
| кредиторская задолженность | 7577288 | 8710846 | 9271573 | 1133558 | 560727 | 114.96 | 106.44 |
| доходы будущих периодов | 2 | 90000 | 190000 | 89998 | 100000 | 4500000 | 211.11 |
| прочие обязательства | 15223 | 115151 | 136856 | 99928 | 21705 | 756.43 | 118.85 |
| Валюта баланса | 11227635 | 13038633 | 15044348 | 1810998 | 2005715 | 116.13 | 115.38 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ Е – ВЕРТИКАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИСТОЧНИКОВ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

| Пассив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Удельный вес, % | | | Изменение доли, % | |
|--|------------------------------|----------|----------|-----------------|-------|-------|-------------------|-------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2014 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 |
| 1. Собственный капитал, в том числе: | 3004788 | 3903681 | 4703373 | 26.76 | 29.94 | 31.26 | 3.18 | 1.32 |
| Уставный капитал | 1917456 | 2663075 | 3203075 | 17.08 | 20.42 | 21.29 | 3.34 | 0.87 |
| Переоценка внеоборотных активов | 253017 | 0 | 0 | 2.25 | 0 | 0 | -2.25 | 0 |
| Добавочный капитал | 0 | 593000 | 593000 | 0 | 4.55 | 3.94 | 4.55 | -0.61 |
| Резервный капитал | 56000 | 0 | 3832 | 0.5 | 0 | 0.03 | -0.5 | 0.03 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 778315 | 647606 | 903466 | 6.93 | 4.97 | 6.01 | -1.96 | 1.04 |
| 2. Долгосрочные обязательства, в том числе: | 161205 | 218683 | 255539 | 1.44 | 1.68 | 1.7 | 0.24 | 0.02 |
| прочие долгосрочные обязательства | 161205 | 218683 | 255539 | 1.44 | 1.68 | 1.7 | 0.24 | 0.02 |
| 3. Краткосрочные обязательства, в том числе: | 8061642 | 8916269 | 10085436 | 71.8 | 68.38 | 67.04 | -3.42 | -1.34 |
| заемные средства | 150129 | 272 | 487007 | 1.34 | 0 | 3.24 | -1.34 | 3.24 |
| кредиторская задолженность | 7577288 | 8710846 | 9271573 | 67.49 | 66.81 | 61.63 | -0.68 | -5.18 |
| доходы будущих периодов | 2 | 90000 | 190000 | 0 | 0.69 | 1.26 | 0.69 | 0.57 |
| прочие обязательства | 15223 | 115151 | 136856 | 0.14 | 0.88 | 0.91 | 0.74 | 0.03 |
| Валюта баланса | 11227635 | 13038633 | 15044348 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |