

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
кафедра финансов и управления рисками

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.С. Ферова
подпись
«___» _____ 2021 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

специальность 38.05.01 «Экономическая безопасность»

**АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО СБЕРБАНК)**

Научный
руководитель

подпись, дата

К.Э.Н., доцент

должность, ученая степень

С.В.Кропачев

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

А.Д.Борисова

инициалы, фамилия

Рецензент

подпись, дата

Ю.И. Черкасова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Е.В. Шкарпетина

инициалы, фамилия

Красноярск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы кадровой составляющей экономической безопасности предприятия.....	5
1.1 Понятие и сущность кадровой составляющей экономической безопасности предприятия	5
1.2 Управление рисками кадровой безопасности предприятия	12
1.3 Критерии кадровой безопасности	18
2 Методические основы оценки кадровой составляющей экономической безопасности банка.....	23
2.1 Анализ существующих методических подходов к оценке кадровой составляющей экономической безопасности.....	23
2.2 Совершенствование индикаторного подхода оценки кадровой составляющей экономической безопасности.....	33
3 Характеристика и анализ кадровой составляющей экономической безопасности ПАО «Сбербанк».....	41
3.1 Краткая характеристика ПАО «Сбербанк».....	41
3.2 Применение индикаторного подхода к оценке кадровой составляющей ПАО «Сбербанк».....	51
3.3 Рекомендации по улучшению кадровой безопасности ПАО «Сбербанк».....	60
Заключение.....	71
Список использованных источников	75

ВВЕДЕНИЕ

Кадровая безопасность является одной из главных составляющих в целом экономической безопасности, поэтому проблема обеспечения и оценки кадровой безопасности стоит перед предпринимателями достаточно остро, что в свою очередь обуславливает актуальность поднятой мной темы.

Непосредственно система оценки кадровой безопасности развивается и существует достаточно большое количество методов для её оценки, но отсутствие единой классификации или системы базовых показателей значительно затрудняет процесс оценки. Также необходимо учитывать экономическое состояние бизнеса на современном этапе, огромный урон которому нанесла пандемия Covid-19. В свою очередь, это привело к обострению кадрового вопроса многих компаний, поскольку пришлось экстренно принимать решения в том числе, связанные с сокращением сотрудников.

Таким образом можно сделать вывод о том, что крайне необходимо сформировать четкий и универсальный подход к оценке кадровой составляющей экономической безопасности, что в свою очередь опять подтверждает актуальность выбранной тематики.

Цель работы: оценка кадровой составляющей экономической безопасности на примере ПАО Сбербанк, с использованием индикаторного подхода.

Для реализации данной цели необходимо осуществить следующие задачи:

- 1) исследовать сущность определения кадровой безопасности;
- 2) определить и проанализировать риски присущие кадровой безопасности;
- 3) проанализировать методические подходы к оценке кадровой безопасности;

4) проанализировать финансовое состояние ПАО «Сбербанк», применить индикаторный методический подход для оценки кадровой составляющей экономической безопасности.

Объект исследования – ПАО «Сбербанк».

Предмет исследования – кадровая составляющая экономической безопасности коммерческого банка.

Структура работы представлена тремя главами. Первая глава содержит теоретические основы, к исследованию сущности понятия кадровой составляющей экономической безопасности. Исследована сущность определения кадровой безопасности в системе экономической безопасности предприятия, раскрыты подходы к анализу угроз и рисков кадровой безопасности, а также рассмотрены различные системы индикаторов, отражающих состояние кадровой безопасности предприятия.

Вторая глава раскрывает методические подходы к оценке кадровой составляющей экономической безопасности банка. В том числе, на основе рассмотренных ранее систем индикаторов представлена агрегированная система индикаторов кадровой безопасности банка. Проанализирован зарубежный опыт оценки кадровой безопасности предприятия, на основе произведенных исследований разработана усовершенствованная система оценки кадровой составляющей экономической безопасности.

В третьей главе представлен анализ экономического состояния ПАО «Сбербанк», охарактеризовано место занимаемое ПАО «Сбербанк» на Российском рынке. На основе методического подхода, предложенного во второй главе, произведена оценка кадровой составляющей экономической безопасности ПАО «Сбербанк».

1 Теоретические основы кадровой составляющей экономической безопасности предприятия

1.1 Понятие и сущность кадровой составляющей экономической безопасности предприятия

Термин безопасность включает в себя большой понятийный аппарат, откуда вытекает множество трактовок. Рассмотрим понятие, приведенное в словаре С.И. Ожегова, безопасность – это состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз [1].

В целях обеспечения безопасности личности, общества и государства большое внимание уделяется правоохранительной деятельности, как залогом законных интересов и прав. Правовая основа такой деятельности содержит: Конституцию РФ, указы и распоряжения Правительства РФ и другие нормативные акты РФ, Закон «О безопасности», субъектов Федерации, международные договоры и соглашения, заключенные или признанные РФ [5].

Федеральный закон «О безопасности» от 28.12.2010 № 390-ФЗ закрепляет понятие безопасности как состояние защищенности актуально значимых интересов граждан, общества и государства от внутренних и внешних опасностей [30].

Кадровая безопасность, является одним из немаловажных аспектов обеспечения безопасности. Прежде всего кадровая безопасность направлена на работу с персоналом, установление различных этических и трудовых норм, направленных на защиту интересов организации.

Объектом кадровой безопасности принято считать разного рода угрозы и риски, влияющие на деятельность компании, которые непосредственно исходят от персонала. Субъектом же выступает непосредственно компания или её представители. Грамотное воздействие субъекта на объект обеспечивает получение, переработку и использование информации различного рода, такую

как: статистическая, экономическая, финансовая и т.д., при этом предполагает сохранение коммерческой тайны.

Для правильного и грамотного развития кадровой безопасности предприятия многие компании создают отдельно от отдела кадров, отдел по контролю кадровой безопасности, зачастую они носят название HR-отдела (human resources). Такой отдел имеет собственный бюджет для организации различного рода мероприятий, направленных на сближение коллектива и улучшение внутреннего микроклимата. Также необходимо отметить, что этот подход позволяет грамотно составить кадровую стратегию компании, которая в свою очередь является составляющей общей стратегии развития компании.

Е.Л. Архипова определяет кадровую безопасность как некое состояние человеческого капитала, эффективно взаимодействующее друг с другом, направленное на построение качественных и количественных профессиональных характеристик с особым акцентом на потенциал, обеспечение сохранности целостности и стабильного развития общества в целом и индивида в частности, при условии нивелирования угроз потери самодостаточности в различных отраслях науки, техники, образования, и иных сферах деятельности, а так же оптимизации кадровой политики организации и государства [2].

По мнению В. В. Водяновой кадровая безопасность – это составная часть экономической безопасности предприятия, главной задачей которой непосредственно является защита от угроз и рисков для создания условий для наиболее эффективного управления персоналом, как определяющего ресурса для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности организации [10].

В свою очередь Т.О. Соломандина отдает предпочтение следующему определению кадровой безопасности, как состояния защищенности общественно-прогрессивных интересов организации по развитию и совершенствованию ее человеческого капитала, поддержанию оптимальной системы управления человеческими ресурсами и снижение рисков компании, связанных с ее кадровой составляющей [23].

Н.Д. Эриашвили говорит о кадровой безопасности организации, как о совокупности средств (инструментария), с использованием которых администрация организации содействует сохранению, укреплению и развитию персонала для обеспечения эффективного функционирования организации и защиты от рисков, связанных с работниками, что в совокупности должно влиять на организацию [35].

В.В. Панкратьев говорит о том, что кадровая безопасность организации по праву является наиболее важной составляющей экономической безопасности, целью которой прежде всего принято считать выявление, обезвреживание, предотвращение, отвод и предупреждение угроз, опасностей и рисков, которые направлены на персонал и его интеллектуальный потенциал, и те, которые идут непосредственно от него, что должно проявляться в системе управления трудовыми ресурсами и кадровой политике организации [42].

Исходя из определения О.Ю. Калмыкова кадровая безопасность, представляет собой генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по разработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [8].

Как можно заметить подходов к определению кадровой безопасности достаточно много, поэтому для формирования более точного определения необходимо их классифицировать и выделить основные составляющие.



Рисунок 1 – Основополагающие подходы к определению сущности категории «кадровая безопасность организации»

На рисунке 1 видно, что все мнения экономистов подходы к определению кадровой безопасности разделяются на: целевой, процессный, структурный, функциональный [51, 3].

Каждый из подходов существенно отличается друг от друга, целевой подход учитывает безопасность персонала с точки зрения полной безопасности организации, что является приоритетной целью управления. С другой стороны, процессный подход предполагает понимание безопасности персонала как динамического, а не статического явления. В частности, это процесс предотвращения негативного воздействия на безопасность. Структурный подход рассматривает безопасность рабочей силы как важный структурный и определяющий элемент экономической безопасности. Функциональный подход, в свою очередь, заключается в рассмотрении безопасности персонала как вида деятельности, комплекса мер по борьбе с угрозами и опасностями, который состоит из планирования, организации, контроля, мотивации, координации управленческих воздействий.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что кадровая безопасность представляет собой процесс минимизации или полное сокращение всевозможных негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет снижения рисков угроз, которые связаны с работниками, их умственным потенциалом и трудовыми взаимоотношениями в целом.

Таким образом, кадровая безопасность должна занимать одно из главенствующих мест в определении безопасности предприятия. К основным задачам кадровой безопасности можно отнести [6, 9]:

- процесс определения и устранения всех видов угроз, которые могут исходить от сотрудников, например: распространение коммерческой тайны, неправомерное сотрудничество с конкурентами, коррупционная деятельность сотрудников, нанесение ущерба бизнесу и т.д.;
- исследование и анализ взаимоотношений сотрудников;
- определение уровня лояльности сотрудников по отношению к компании, выявление групп лиц, негативно настроенных по отношению к компании, а также нейтрализация их негативного воздействия на остальных сотрудников;
- формирование четкого представления о кандидате путем сбора и анализа информации о нем, с целью предоставления такой информации руководству компании для дальнейшего решения о принятии кандидата на должность;
- сбор и анализ всей доступной информации о сотруднике для определения уровня доступа к секретной информации компании;
- проведение различного рода психоэмоциональных и психофизиологических тестирований для будущих и действующих сотрудников;
- организация и проведение обучающих курсов по подготовке персонала, направленных на изучение вопросов кадровой безопасности, а также

на формирование понимания как обращаться с конфиденциальной информацией.

При изучении кадровой безопасности предприятия необходимо заострить внимание на угрозах, они могут быть как внешними, так и внутренними. Оба вида несут серьезную опасность для любой компании, поэтому их нужно четко различать и понимать, как предотвратить. К внешним угрозам можно отнести: действия, явления или процессы, не зависящие от воли и сознания сотрудников предприятия и влекущие нанесение ущерба. Примерами таких угроз являются [13, 22]:

- наличие у конкурентных организаций более эффективной системы мотивации сотрудников;
- желание конкурентных организаций переманить к себе сотрудников компании;
- изменения во внешней экономической среде;
- внезапное появление у сотрудников различных видов зависимости;
- инфляционные процессы.

К внутренним угрозам относятся умышленные и неосознанные действия сотрудников, такими действиями могут быть [12]:

- отсутствие или слабая организация системы управления персоналом;
- отсутствие или слабая организация системы обучения;
- непроработанная система мотивации;
- наличие неточностей в планировании ресурсов персонала;
- снижение количества рационализаторских предложений и инициатив;
- миграция квалифицированных сотрудников;
- отсутствие или “слабая” корпоративная политика;
- неэффективное ранжирование кандидатов при приеме на работу.

Данные негативные воздействия могут плохо сказаться не только на кадровой безопасности компании, но и в целом на её экономическом положении. В первую очередь «лакмусовыми» индикаторами являются отрицательные изменения следующих показателей [12]:

- численность персонала и его динамики;
- уровень квалификации и интеллектуального потенциала сотрудников;
- эффективность использования персонала;
- уровень качества мотивационной системы.

Каждая компания определяет для себя приемлемый уровень изменения данных показателей, а также пороговые значения. При серьезных изменениях HR отдел начинает разработку мер противодействия и минимизации негативного воздействия данных показателей.

Так И.Г. Чумарин определяет службу управления персоналом как доминирующее звено по отношению к другим элементам системы безопасности компании, поскольку их деятельность напрямую направлена на взаимодействие с персоналом, а он в любой составляющей первичен. Также автор утверждает, что при эффективной системе кадровой безопасности можно снизить убытки компании более чем на 60% [7].

Помимо вышесказанного, отдел управления кадровой безопасностью компании решает ещё ряд вопросов, которые на первый взгляд не выделяются, но являются важной частью построения кадровой безопасности компании. К таким вопросам можно отнести разработку внутренних нормативных документов, определяющих внутреннюю деятельность компании. В число таких документов входят: договор, подписываемый сотрудником при найме на работу, нормативные акты по охране труда, документы, определяющие внутренний распорядок, индивидуальный план развития сотрудника в компании, план адаптации новых сотрудников, план найма сотрудников в компанию согласно годовому плану развития компании, документы, обеспечивающие сохранность информации, в т.ч. коммерческой тайны.

На практике выделяют ряд классических функций, подведомственных непосредственно HR-отделу, в первую очередь это постоянное взаимодействие со всеми отделами компании для своевременного выявления тех или иных потребностей и анализа внутренней обстановки среди коллектива компании. Данная функция помогает выстроить взаимодействие сотрудников и высшего руководства, так проведение адаптационных собеседований с сотрудниками, позволяет выстроить систему взаимодействия между всеми сотрудниками начиная от низшего звена компании, до генерального директора [14].

Ещё одной немаловажной функцией принято считать мониторинг, он включает в себя не только мониторинг рынка труда, но и мониторинг законодательства в трудовой сфере. Благодаря реализации данной функции HR-отдел всегда обладает необходимой информацией, что в свою очередь положительно влияет на функционирование компании. Проявляется это в том, что при резком изменении на рынке труда, например, появления новой профессии или росту средней заработной платы, компания сможет максимально быстро адаптироваться, в том числе и поднять средний чек на свои услуги/продукты для покрытия затрат на новую штатную единицу или затраты на повышение заработной платы [27].

Таким образом можно сделать вывод, что кадровая безопасность каждой компании сводится к построению эффективной системы обеспечения безопасности предприятия в экономическом плане путем снижения всех существующих и предполагаемых рисков и угроз, связанных, прежде всего, с неблагонадежностью сотрудников и некачественно выполненной работой.

1.2 Управление рисками кадровой безопасности предприятия

Система управления кадровыми рисками организации, в первую очередь, направлена на повышение их конкурентоспособности и эффективности. Но достичь повышения ключевых показателей невозможно без проработанной стратегии управления, а также постоянной работы с персоналом. При этом на

первый план выходит обеспечение безопасности всей организации, в том числе и кадровой. Для грамотного управления кадровой безопасностью предприятия, необходимо точно квалифицировать риски, которым подвержена организация, и в соответствии с этим принимать меры по их предотвращению.

Выделяют множество рисков кадровой безопасности, основываясь на которых происходит процесс разработки кадровой стратегии компании. Каждая организация старается минимизировать наличие сотрудников, находящихся в той или иной группе риска. Тем самым можно сделать вывод, что под группой риска понимаются люди, имеющие девиантное поведение [28].

Исходя из вышесказанного главной целью кадровой безопасности можно считать найм высококвалифицированных и надежных сотрудников, с их дальнейшей адаптацией в компании. Для оценки уровня надежности сотрудников необходимо исследовать психофизиологическую, профессиональную и личностную надежность. Требуется учитывать, что на кадровую безопасность значительно воздействуют следующие факторы [36]:

- асоциальные ориентиры владельцев компании;
- неэффективная система управления персоналом;
- недостаточная профессиональная подготовка руководителей структурных подразделений организации и т.д.

Соответствие асоциальным ориентирам владельцев компании, выражается в игнорировании социальной ответственности предпринимателя перед персоналом компании. На практике реализация данного фактора проявляется следующим образом [18]:

- отношение к персоналу не как к «человеческому потенциалу», а как к очередному ресурсу компании. Такой подход приводит к огромной текучке персонала, а также отсутствию квалифицированных кадров, большому росту затрат на обучение и адаптацию персонала;
- нежелание руководства компании тратить денежные средства на специализированное обучение сотрудников, различные мероприятия, направленные на поднятие корпоративной культуры;

– некачественный подбор руководящего состава компании, подбор людей, игнорирующих план развития компании, использующих преимущественно тоталитарный стиль управления.

Что касается неэффективности системы управления персоналом, может быть выражена в полном отсутствии у компании кадровой политики или ориентир на «потребление» трудовых ресурсов. Также проявлением неэффективной системы управления может служить отсутствие мотивации персонала, невстроенная система контроля деятельности персонала. Все эти факторы могут негативно влиять на построение системы управления персоналом, тормозить развитие компании и как следствие оказывать воздействие на финансовые показатели деятельности организации.

Недостаточная профессиональная подготовка руководителей структурных подразделений организации, является сейчас одной из наиболее распространенных проблем, с которыми сталкиваются компании. Первопричинами данного явления принято считать игнорирование работодателем современных требований к высшему управленческому составу компании, отсутствие на рынке труда квалифицированных представителей руководящего звена. Данные причины обусловлены в свою очередь либо нежеланием работодателя обучать имеющихся у него сотрудников, с целью «вырастить» внутри компании руководителя, либо с нежеланием переплачивать «готовому» кандидату [21].

Таким образом, проанализировав факторы, определяющие особенности управления кадровой безопасностью организации, стратегические цели и приоритеты, которые снижают кадровую безопасность современного предприятия можно утверждать, что для обеспечения кадровой безопасности на предприятии должна быть четко определена структура и стратегический подход к управлению кадровой безопасностью организации. Для определения стратегии управления кадровой безопасностью первоначально нужно выделить и классифицировать все риски, которым подвержена конкретная организация.

Так, например, классификация по видам возможных потерь или приобретения [33]:

- экономический риск, выражается в утрате денежных средств компании, появившаяся в результате мошенничества, кражи и т.д.;
- информационный риск, выражается в утрате коммерческой тайны, являющаяся следствием шпионажа, человеческого фактора и т.д.;
- материально-технический риск, выражается в утрате или порча оборудования или иных объектов материально-технической базы;
- моральный риск, представляет собой риски, связанные с возможным нанесением морального вреда сотрудникам или имиджу компании;
- квалификационный риск, подразумевает утрату сотрудником знаний, навыков, умений или недополучение соответствующих в ходе повышения квалификации;
- кадровый риск, выражается в возможной потере ключевых сотрудников вследствие, переманивания, потери трудоспособности или смерти.

Следующим классификационным признаком является возможность диверсификации. К такого рода рискам относятся [44]:

- систематический риск, свойственен тем особенностям человеческого поведения и взаимоотношений, например, динамика труда, сезонные колебания и т.д.;
- специфический риск, представляет процесс принятия и реализации конкретного решения исходящего со стороны кадрового отдела, например, принять сотрудника на работу, уволить сотрудника и т.д.

Также риски классифицируются по периоду действия [19]:

- краткосрочные, могут быть устранены собственными силами HR отдела;
- долгосрочные, требуют для устранения согласование со стратегией развития и вышестоящим руководством компании.

Риски могут быть классифицированы по степени предсказуемости [52]:

– плановые, ярким примером такого риска можно считать потерю трудоспособности сотрудника вследствие старости, этот момент четко закреплен в законодательстве и период его наступления весьма очевиден;

– прогнозируемые, данные риски наступают от определенной совокупности объективных факторов, примером такого риска может служить найм на работу молодой сотрудницы, которая незадолго до трудоустройства вышла замуж, в таком случае работодатель предполагает, что она может уйти в декретный отпуск;

– непредвиденные, являются результатом катастрофических внешних изменений, требующих оперативного реагирования, например, когда наступила пандемия Covid -19, многим компаниям пришлось резко адаптироваться в новых условиях и обучать своих сотрудников работе в удаленном формате.

На практике для анализа подверженности компании кадровым рискам используют коэффициент риска (K_p), равный отношению величины возможной потери к ожидаемой прибыли [6]:

$$K_p = \frac{Y}{\Pi}, \quad (1.1)$$

где Y – максимально возможная величина убытка;

Π – ожидаемая прибыль [6].

Исходя из вышеприведенной формулы, сущность кадрового риска определяется неэффективной организационной структурой управления, неспособной перестраиваться вменяющихся условиях и недостаточной квалификацией кадров.

Также необходимо оценивать коэффициент кадровой безопасности ($K_{кб}$), который показывает уровень риска кадровой безопасности и рассчитывается по следующей формуле [6]:

$$K_{кб} = \frac{1}{K_p}, \quad (1.2)$$

где K_p – коэффициент риска

Для анализа полученных данных используют следующую классификацию значений коэффициента кадровой безопасности организации, представленную в таблице 1.

Таблица 1 – Значение коэффициента кадровой безопасности

Уровень риска	КР	КкБ
Допустимый уровень	0-0,2	>5,0
Критический уровень	0,2-0,5	2,0-5,0
Катастрофический уровень	>0,5	<2,0

Из таблицы 1 можно заметить, что допустимый уровень должен быть больше 5, катастрофический уровень ниже начинается с показателя ниже 2, соответственно критический в диапазоне от 2-5. Исходя из этого организации необходимо минимизировать риски до момента пока показатель кадровой безопасности не будет больше 5 [8].

Для снижения и управления рисками кадровой безопасности используют множество подходов, но сейчас рассмотрим подходы, приведенные в работе М.Н. Поддубной. В своей работе она делает упор на следующие механизмы управления кадровыми рисками [15]:

- профилактика угроз;
- пресечение угроз и наказание.

В целях качественной профилактики угроз компаниям рекомендуется разработать поэтапную систему подбора персонала. Такой подход позволяет на каждом этапе подбора отсекал потенциально не подходящих кандидатов, тем самым в компании будут высококвалифицированные и нацеленные на работу сотрудники. В рамках реализации такого подхода компании часто нанимают удаленный отдел рекрутинга, который осуществляет все этапы отбора. При таком подходе тоже имеются риски, преимущественно связанные с некачественным подбором, поэтому на рынке появилась новая профессия HR

бизнес-партнер. Он может быть как штатным, так и удаленным, в его функционал закладываются обязанности по контролю все кадровых процессов, за исключением кадрового учета, он входит в обязанности отдела кадров компании.

Для реализации следующего направления, пресечение угроз и наказание, можно также привлекать удаленных специалистов либо рассматривать штатных сотрудников. Функционал персонала по реализации этого направления направлен на создание качественной и работающей системы мотивации сотрудников. Этот блок занимает отдельное место в системе управления кадровой безопасностью, поскольку при должном подходе правильно замотивированные сотрудники делают намного больше результат для компании. Также помимо мотивации сюда можно отнести выстраивание корпоративной культуры, что также в значительной мере влияет на работу сотрудников, как итог на показатели финансовой деятельности. Все это влияет на уровень лояльности сотрудников, который в свою очередь необходимо постоянно отслеживать путем анонимных опросов, психологических тестов, исследований [49].

Таким образом можно сделать вывод, что современные компании должны на постоянной основе мониторить кадровые риски, а также незамедлительно реагировать на их изменения. При отсутствии грамотной кадровой политики, направленной на минимизацию существующих рисков, компания обречена на постоянную смену кадров и отсутствие высококвалифицированных специалистов, как итог финансовые убытки разного рода влияющие на общие финансовые показатели.

1.3 Критерии кадровой безопасности

В современных условиях хозяйствования перед большинством организаций всех отраслей экономики Российской Федерации стоит острая проблема создания и применения системы оценки и повышения уровня

кадровой безопасности, как механизма мобилизации и оптимального управления ресурсами с целью наиболее эффективного их использования и обеспечения устойчивого функционирования данной организации, ее активного противодействия всевозможным негативным явлениям. Именно для реализации этих целей вводят определенные критерии кадровой безопасности, которые в свою очередь упрощают систему оценки уровня кадровой безопасности.

Для начала рассмотрим одни из главных вопросов, которые неизменно стоят перед HR отделом, это вопросы оптимального планирования персонала и задействованных ресурсов. Планирование персонала непрерывно связано с задействованием ресурсов, в данном контексте под ресурсами понимаются, время, интеллект, финансы и т.д. Планирование персонала базируется на следующих принципах [11]:

- планирование персонала осуществляется не только по запросам подразделений вследствие роста организации и открытия вакансий, но и с учетом разработанных критериев кадровой безопасности;
- грамотное и эффективное использование бюджетных инструментов с их рамками и ответственностью;
- полное соответствие темпам и потребностям корпоративного развития.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что кадровое планирование в полном смысле этого слова возможно только в тех компаниях, где есть стратегия его развития и, конечно же, бюджет на это развитие. В противном случае эта работа называется текущим заполнением вакансий. Для целей кадрового планирования применяются следующие критерии. [4]:

- оптимальность количественного состава;
- баланс половых, возрастных и образовательных групп персонала;
- качество квалификации и интеллектуального потенциала.

Что касается критериев кадровой безопасности, необходимо сделать краткий экскурс в тему количественных параметров экономической безопасности компании. Практическая реализация концепции и стратегии

экономической безопасности обычно осуществляется через систему конкретных мер и механизмов, которые, в свою очередь, разрабатываются на основе анализа результатов мониторинга качественных критериев и их количественных параметров. Для этого иногда прибегают к установлению тех или иных «флаговых» показателей и указывают их пороговые значения, то есть предельные значения, превышение которых приводит к формированию негативных тенденций в экономике и, в частности, в безопасности персонал. Превышение лимитов – это сигнал к действию для предотвращения угроз, уменьшения ущерба или подавления злонамеренных атак. [37].

Наивысшая степень безопасности достигается при условии, что весь комплекс показателей находится в пределах допустимых границ своих пороговых значений. Например, важнейшими критериями экономической безопасности являются показатели финансово-хозяйственной деятельности компании. Данная группа показателей включает в себя характеристики ликвидности, финансового состояния, оборачиваемости и рентабельности. Параметры этих категорий включаются в финансовую составляющую экономической безопасности предприятия, а выводятся из соответствующего управленческого учета и отчетности.

Так, главными группами критериев непосредственно кадровой безопасности являются [29]:

- показатели численного состава персонала и его динамики;
- показатели квалификации и интеллектуального потенциала;
- показатели эффективности использования персонала;
- показатели качества мотивационной системы.

После установления специальных критериев и определения параметров, служба персонала, кроме того, дополнительно обеспечивает [18]:

- разработку текущих и плановых значений показателей кадровой безопасности для целей стратегического и оперативного планирования;
- осуществляет постоянный мониторинг установленных показателей в сфере своей ответственности;

- предоставляет с различной периодичностью и в определенном объеме данные отчетности по состоянию «своих» критериев;
- незамедлительно сообщает в орган управления и службу безопасности при получении сигнала о негативном отклонении значения показателя либо об изменении направления тенденций за плановые величины;
- принимает участие в разработке и реализации сценариев и мер по стабилизации параметров и т.д.

Если мы посмотрим на мониторинг, он в первую очередь проводится для выявления и прогнозирования негативных воздействий на интересы и объекты экономической безопасности. Нежелательные последствия можно выразить следующим образом [24]:

- в отклонении величин установленных контрольных показателей от пороговых в отрицательную сторону;
- в увеличении амплитуды динамики установленных показателей на величины больше допустимых;
- в возникновении необъяснимых финансовых, технологических и информационных явлений и процессов;
- в наступлении форс-мажорных обстоятельств;
- в необъяснимом или отрицательном поведении отдельных сотрудников и групп;
- в возникновении конфликтных ситуаций между внутренними, а также с внешними субъектами бизнеса;
- в подозрительном интересе со стороны внешних субъектов к деятельности компании, подразделения, объекта, к его персоналу, руководству, информации, материальным и денежным средствам;
- в фактах хищений, повреждений имущества, пропаже денег и документов, других неправомерных действиях;
- в попытках несанкционированного доступа и использования внутренней информации;

– в возникновении проблем личной безопасности сотрудников и т.п.

Анализируя вышесказанное, становится ясно, что если сотрудники замечают такие отклонения, то их прямая обязанность - сообщить напрямую в службу безопасности. Критерием следующей группы показателей «Показатели численности» может служить оптимальность количественного состава. Этот показатель выражается в различных соотношениях общей и средней численности персонала и их групп. К примеру, такому анализу подлежит текучесть персонала, она задается разного рода параметрами, если речь идет о текучести внутри предприятия, то принято производить расчеты исходя из перемещения сотрудников по той или иной должности, разделу или подразделению за определенный период. Если же речь идет о текучести персонала не только внутри компании, а ещё и за ее пределами, то тогда анализ производится непосредственно по каждому подразделению отдельно, для выявления причин миграции. Исходя из этого компания определяет пороговые значения допустимые для её вида деятельности в разрезе на конкретные отделы, так текучесть персонала отдела продаж будет значительно выше, чем текучесть бухгалтерии, это объясняется в первую очередь спецификой деятельности конкретного отдела компании [50].

Аналогичный подход применяется для оценки других групп показателей, влияющих на общее значение кадровой составляющей экономической безопасности. Комплексный анализ всех вышперечисленных критериев помогает сформулировать общее представление о реальном уровне кадровой безопасности, а также разработать соответствующие методы по улучшению или поддержанию данного уровня.

2 Методические основы оценки кадровой составляющей экономической безопасности банка

2.1 Анализ существующих методических подходов к оценке кадровой составляющей экономической безопасности

Для оценки безопасности персонала хозяйствующего субъекта используются методы, которые могут быть использованы при оценке персонала. По своей направленности они делятся на три основные группы: качественные, количественные и комбинированные.

Качественные методы – это методы, определяющие сотрудников без применения количественных показателей. Их еще называют описательными методами.

К ним относят [20]:

- матричный метод – самый распространенный метод, предполагает сравнение качеств конкретного человека с идеальными характеристиками для занимаемой должности;

- метод системы произвольных характеристик – руководство или отдел кадров просто выделяет самые яркие достижения и худшие ошибки в работе человека и сравнивает их, чтобы сделать выводы;

- оценка выполнения задач – элементарный метод, когда оценивается работа сотрудника в целом;

- метод «360 градусов» – оценка сотрудника со всех сторон, руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценка;

- групповая дискуссия – описательный метод, который предусматривает обсуждение сотрудником с его руководителями или экспертами в отрасли результатов его работы и перспектив. Методы качественной оценки соответствуют определенному набору качеств.

Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и

перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий - преимущественно при назначении руководителей. Количественные методы - более объективны, так как все итоги зафиксированы в числах.

К данной группе методов относят [20]:

- ранговый метод – несколько руководителей составляет рейтинг сотрудников, потом все рейтинги сверяются, и обычно самых низших сокращают;

- метод бальной оценки – за каждое достижение персонал получает определенное заранее количество баллов, которые по итогам периода суммируются;

- свободная бальная оценка – каждое качество сотрудника экспертами оценивается на определенное количество баллов, которые суммируются, и выводится общий рейтинг;

- система графического профиля – изображение каждого из деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике.

Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике «свои коэффициенты» или баллы, оценить результативность своего труда.

Однако, перечисленные методы, как правило, позволяют решить лишь отдельные конкретные вопросы оценки потенциальных способностей работников и не позволяют оценить личность во всех ее проявлениях. Комбинированные методы — это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов, это [45]:

- тестирование – оценка по результатам решения заблаговременно поставленных заданий;

- определение коэффициента интеллектуальности сотрудника (количественных показателей качественного уровня решения заранее подготовленных производственных задач);

- метод суммы оценок. Каждая характеристика человека оценивается по определенной шкале, а потом выводится средний показатель, сравниваемый с идеальным;

- система группировки, при которой всех сотрудников делят на несколько групп от тех, кто работает на отлично, и до тех, чья работа неудовлетворительна на фоне остальных.

Комбинированные методы широко распространены и достаточно разнообразны. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника [16]. Все вышеуказанные методы в состоянии эффективно оценить лишь определенный аспект работы человека или его социально-психологических характеристик. В последнее время все чаще используется универсальный комплексный метод – метод оценочных центров, который вобрал в себя элементы многих методов, для достижения максимально объективного анализа персонала. Данный метод имеет 25 критериев, по которым проводится оценка человека.

Среди них: способность к учебе, умение делать устные и письменные обобщения, контактность, восприятие мнения окружающих, гибкость в поведении, внутренние нормативы, творческие характеристики, самооценка, необходимость одобрения начальством и коллегами, карьеристские мотивы, реальность мыслей, надежность, разнообразие интересов, устойчивость к стрессовым ситуациям, энергичность, организованность, организаторские и управленческие способности. На сегодняшний день выделяют группы методов обеспечения кадровой безопасности [25].

Процедурные методы. К ним относят: физические способы охраны и контроля, проверка кандидатов через правоохранительные органы, проверка рекомендаций, документальный контроль, проверка кредитной истории.

Интерактивные методы. К ним относят: участие сотрудников в управлении, система мотивации, социальные программы, наставничество, организационная культура, обучающие программы.

Также на сегодняшний день в теории существуют более комплексные подходы для оценки кадровой безопасности: системный, процессный, индикаторный и ресурсно-функциональный. Самым простым по применению и интерпретации принято считать индикаторный подход, целью которого является анализ на основе определенных индикаторов. [31]

Индикатор – это свойство или признак, который положен в основу оценивания исследуемого объекта или явления, имеющий количественное выражение. При этом, индикаторный подход предполагает не только выбор самих индикаторов, но и определение пороговых значений (предельно допустимых), превышение которых повлечет за собой снижение уровня кадровой безопасности организации.

Допустимым пороговым значением принято считать предельно допустимую величину показателя, превышение которого свидетельствует о нарушении процесса обеспечения кадровой безопасности.

Каждая организация индивидуально определяет индикаторы для анализа, исходя из специфики деятельности, экономического состояния, факторов внутреннего и внешнего воздействия. Положительным моментом в использовании индикаторного подхода является его простота, наглядность и универсальность, поскольку данный метод предполагает оценку любых элементов кадровой безопасности организации [46].

Рассмотрим оценку кадровой безопасности на основе следующих групп показателей, в каждую из которых входят свои индикаторы [2]:

1) показатели состава и движения персонала:

- 1.1) коэффициент текучести кадров;
- 1.2) образовательный состав персонала.

2) показатели затрат от инвестирования в персонал:

- 2.1) доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал.

3) показатели мотивации:

- 3.1) степень удовлетворенности оплатой труда;
- 3.2) удельный вес оплаты труда в общих издержках организации.

4)показатели условий труда:

4.1) наличие профзаболеваний;

4.2) уровень автоматизации труда.

5)личностные показатели:

5.1) доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины;

5.2) вероятность сохранения коммерческой тайны.

У каждого индикатора есть свои особенности, сейчас более подробно рассмотрим каждый из них. Коэффициент текучести кадров, представляет под собой движение рабочей силы в организации, иллюстрирует частоту трудоустройства и увольнения сотрудников. На практике, чем выше коэффициент текучести кадров, тем менее стабильна компания. В свою очередь это ведет к потере высококвалифицированных кадров, появлению в компании новых и менее опытных сотрудников, а это в свою очередь к увеличению затрат на их адаптацию и обучение.

Образовательный состав персонала выражается с точки зрения должностных требований и обязанностей персонала компании. Этот показатель можно отнести к категории косвенных, влияющих на состояние безопасности людей в организации и носящих качественный характер. Высокое значение этого показателя свидетельствует о наличии высококвалифицированных рабочих, что в свою очередь свидетельствует о снижении вероятности возникновения рискованных ситуаций и, как следствие, повышении уровня безопасности персонала организации [34].

Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал. Показывает ту часть затрат, которую организация тратит на повышение квалификационного уровня сотрудников. На практике у организаций, которые значительно вкладываются в развитие своих сотрудников, более высокий уровень приверженности к организации, что отражается и на уровне кадровой безопасности организации.

Степень удовлетворенности оплатой труда, принято считать показателем мотивационной системы организации. Как правило, чем выше

удовлетворенность сотрудников оплатой труда, тем меньше вероятность возникновения угроз кадровой безопасности организации. Ещё один индикатор, относящийся к оплате труда, это удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации. Данный индикатор представляет собой отношение фонда оплаты труда к общим издержкам организации. В целях обеспечения оптимального уровня кадровой безопасности, удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации должен занимать большую часть всего объема расходов на персонал [50].

Наличие профессиональных заболеваний, говорит о наличии тех или иных профессиональных заболеваний у сотрудников, обусловленных выполняемыми ими обязанностями на рабочем месте. Этот индикатор входит в группу показателей условий труда, следовательно, чем лучше условия труда, тем более сотрудник привержен к организации. При росте значения данного индикатора, это может являться свидетельством несоблюдения организацией необходимых норм в отношении обеспечения работников надлежащими условиями труда.

Уровень автоматизации труда, это доля сотрудников, занятых ручными работами. Исходя из анализа кадровой безопасности организации, чем выше уровень ручного труда в организации, тем больше риск получения ущерба, обусловленного человеческим фактором.

Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины. С помощью этого показателя можно отследить не только трудовое поведение работников, но и их личностных характеристики и отношение к организации. Чем меньше сотрудников, нарушающих правила, нормы и традиции организации, тем выше уровень кадровой безопасности организации [17].

Вероятность сохранения коммерческой тайны, показывает наличия или отсутствие стратегии кадровой безопасности организации, корпоративной этики организации, приверженность и преданность сотрудников к компании.

Все эти индикаторы мы будем рассчитывать по следующим формулам, приведенным в таблице 2, опираясь на пороговые значения [41].

Таблица 2 – Методы расчета, пороговые значения и направления оптимизации индикаторов кадровой безопасности организации.

Индикатор	Формула, расшифровка	Направление оптимизации	Пороговое значение
Коэффициент текучести кадров	$\frac{K_y}{\text{Ч}_{\text{ср}}}$ <p>где K_y — количество уволенных за отчетный период; $\text{Ч}_{\text{ср}}$ — среднесписочная численность персонала за отчетный период.</p>	Min	2-10%
Образовательный состав персонала	Экспертным методом	Max	100%
Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал	$\frac{\text{Затраты на обучение}}{\text{Общие затраты на персонал}}$	Max	—
Степень удовлетворенности оплатой труда	Экспертным методом	Max	100%
Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации	$\frac{\text{Фонд оплаты труда}}{\text{Общие затраты на персонал}}$	Max	55-80%
Наличие профессиональных заболеваний	$\frac{K_{\text{заб}}}{K_{\text{здор}}}$ <p>где $K_{\text{заб}}$ — количество заболевших сотрудников за отчетный период; $K_{\text{здор}}$ — количество здоровых сотрудников за отчетный период</p>	Min	0-3% в год

Окончание таблицы 2

Индикатор	Формула, расшифровка	Направление оптимизации	Пороговое значение
Уровень автоматизации труда	$\frac{K_{ap}}{K_{ap} + K_{pp}}$ <p>где K_{ap} — количество автоматизированных работ; K_{pp} — количество ручных работ</p>	Max	>70%
Доля персонала не имеющих нарушений по трудовой дисциплины	$\frac{\text{Количество персонала без нарушений}}{\text{Численность персонала}}$	Max	100%
Вероятность сохранения коммерческой тайны	Экспертная оценка	Max	100%

В таблице 2 отражены индикаторы кадровой безопасности и их пороговые значения, измеряемые в процентах. При этом эталонные значения индикаторов и их весовые коэффициенты зависят не только от состояния кадровой безопасности организации, но и от конъюнктуры рынка, финансового состояния организации, цели исследования и др. Хотелось бы отметить, что весовые коэффициенты определяют экспертным методом по любой балльной шкале, затем их целесообразно нормировать на единицу используя следующую формулу [35]:

$$w_i = \frac{w_i}{\sum_{n=1}^N w_n}, \quad (2.1)$$

где $i=1, \dots, N$, N – общее количество индикаторов

В числителе формулы используются ненормированные значения весовых коэффициентов, после нормировки сумма весовых коэффициентов индикаторов будет равна единице.

Эталонные значения индикаторов не могут быть равны максимальному уровню, приведенному в таблице 2. В свою очередь достижение максимальных значений сопровождается большими издержками для компании.

При применении ресурсно-функционального подхода оценка также осуществляется на основе индикаторов, в качестве которых выступают имеющиеся ресурсы компании. Выделяют следующие группы ресурсов [53]:

1) ресурс капитала:

1.1) собственный и заемный капитал;

1.2) денежные средства;

1.3) обеспеченность собственными оборотными средствами.

2) ресурс права:

2.1) лицензии;

2.2) патенты и пр.

3) ресурс персонала:

3.1) организационная структура управления;

3.2) наличие стратегии развития;

3.3) структура и квалификация персонала;

3.4) социальные мероприятия;

3.5) уровень оплаты труда, приемы и методы труда, коммуникации сотрудников с внешними контрагентами.

4) ресурс информации и технологии:

4.1) отраслевая информация, база данных, безопасность договорных отношений;

4.2) коммерческая тайна;

4.3) информация об изменениях политической, экологической, социальной и экономической ситуации, о развитие рынков организации, научно-техническая, технологическая информация.

Главным отличием между этими подходами является то, что применение ресурсно-функционального метода свойственно больше наукоемким предприятиям, за счет необходимости анализа большого количества ресурсов. Таким образом его нельзя отнести к универсальным методам оценки кадровой безопасности [48].

Системный подход рассматривает кадровую составляющую экономической безопасности, как систему взаимосвязанных элементов совокупности взаимодействующих объектов. К недостаткам данного метода можно отнести отсутствие операционного определения целостности, точного описания отношений, системы, метода, функции, неточно отражается отношение структуры и свойств элементов. В свою очередь это затрудняет процесс оценки тех или иных показателей [9].

Процессный подход – подход к организации и анализу деятельности компании, основанный на выделении и рассмотрении ее бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами компании или внешней средой. Сложность реализации процессного подхода, заключающаяся в том, что появляется необходимость документального оформления каждого процесса, а также регламентация управления, разработка стандартов [11].

Исходя из вышеприведенных данных можно сделать вывод о том, что индикаторный подход прост в применении и даёт точные результаты уровня кадровой безопасности. Значения интегральных показателей помогают при разработке тактического и стратегического плана развития компании. Индикаторный подход может быть использован для анализа других областей экономической безопасности, например финансовой, маркетинговой и т.д.

2.2 Совершенствование индикаторного подхода оценки кадровой составляющей экономической безопасности

Одной из главных проблем любого предприятия прямо считать кадровый вопрос, который непосредственно подразумевает оценку кадровой безопасности и дальнейшую разработку мер по повышению и поддержанию соответствующего уровня данного показателя.

За процесс разработки мер по повышению и поддержанию уровня кадровой безопасности, отвечает соответственно HR-отдел компании, а согласует данную политику уже руководитель в лице директора. Опираясь на вышеизложенные данные, на мой взгляд, в систему оценки кадровой безопасности должна быть включена группа показателей, отвечающих за уровень компетенции HR-отдела. Такой подход поможет комплексно оценить какой из блоков влияет на уровень кадровой безопасности, поскольку не всегда проблемы могут быть связаны со всем персоналом компании, возможно не хватает достаточного количества знаний и навыков сотрудникам, занимающихся этим вопросом. В таком случае компания понесет намного меньше затрат на минимизацию такого риска и повышения уровня кадровой безопасности [39].

Ранее было проанализировано несколько методических подходов для оценки кадровой составляющей экономической безопасности, наиболее удобным и простым в интерпретации является индикаторный метод. Исходя из этого предлагаю доработать данный методический подход и построить дальнейшее исследование на основе этого метода.

Перечень индикаторов, используемых для оценки кадровой составляющей экономической безопасности, является открытым, но несмотря на это зачастую компании используют классическую структуру для оценки, в которую входят группы показателей, подробно рассмотренные в пункте 2.1.

Для комплексной оценки кадровой безопасности предлагаю в рамках индикаторного подхода и уже существующих групп индикаторов, добавить

группу показателей, отвечающих за уровень компетенции HR-отдела. В рамках данной группы показателей предлагаю рассматривать следующие индикаторы [43]:

- доля сотрудников с высшим образованием;
- доля сотрудников, имеющих профильное образование;
- периодичность повышения квалификации;
- доля собственных образовательных программ.

Предлагаю рассчитывать эти показатели по следующим формулам:

$$\text{Доля сотрудников с высшим образованием} = \frac{КС_{\text{во}}}{КС}, \quad (2.2)$$

где $КС_{\text{во}}$ - количество сотрудников с высшим образованием,

$КС$ - количество сотрудников.

Этот показатель помогает нам численно понять общее количество сотрудников HR-отдела с высшим образованием в общей доле сотрудников данного отдела.

$$\text{Доля сотрудников, имеющих профильное образование} = \frac{КС_{\text{по}}}{КС}, \quad (2.3)$$

где $КС_{\text{по}}$ – количество сотрудников с профильным образованием.

Интерпретируя рассматриваемый показатель, можно сделать вывод о доле квалификационных сотрудников, а также о необходимости увеличить количество таких сотрудников. Ключевым аспектом необходимости анализа этого показателя выступает то, что не всегда сотрудники, работающие в компании и имеющие высшее образование, являются профильными специалистами, что в свою очередь может говорить о уровне квалификации данных специалистов [26].

$$\text{Периодичность повышения квалификации} = \frac{\text{ПК}}{365} * 100, \quad (2.4)$$

где ПК – количество курсов по повышению квалификации,

Показатель отражает отношение количества курсов, проходимых сотрудниками отдела, к общему количеству дней в году. Чем чаще сотрудники получают новые знания, тем более новой информацией об изменениях в трудовом законодательстве, а также изменениях на рынке труда они обладают.

$$\text{Доля собственных образовательных программ} = \frac{\text{СОП}}{\text{ОП}}, \quad (2.5)$$

где СОП – количество собственных образовательных программ;

ОП – общее количество образовательных программ.

Этот индикатор демонстрирует долю собственно разработанных образовательных программ, к общей массе образовательных программ. На практике если в компании разрабатывается большое количество внутренних образовательных программ, то такие компании в штате имеют более квалифицированных специалистов, а их сотрудники обладают навыками самообучения.

Для интерпретации этих показателей необходимо ввести следующие пороговые значения, представленные в таблице 3 [40].

Пороговые значения индикаторов могут определяться по методу функциональных взаимосвязей, задающему более жесткие величины нормативов. Используется также метод аналогий, когда величина пороговых значений на конкретном предприятии определяется на основе анализа значений предыдущих лет по ряду отечественных и зарубежных предприятий, функционирующих в данной отрасли. Задающий метод предполагает определение пороговых значений в зависимости от стоящих перед предприятием целей. На основании мнений экспертов определяются нормативные значения в рамках экспертного метода [38].

Таблица 3 – Пороговые значения показателей, характеризующих HR-отдел

Показатель	Пороговое значение
Доля сотрудников с высшим образованием	Нормальное: $\geq 0,7$
	Среднее: $0,6 - 0,4$
	Критическое: $\leq 0,3$
Доля сотрудников, имеющих профильное образование	Нормальное: $\geq 0,7$
	Среднее: $0,6 - 0,4$
	Критическое: $\leq 0,3$
Периодичность повышения квалификации	Нормальное: $\geq 0,5$
	Среднее: $0,4 - 0,2$
	Критическое: $\leq 0,1$
Доля собственных образовательных программ	Нормальное: $\geq 0,6$
	Среднее: $0,5 - 0,3$
	Критическое: $\leq 0,2$

Методический подход содержит следующие этапы, представленные на рисунке 2.

Данный рисунок отражает четкий алгоритм оценки кадровой составляющей экономической безопасности. Каждый из пунктов сопровождается установлением пороговых значений, необходимых для дальнейшей интерпретации. Трудности применения методов определения пороговых значений, перечисленных выше определения связаны с тем, что далеко не по всем индикаторам можно произвести расчеты, используя четкие математические методы. Кроме того, множество различных по своему содержанию и характеру индикаторов требует практически такой же множественности методов расчета их пороговых значений [40].

При определении пороговых значений индикаторов КБ необходимо также учитывать состояние экономики государства в каждый конкретный момент времени, так как проблемы безопасности резко обостряются в периоды кризисов и структурных преобразований, соответственно меняются предельно допустимые показатели.



Рисунок 2 - Методический подход к оценке кадровой составляющей экономической безопасности

Таким образом, определение унифицированных пороговых значений, объективно отражающих уровень кадровой безопасности, является нецелесообразным. Предельные значения, характеризующие уровень КБ как высокий на одном предприятии, будут относительно низкими и не отвечающими надлежащему уровню КБ на другом.

Установление пороговых значений индикаторов кадровой безопасности может производиться в соответствии с двумя подходами: определение минимально возможного значения и максимально возможного значения. В первом случае вектор оптимизации значения индикатора будет стремиться вверх, во втором случае – вниз. Хотя на практике, для соблюдения условий достаточности и необходимости индикаторов оценки, лучше всего использовать и те и другие индикаторы.

При этом очень важно определить влияние каждого показателя на уровень кадровой безопасности, а также определить меры по улучшению состояния. Для этого необходимо понимать для чего нам нужен каждый из индикаторов и как его измерение должно помочь компаниям оценить кадровую составляющую экономической безопасности [46].

Так доля сотрудников с высшим образованием, позволит оценить на сколько сотрудники HR-отдела являются компетентными. Зачастую отсутствие в штате специалистов, имеющих высшее образование, в значительной доле сказывается на работе компании в целом, это проявляется в отсутствии управленческих навыков, недостатке кадрового потенциала, низкой производительности труда и т.д. Для повышения уровня этого индикатора могут быть применены следующие меры [27]:

- ротация кадров, это необходимо для того, чтобы часть сотрудников имеющих недостаточный уровень образования и потенциал к развитию сократить, и наоборот более качественных кадров отметить;
- повышение квалификации за счет компании, данный метод поможет повысить не только качество персонала, но и уровень лояльности к компании;
- найм новых сотрудников, обладающих требуемыми компетенциями и т.д.

Доля сотрудников, имеющих профильное образование, этот индикатор необходимо выделять в отдельную группу поскольку не всегда специалисты, имеющие высшее образование ведут дальнейшую трудовую деятельность по той специальности, по которой получили образование. Оценивая долю специалистов с профильным образованием, мы понимаем сколько специалистов отдела целенаправленно стремились развиваться в этой области, что в свою очередь свидетельствует о высоком уровне компетенций и внутренней мотивации качественно выполнять свою работу. При низком значении этого показателя могут возникнуть следующие проблемы [47]:

- неправильно составленные должностные инструкции, из-за отсутствия соответствующих знаний, могут возникнуть ошибки в формировании квалификационного портрета сотрудника;
- неэффективная система найма персонала, как следствие из первого пункта;
- ошибки в кадровом учете;
- неэффективная кадровая стратегия развития персонала;
- отсутствие корпоративной культуры и т.д.

Для минимизации этих угроз необходимо произвести ряд мер, обозначенных выше, а также можно дополнительно обучить сотрудников на соответствующих курсах или можно прибегнуть к услугам консалтинговых компаний, которые смогут грамотно оценить уровень действующих сотрудников и помогут устранить выявившиеся недостатки.

Периодичность повышения квалификации, данный индикатор позволит оценить уровень знаний сотрудников, поскольку чем чаще происходит повышение квалификации, тем более актуальными сведениями обладают специалисты. Также очень важно понимать то, что этот показатель не может быть равен 1, поскольку слишком частое прохождение соответствующих курсов не всегда целесообразно и может расцениваться как излишние затраты. Ситуация на рынке труда меняется ежедневно, появляются новые профессии, повышается уровень требуемой квалификации специалистов, меняются требования у кандидатов к работодателю, именно это обуславливает значимость данного показателя как для работодателя, так и для HRдиректора [32].

Последним в списке, но не последним по значимости является доля собственных образовательных программ. Наличие собственных образовательных программ, говорит о высоком уровне специалистов, работающих в штате, а также о серьезном отношении руководства компании к обучению персонала. Зачастую собственные образовательные программы выступают неким вводным курсом для новых сотрудников, при этом являются

этапом адаптации персонала и то насколько качественно составлен данный материал напрямую влияет на ввод сотрудника в компанию. Также многие компании создают небольшие памятки для новых сотрудников, содержащие необходимую информацию на первых этапах, это может быть описание действующих сотрудников и их зоны ответственности. Такой подход помогает сократить период адаптации, уменьшить моральное давление из-за пребывания в новом месте и сделать обстановку в коллективе более позитивной. Современные компании пошли дальше простого вводного курса и теперь на базе таких «гигантов» как ПАО «Сбербанк» действуют целые штаты сотрудников занимающихся непосредственно оценкой и обучением персонала. Данная профессия даже получила собственное название «Специалист по обучению и развитию персонала», частью функционала этих сотрудников является написание образовательных программ. Присутствие такого рода специалиста помогает компании значительно сократить издержки на обучение сотрудников и повысить уровень корпоративной культуры, а также снизить внешние риски, такие, например, как вербовка сотрудников внешними специалистами по обучению [8].

Исходя из вышеперечисленного, на мой взгляд, крайне необходимо добавить в индикаторный подход группу показателей, отвечающих за уровень компетенций HR-отдела. При должной оценке данного отдела, компания может сократить расходы на обучение персонала сторонними специалистами, привлечение консалтинговых компаний для проведения аудита персонала. Также снижается ряд существенных рисков связанных прежде всего с наймом неквалифицированных кадров, ошибочным ведением кадрового учета, полное отсутствие или неправильное составление моделей компетенции сотрудников и низкий уровень корпоративной культуры.

3 Характеристика и анализ кадровой составляющей экономической безопасности ПАО «Сбербанк»

3.1 Краткая характеристика ПАО «Сбербанк»

Сбербанк – это финансовое учреждение, акционерный коммерческий банк, который создан ЦБ РФ. Формой организации считается акционерное общество открытого типа. 1991 год считается датой открытия Сбербанка. Однако, согласно историческим фактам, это самый первый банк, который начал работу в России еще в начале девятнадцатого века.

На сегодняшний день Сбербанк России считается самым крупным банком в РФ, глобальным институтом финансов. На долю СБ по общему объему активов отводится больше 30% общих банковских активов. Сбербанк – это основной кредитор в национальной экономике, занимающий колоссальную долю на рынке инвестиций [54].

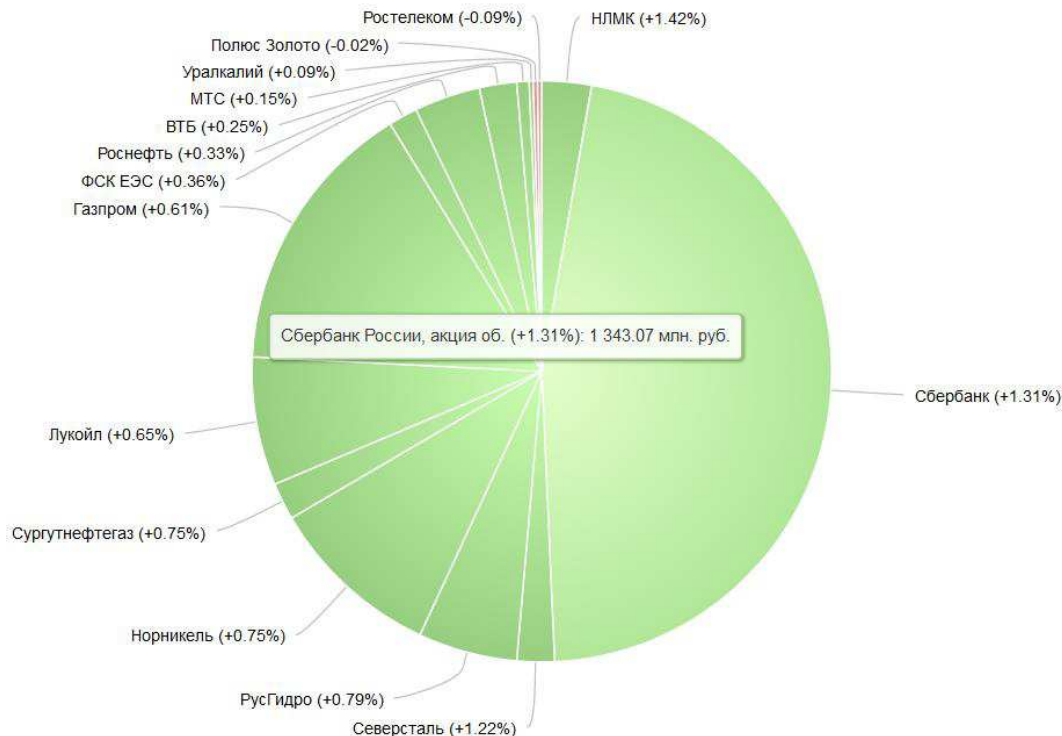


Рисунок 3 – Доля ПАО «Сбербанк России» среди ведущих компаний

Сейчас Сбербанк имеет 16 территориальных банков, а также 16400 отделений в 83 субъектах страны, которые находятся в одиннадцатичасовых поясах. Клиентами Сбербанка являются примерно 2 миллиона компаний, а также 140 миллионов частных лиц.

В географическом плане Сбербанк России охватывает 22 государства. За границей услугами данного финансового учреждения пользуется более 10 миллионов человек. В основном за рубежом работают дочерние банки, представительства и филиалы – в США, Европе, СНГ, в Восточной и Центральной Европе, Турции и так далее. Доля международного бизнеса банка составляет 14% общих активов [54].

Сбербанк в своей работе имеет главную цель – привлекать денежные средства от юридических лиц и граждан, проводить расчетные, кредитные и прочие банковские операции с юридическими лицами и гражданами для извлечения прибыли.

В работе банк руководствуется комплексом принципов: прозрачность, подотчетность, уважение интересов каждой заинтересованной стороны, этичное поведение, признание верховенства закона, международных норм, соблюдение прав человека.

В таблице 4 показана динамика стоимости активов предприятия в 2018 – 2020 гг.

Как видно из данных таблицы, за последний год стоимость имущества предприятия увеличилась на 5 395 млрд. рублей или на 19%, в основном за счет роста объема ссудной задолженности, оцениваемой по амортизированной стоимости, и объема вложений в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход.

Таблица 4 – Динамика стоимости активов ПАО «Сбербанк» в 2019 – 2020 гг.

Наименование статей	Абсолютные величины, млрд. руб		Изменение за период	
	2019	2020	млрд. руб.	%
Денежные средства	661, 65	614, 73	-46, 92	7,09
Средства кредитной организации в ЦБ РФ	1 159, 65	1 058, 13	-101, 51	8,75
Средства в кредитных организациях	152, 8	450, 01	297, 21	194,5
Финансовые активы	1 598, 09	1 992, 86	394, 76	24,7
Чистая ссудная задолженность	19 212, 93	22 168, 7	2 955, 78	15,38
Чистые вложения в финансовые активы	4 135, 48	2 494, 25	-1 641, 23	39,68
Чистые вложения в ценные бумаги	705, 67	852, 79	147, 12	20,85
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	752, 03	776, 74	24, 72	3,29
Требование по текущему налогу на прибыль	10, 37	0,014	-10, 35	99,86
ОНА	21, 83	23, 49	1, 67	9,98
ОС, НМА,МЗ	501, 24	578, 53	77, 29	15,42
Долгосрочные активы	16, 64	4, 8	-11, 84	71,13
Прочие активы	296, 95	323, 38	26, 43	8,9
Всего активов	27 584, 09	32 979, 68	5 395, 58	19,63

Стоимость основных средств увеличилась за период на 77,29 млрд. руб. или на 15,42%, а стоимость долгосрочных активов, предназначенных для продажи, наоборот, уменьшилась на 11,84 млрд. руб. или на 71,13%. Значительный прирост наблюдался сразу по нескольким статьям, таким как «Средства в кредитных организациях», «Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток», «Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)» и «Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости» [54,55].

Средства в кредитных организациях, увеличились на 297,2 млрд. рублей или 194,5%, что является самым высоким приростом по всем показателям в рассматриваемом периоде. Такого рода изменения могут быть прежде всего

связанны с нестабильной экономической ситуацией в мире, вызванной пандемией Covid-19 и как следствие высоким ростом кредитования.

Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, показали прирост на 24,7 % или на 394,7 млрд. рублей. В свою очередь, это свидетельствует о получении прибыли, за счет разного рода финансовых инструментов, прежде всего представленных в виде краткосрочных инвестиций. Аналогичный эффект оказывают и чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности), которые в свою очередь увеличились на 20,85% или 147,12 млрд. рублей.

Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости, выросла на 15,38% или на 2 955,78 млрд. рублей, что может быть следствием выдачи большего количества кредитов, а также росту рисков, связанных с их невыплатой.

Исходя из представленных данных делаем вывод о том, что в абсолютном выражении наибольший прирост зафиксирован по чистой ссудной задолженности, оцениваемая по амортизированной стоимости, в свою очередь это является двояким показателем, говорящем о росте активов в виде выданных кредитов и займов, а также о росте рисков [54].

Проанализируем отрицательную динамику, лидером является показатель «Требование по текущему налогу на прибыль» его изменение составило 99,86% или (-10,35 млрд. руб.), также сильно снизилось значение «Долгосрочные активы, предназначенные для продажи» изменения составили 71,13% или (-11,84 млрд. руб.) такого рода изменения на мой взгляд прежде всего связаны с нестабильной экономической ситуацией.

Структура активов предприятия представлена на рисунке 4. Как видно из структуры, наибольший вес в активах предприятия занимает чистая ссудная задолженность, ее удельный вес составляет 77,61% на конец 2020 г., что позволяет сделать вывод о значительной зависимости организации от

своевременного поступления оплаты основной суммы займа, а также процентов по нему.

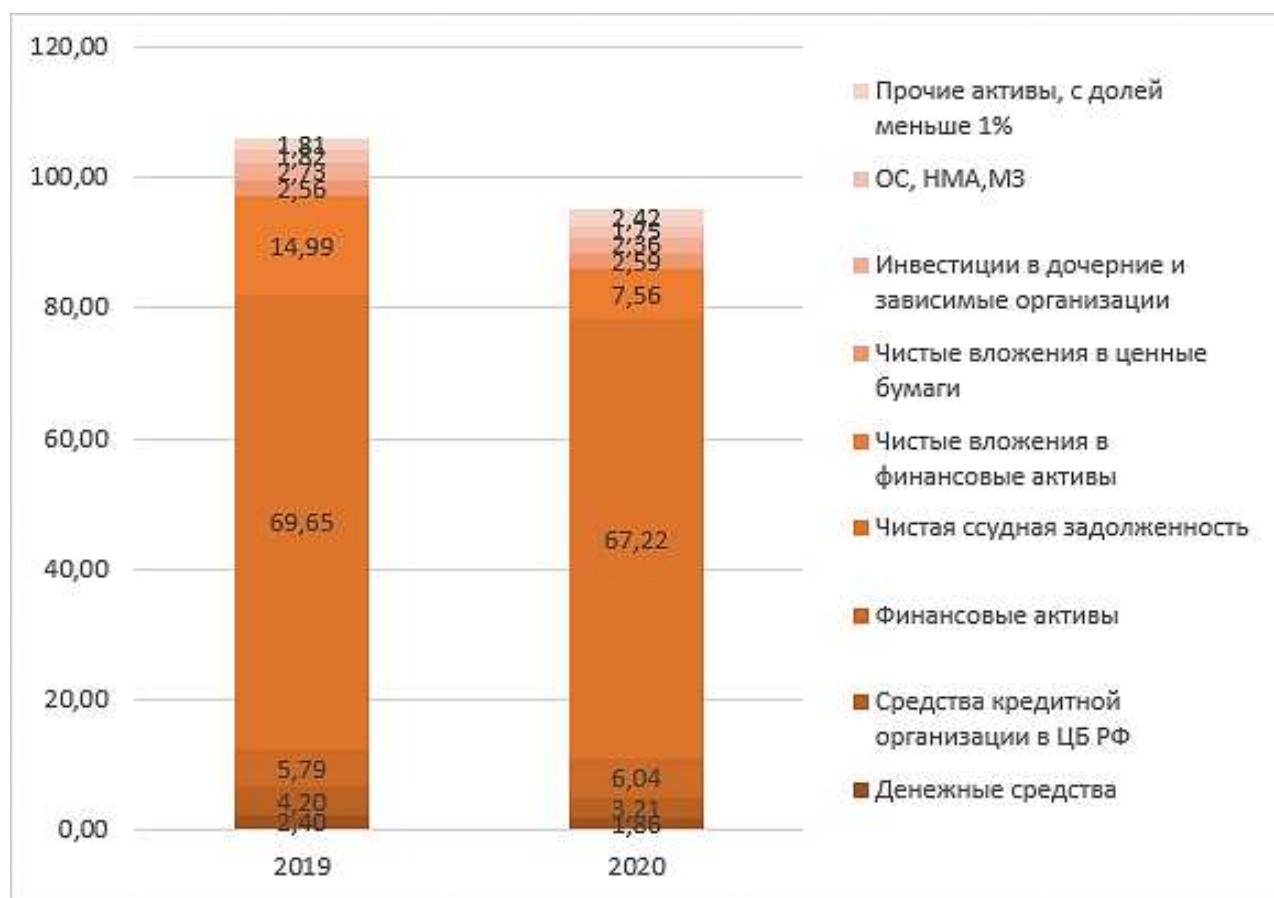


Рисунок 4 – Структура активов ПАО «Сбербанк» в 2019 – 2020 гг.

В таблице 5 показана динамика источников формирования имущества ПАО «Сбербанк».

Исходя из представленных данных можно наблюдать следующее, пассивы компании за рассматриваемый период увеличились на 21,89% или на 5 075,74 млрд. руб.

Таблица 5 – Динамика пассивов ПАО «Сбербанк» в 2019 – 2020 гг.

Наименование статей	Абсолютные величины, млрд. руб.		Изменение за период	
	2019	2020	млрд. руб.	%
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	537,82	850,67	312,85	58,17
Средства клиентов	21 187,15	25 504,97	4 317,82	20,38
Финансовые обязательства	602,13	753,51	151,38	25,14
Выпущенные долговые ценные бумаги	667,83	813,19	145,36	21,76
Обязательства по текущему налогу на прибыль	3,49	24,044	20,544	587,08
Прочие обязательства	144,39	274,29	129,89	89,95
Резервы на возможные потери	36,45	34,34	-2,11	5,79
Всего обязательств	23 179,27	28 255,02	5 075,74	21,89
Средства акционеров	67,76	67,76	0	0
Эмиссионный доход	228,05	228,05	0	0
Резервный фонд	3,53	3,53	0	0
Переоценка	141,48	114,69	-26,79	18,94
Оценочные резервы	4,05	10,12	6,07	149,88
Неиспользованная прибыль (убыток)	3 986,74	4 273,72	286,98	7,19
Всего источников собственных средств	4 404,82	4 724,66	319,84	7,26
Итого	27 584,09	32 979,68	5 395,58	19,63

Максимальный рост у показателя «Обязательства по текущему налогу на прибыль» на 587,08% или 20,544 млрд. руб., данный показатель представляет сумму налога, которая может быть уплачена в будущем в связи с существующими в настоящее время облагаемыми или вычитаемыми разницеми в оценке активов, обязательств, доходов или расходов. Также выросли «Прочие обязательства» выросли на 89,95% или на 129,89 млрд. рублей.

В рассматриваемом периоде положительную динамику показали «Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ» рост на 58,17% или 312, 85 млрд. руб. и «Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости» на 20,38% или 4 317,82 млрд.руб..Увеличение этих показателей свидетельствует об увеличении количества выданных кредитов, а также о росте депозитов и вкладов.

Также стоит отметить рост «Выпущенных долговых ценных бумаг» на 21,78% или 145, 36 млрд. руб., что, несомненно, является положительной динамикой, поскольку банк привлекает долгосрочные финансовые активы, которые могут быть перераспределены и использованы с целью привлечения прибыли.

Структура источников формирования имущества в исследуемом периоде показана на рисунке 5.

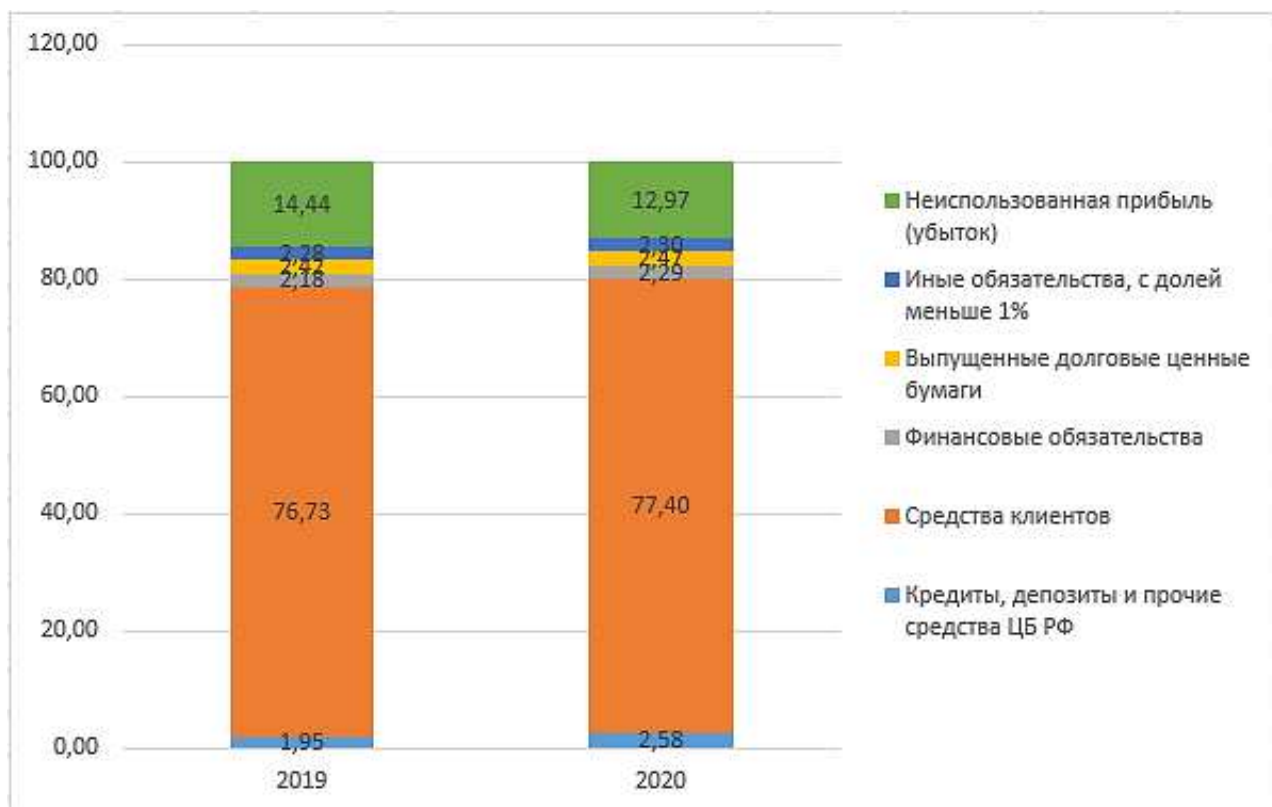


Рисунок 5 – Структура пассивов ПАО «Сбербанк» в 2018 – 2020 гг.

Как видно из данных диаграммы, основную долю в пассивах занимают «Средства клиентов», причем их доля незначительно снизилась на конец 2020 г. она составила более 70%. Для банковской сферы такая структура является стандартной исходя из специфики деятельности.

Исходя из вышесказанного можно заметить, что несмотря на пандемию Covid-19 банк сохранил устойчивое финансовое состояние, при этом даже увеличил некоторые показатели, что также не может не радовать.

Перейдем к рассмотрению кадровой составляющей ПАО «Сбербанк». По состоянию на конец 2020 года общая численность сотрудников составляет 285,6 тыс. человек. В 2020 году было принято на работу более 45 тыс. новых сотрудников. Показатель текучести кадров в 2020 году уменьшился и составил 11 %.



Рисунок 6 – Численность персонала ПАО «Сбербанк»

Количество сотрудников ПАО Сбербанк, охваченных коллективным договором, составляет 100%. В Компании существует программа по повышению многообразия персонала, в рамках которой идет поддержка специалистов зрелого возраста. В команде 9% сотрудников старше 50 лет.

Главной задачей компании к людям старше 50 лет, является создание условий и развитие мотивации к профессиональной реализации людей старшего возраста [54, 55].

Достижение и поддержание гендерного равенства, также является одним из приоритетов компании и важной частью его ESG-политики (ESG – политика, соответствующая следующим принципам: экологичности, социального равенства, корпоративного управления). Этот вопрос находится в центре внимания руководящих органов, ведется постоянная работа по обеспечению гендерного равенства в контексте деятельности. Также данному блоку уделяется огромное внимание в кодексе этики компании, поскольку главными ценностями банка являются [56]:

- мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат;
- мы открыты и доверяем своим коллегам;
- мы относимся друг к другу с уважением;
- мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам.

В частности, контроль идет за представленностью женщин в руководстве разного уровня и равенством вознаграждения между мужчинами и женщинами, стремление направленно на повышение доли женщин в руководящих органах организаций экосистемы.

По итогам 2020 года женщины составляют большинство персонала — 72 % от всех сотрудников. Среди руководителей среднего звена — 64 % женщин. Кроме того, среди 10 процентов наиболее высокооплачиваемых сотрудников более половины (54 %) — женщины.

В 2020 году сотрудники проходили программы, направленные на повышение различных навыков. Развитие направленно на три ключевые группы навыков: soft skills (мягкие навыки), цифровые и профессиональные. Благодаря такому подходу планируется закрывать до 40% дефицитных вакансий внутренними кандидатами.

В компании имеется фабрика образовательного контента, которая планирует производить обучающие программы в Сбер Университете и на

образовательной онлайн-платформе не только для своих сотрудников, но и для внешних клиентов. Четыре из пяти обучающих программ будут доступны дистанционно всем желающим.

Рассмотрим цели банка в области охраны труда и специалистов по охране труда, представлены в документе «кадровая политика» [57]:

1) последовательное снижение частоты производственного травматизма, профессиональных заболеваний, аварий;

2) последовательное снижение на рабочих местах или поддержание на определенном уровне профессиональных рисков, возникающих в результате воздействия на работников опасных и (или) вредных производственных факторов, которые могут быть причиной травмы, заболевания или ухудшения здоровья;

3) реализация мероприятий по улучшению условий и охраны труда и снижению уровней профессиональных рисков;

4) реализация предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников и санаторно-курортного лечения работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными производственными факторами в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных бюджетом Фонда социального страхования Российской Федерации.

Следует отметить, что ПАО «Сбербанк» одна из немногих компаний, уделяющих огромное внимание кадровой структуре и сотрудникам. Разработано большое количество регламентов и положений, регулирующих кадровые процессы к ним, можно отнести: кодекс этики, положение о Службе внутреннего аудита, положение о системе внутреннего контроля, положение о системе внутреннего контроля, кадровая политика, политика оплаты труда.

Особое место занимает «политика ПАО Сбербанк по противодействию коррупции», целью создания данного документа является выявления, предотвращения и минимизация случаев противоправного, неэтичного, коррупционного поведения работников Банка. Банк прилагает разумные и доступные в сложившихся обстоятельствах усилия для минимизации риска

нарушения применимого антикоррупционного законодательства при установлении деловых отношений с клиентами и контрагентами, которые были или могут быть вовлечены в коррупционную деятельность. Наличие такого рода положений свидетельствует о многоуровневой системе анализа и контроля деятельности сотрудников [58].

Таким образом, проведя подробный анализ делаем вывод о том, ПАО «Сбербанк» - успешное предприятие, показавшее рост активов и финансовых результатов в исследуемом периоде.

3.2 Применение индикаторного подхода к оценке кадровой составляющей ПАО «Сбербанк»

В настоящее время в организации не разработана система оценки кадровой безопасности, поэтому в рамках дипломной работы предлагается использовать методический подход, представленный в главе 2.2. В главе 3.1 представлен анализ внешней и внутренней среды предприятия, поэтому предлагаю сразу перейти к пункту 4 методического подхода. Для оценки кадровой составляющей экономической безопасности предлагаю использовать следующие индикаторы [46]:

- показатели состава и движения персонала;
- показатели затрат на инвестиции в персонал;
- показатели мотивации;
- показатели условий труда;
- личные показатели компании.

Первая группа, это показатели состава и движения персонала, к ним можно отнести: текучесть кадров и структуру персонала. Для начала проанализируем показатель текучести кадров, данный показатель не может быть равен нулю в крупных компаниях. Естественная текучесть кадров помогает сменить возрастную структуру в компании и увеличить кадровый

потенциал. В таблице 6 представлены данные о динамике движения персонала организации в 2018 – 2020 гг [54].

Таблица 6– Динамика движения персонала ПАО «Сбербанк» в 2018 – 2020 гг.

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Изменение (+,-)	
				2020 / 2018	2020 / 2019
Всего работников, тыс. чел. в том числе	286,5	268,14	266,7	-19,8	-1,44
Принято	53,4	42	45	-8,4	3
Уволено	17	38,5	29,34	5	2
Коэффициент текучести, %	5,9	14,4	11	5,1	-3,4

Как видно из представленных данных, коэффициент текучести в организации в исследуемом периоде увеличивается, но в 2020 году он все же снизился и составил 11%. В первую очередь снижение коэффициента текучести может быть связано с ребрендингом компании и переходу к новому бренду «Сбер» и как следствие изменение внутренней политики, в том числе и кадровой. Также немаловажным фактором сказавшемся на сокращении данного показателя можно считать пандемию Covid-19, если быть точнее то, политику государства, направленную на минимизацию увольнений и максимальное сохранение рабочих мест.

Важным показателем эффективности персонала является его структура по стажу, по уровню образования. На данный момент ПАО «Сбербанк» не публикует полную отчетность по численности и составу персонала, но в отчете есть часть необходимых нам данных. Так, например, в 2020 году более 230 тысяч сотрудников, прошли курсы повышения квалификации [54]. Также в компании уже 3 год проходит внутренний конкурс «SBERLEADERS», по итогам которого выделяют лучших руководителей компании, с 2019 года число таковых выросло с 280 до 600 человек. Эти показатели свидетельствуют о росте

квалифицированных сотрудников внутри компании, повышению уровня образования и как следствие увеличению кадрового потенциала [54].

Перейдём к следующей группе показателей, оценке затрат организации на инвестиции в персонал – расходы на обучение и развитие персонала, данные за последние три года представлены в таблице 7 [54].

Таблица 7 – Динамика расходов на обучение и развитие персонала ПАО «Сбербанк» в 2018 – 2020 гг., тыс. руб.

Статьи затрат	2018г.	2019г.	2020г.	Изменение (+,-)	
				2020 / 2018	2020 / 2019
Обучение персонала	3880,0	5171,6	6151,5	2271,5	979,9
Повышение квалификации	205,0	315,0	322,0	117,0	7,0
Тренинги	0,0	15,0	19,8	19,8	4,8
Итого	4058	5501,6	6493,3	2435,5	991,7
Доля затрат в себестоимости, %	2,0	3,1	3,4	1,4	0,3

Как видно из данных таблицы, доля затрат организации на обучение и развитие персонала в рассматриваемом периоде увеличивается, что также заслуживает положительной оценки.

ПАО «Сбербанк» одна из немногих компаний, которая комплексно занимается обучением не только персонала компании, но и создает образовательные курсы для всех желающих. В годовом отчете есть данные о количестве часов обучения, пройденных сотрудниками в 2020 году [54]. На рисунке представлена разбивка часов обучения по полу и категориям сотрудников.

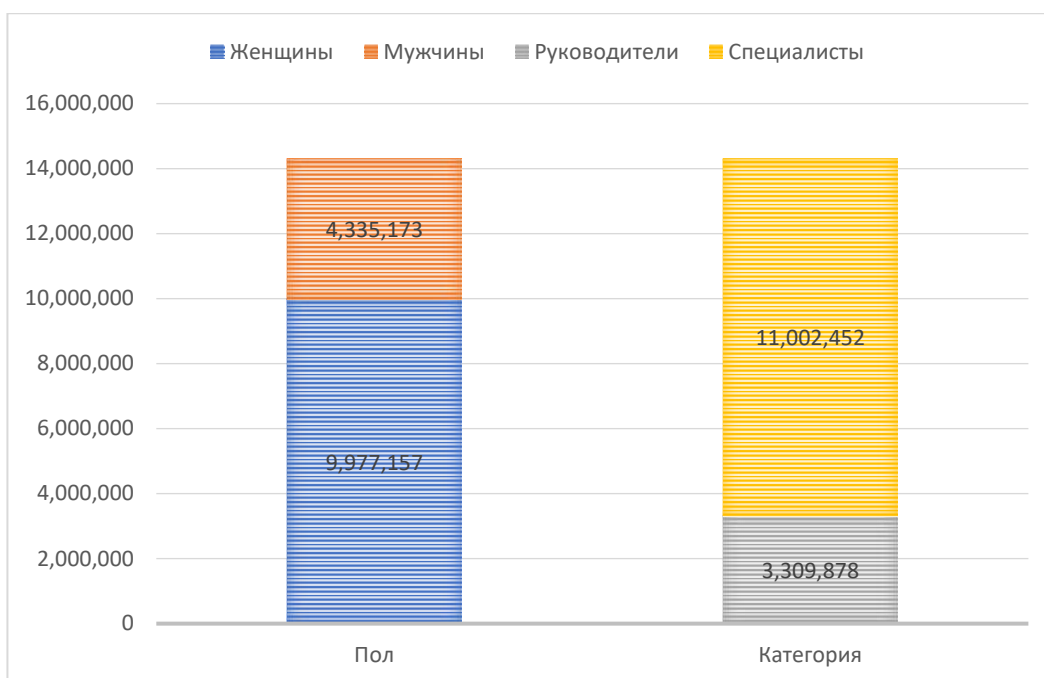


Рисунок 7 – Структура персонала ПАО «Сбербанк»

За 2020 год совокупное количество часов, пройденных сотрудниками равно 14 312 331, большая часть из которых — это внутренние обучающие программы, такие, например, как комплексные программы обучения роли для массовых должностей, мастерская клиенто-центрированного сервиса, агент кибербезопасности, управление собой и др.

Для потенциальных сотрудников были разработаны следующие обучающие программы [54]:

- сессии по талантам;
- серия вебинаров «Карьерный менторинг»;
- «Клуб менторов»;
- «Школа менторов»;
- «Клуб карьерных коучей».

Все эти данные являются должным подтверждением затрат на обучение и развитие персонала. Ежегодно на базе «Сбербанка» проходят обучение тысячи людей, большая часть из которых непосредственно сотрудники компании. Такой подход позволяет «вырастить» руководящий состав внутри компании,

полностью соответствующий всем корпоративным ценностям, а также снизит утечку коммерческой тайны.

Показатели мотивации в первую очередь представлены степенью удовлетворенности заработной платой среди сотрудников, которую возможно проверить только путем анонимного анкетирования, возможность проведения которого на данный момент у меня отсутствует, но исходя из годового отчета ПАО «Сбербанк» 76% сотрудников связывают уровень своей заработной платы результатами своей деятельности, им понятны правила, определяющие размер их заработной платы, они находят ее справедливой и конкурентоспособной, а свой пакет социальных льгот —привлекательным [54].

Что касается удельного веса оплаты труда в общем объеме издержек организации, для расчета этого показателя обратимся к данным представленным в консолидированной отчетности ПАО «Сбербанк». Сравним эти данные за последние три года в таблице 8 [54].

Таблица 8 – Удельный вес ОТ в общем объеме расходов

Показатель	2018	2019	2020
Расходы на содержание персонала, млрд. руб	(404,4)	(449,7)	(465,9)
Всего расходы, млрд. руб	(2313,5)	(2480,7)	(2706,9)
Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации, %	17,5	18,13	17,21

Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации составляет менее 20%, что является достаточно низким показателем. Но необходимо учитывать, что у ПАО «Сбербанк» большое количество активов, многие из которых это здания и сооружения, автомобили и прочее, на что компания ежегодно тратит миллионы. Пороговым значением принято считать показатель не менее 55%, но он может видоизменяться исходя из вида деятельности и размера компании. Также анализируя данные, приведенные

выше о том, что 76% сотрудников довольны размером своей заработной платы, можно сделать вывод, что в компании приемлемый уровень удельного веса ОТ.

Проведем оценку показателей группы условий труда, к ним относятся: наличие профессиональных заболеваний, количество несчастных случаев со смертельным исходом, общее число травм сотрудников, количеству жалоб на практику трудовых отношений. Перейдём к показателю «наличие профессиональных заболеваний», как сказано в годовом отчете, профессиональные заболевания у сотрудников компании отсутствуют, это объясняется направлением деятельности компании. При этом компанией проводится анализ области производственного травматизма, который включает в себя два основных показателя: количество несчастных случаев со смертельным исходом; общее число травм сотрудников (включая травмы со смертельным исходом) за год. Проиллюстрируем изменение данного показателя за последние пять лет.

Как можно заметить количество несчастных случаев со смертельным исходом в 2020 году сведено к нулю, это может говорить о высоком уровне специалистов отдела охраны труда. Помимо этого, наблюдается значительный тренд на снижение показателя: общее число травм сотрудников, который в 2020 году показал рекордно низкое значение, в большей степени обусловленное удаленным режимом работы [54].

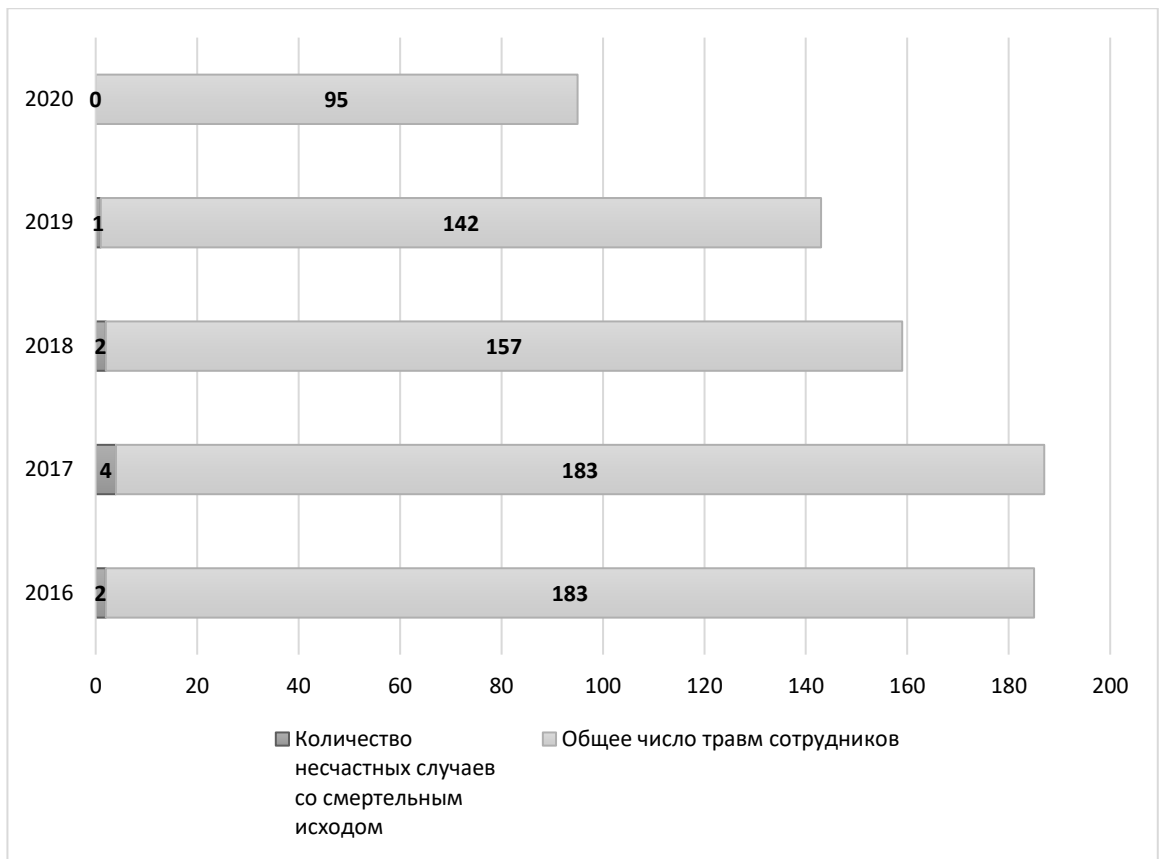


Рисунок 8 – результативность в области производственного травматизма в ПАО Сбербанк.

Также для комплексной оценки блока отвечающего на условия труда, требуется обратиться к количеству жалоб на практику трудовых отношений, рассмотрев это значение за последние пять лет. В годовом отчете ПАО «Сбербанк», можно наблюдать следующую динамику, представленную в таблице 9 [54].

Как можно наблюдать в таблице 9, за последние пять лет численность персонала снизилась на 15%, а количество жалоб на нарушение трудовой дисциплины выросло на 466%. Такого рода изменения зачастую являются взаимосвязаны, тем самым отток персонала может быть напрямую вызван большим количеством нарушений трудовой дисциплины. Для формирования более комплексного вывода, необходимо провести анализ каждой из жалоб индивидуально и соотнести их с причинами увольнений сотрудников. Если

такая тенденция сохраниться в 2021 году, то появляется вероятность утечки коммерческой тайны, а также снижение уровня кадрового потенциала, что в свою очередь может сказаться на всех финансовых результатах деятельности.

Таблица 9 – Доля персонала, не имеющих нарушения по трудовой дисциплине

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020
Количеству жалоб на практику трудовых отношений	396	774	1093	1640	2243
Численность персонала, чел	311 671	301 697	286 507	268 138	266 725
Доля персонала, не имеющих нарушений по трудовой дисциплине, %	99,8	99,7	99,6	99,4	99,1

Группа личных показателей компании в нашем случае представлена показателями, отвечающими за уровень компетенции HR-отдела. В годовом консолидированном отчете ПАО «Сбербанк» содержатся следующие данные по HR-отделу, представленные в таблице 10[54].

Интерпретируем полученные данные, как мы можем заметить количество сотрудников HR– отдела в 2020 году снизилась по сравнению с 2018 годом. Аналогичную тенденцию мы можем заметить по общей численности сотрудников ПАО «Сбербанк». Причин этому может быть несколько, одной из них, может быть, массовая автоматизация всех процессов в компании, как следствие сокращение специалистов, деятельность которых заменили автоматизированные системы [54, 11].

Таблица 10 – Показатели, характеризующие HR-отдел

Показатели:	2018	2019	2020
Количество сотрудников HR-отдела	2568	2471	2525
Количество сотрудников HR-отдела с высшим образованием	2545	2439	2496
Доля сотрудников с высшим образованием, %	99,1	98,7	98,9
Количество сотрудников HR-отдела с высшим, профильным образованием	2381	2349	2354
Доля сотрудников, имеющих профильное образование, %	92,7	95,1	93,2
Количество курсов повышения квалификации	138	153	186
Периодичность повышения квалификации	37,8	41,92	50,95
Количество собственных образовательных программ	130	149	178
Доля собственных образовательных программ, %	94,2	97,38	95,69

Что касается сотрудников с высшим образованием и профильным образованием данный показатель находится на достаточно высоком уровне>

90%, что в свою очередь может свидетельствовать о высоком квалификационном уровне сотрудников данного отдела.

Образовательная среда HR-отдела, представлена периодичностью повышения квалификации, данный показатель на среднем уровне, но при этом доля собственных образовательных программ на высоком уровне, что в свою очередь подтверждает уровень квалификации сотрудников данного отдела.

Исходя из вышесказанного можно сделать следующий вывод ПАО «Сбербанк» ответственно подходит к формированию HR- отдела, как основы найма будущих сотрудников и управления действующими специалистами. Также подтверждением высокого уровня сотрудников, может служить разработка новой автоматизированной HRплатформы, деятельность которой направлена на оцифровку всей кадровой аналитики, для минимизации как внешних, так и внутренних рисков [48].

По итогам оценки кадровой составляющей ПАО «Сбербанк», можно отметить, что в компании присутствует серьезная система обучения и развития персонала. Также созданы достойные условия труда, направленные на поддержание всех сотрудников, в том числе и предпенсионного возраста. При этом стоит обратить внимание на утечку персонала и детально разобраться с её причинами, а также разработать мероприятия, направленные на снижение данного показателя.

3.3 Рекомендации по улучшению кадровой безопасности ПАО «Сбербанк»

Совершенствование процесса управления кадровой безопасностью в ПАО «Сбербанк» предлагается реализовать через совершенствование системы управления кадровой безопасностью, строить которую целесообразно в строгом соответствии со стратегией развития компании, видением руководства компании стратегии управления экономической безопасностью и кадровой

политикой, а также текущего состояния системы управления кадровой безопасностью.

Стратегия развития предприятия в среднесрочном периоде основывается на расширении рыночной доли, на повышении лояльности покупателей и заказчиков через повышение культуры и качества обслуживания, сохранение высокого уровня выполняемых работ и оказываемых услуг, на повышении имиджа предприятия. Главная же стратегическая цель ПАО – стать пионером в области устойчивого развития и передовой ESG - повестки в отрасли и в стране. Благодаря уникальности своей позиции, Сбер настроен формировать и совершенствовать регуляторную среду в области ESG, а также реализовывать ведущие мировые практики [47].

Кадровая составляющая такой стратегии носит характер поиска адекватного улучшения кадрового потенциала предприятия, что создает условия для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации и переквалификацию рабочей силы, и обеспечение условий для ее наиболее полного использования. Кадровая политика с такой стратегией рефлексивный характер, он полностью взаимосвязан с общей стратегией разработкой. Персонал рассматривается как ключевой ресурс, из которого в целом развитие предприятия зависит. Система кадровой безопасности в своем функционировании будет опираться на новые подходы к управлению персоналом.

Сформулируем основные приоритеты предлагаемой политики кадровой безопасности [39]:

- соответствие кадровой безопасности экономической стратегии и экономической безопасности ПАО «Сбербанк»;
- формирование управленческой команды как основополагающего фактора повышения эффективности менеджмента компании и процесса управления кадровой безопасностью;

- совершенствование системы отбора и оценки персонала, прогнозирования и планирования потребности в кадрах, опережающее развитие персонала с точки зрения обеспечения кадровой безопасности при приеме на работу новых сотрудников, обеспечения лояльности уже работающих в организации;

- профессиональный и карьерный рост работников.

В работе предлагается сформировать в ПАО «Сбербанк» эффективную систему управления кадровой безопасностью, подчиненную принципам экономической безопасности только в главных вопросах – вопросах общей стратегии безопасности. Стратегия управления кадровой безопасностью в ПАО «Сбербанк» должна быть основана на принципах партнерского взаимоотношения сотрудника и компании и разделяемых ими корпоративных ценностях. Такой подход способствует наиболее полному раскрытию возможностей каждого работника и достижению задач, стоящих перед ним в рамках безопасности и надежности функционирования всех хозяйственных процессов.

Формирование самостоятельной системы управления кадровой безопасностью заключается в разработке процедур управления кадровой безопасностью в ПАО «Сбербанк», создание модели компетенций и четкую регламентацию деятельности всего персонала. Совершенствование системы управления кадровой безопасностью в организации предполагает использование современных технологий управления, основанных на опыте отечественных и зарубежных компаний [13].

Совершенствование системы управления кадровой безопасностью в ПАО «Сбербанк» должно быть направлено на [4]:

- 1) формализацию стратегии управления кадровой безопасностью;
- 2) усовершенствование модели компетенций (необходимых знаний, навыков, личностных качеств) персонала компании;
- 3) обоснование необходимости включения в отдел безопасности менеджера по кадровой безопасности;

4) комплексный анализ и оценку менеджером по кадровой безопасности, деятельности HR отдела как самостоятельного звена;

5) проектирование и регламентацию процедур управления кадровой безопасностью, в которые включаются действия службы безопасности на следующих этапах работы с персоналом [36]:

- поиск, подбор и найм персонала;
- адаптация персонала;
- мотивация и стимулирование персонала;
- оценка персонала;
- формирование и работа с кадровым резервом;
- дисциплина труда;
- доступ к информации;
- доступ к материальным ресурсам;
- продвижение персонала (обучение, карьера и развитие);
- увольнение персонала.

Все вышеперечисленные действия объединены в программу совершенствования системы кадровой безопасности на предприятии, представленную в таблице 11. В этой же таблице показаны ожидаемые результаты и отчетные документы предлагаемой программы.

Как видно из предложенной программы, реализация предложений по совершенствованию на предприятии эффективной системы управления кадровой безопасностью проходит в пять этапов.

Первый этап реализации программы - формализация стратегии управления кадровой безопасностью. На данном этапе необходимо определить стратегию управления кадровой безопасностью в ПАО «Сбербанк», на этом же этапе предлагается внести изменения в Коллективный договор и Положение о персонале, касающиеся данной сферы управления [30].

Таблица 11 - Программа совершенствования системы управления кадровой безопасностью в ПАО «Сбербанк»

Содержание	Результаты	Отчетные документы
1.Формализация стратегии управления кадровой безопасностью	- определение стратегии управления кадровой безопасностью	Стратегия управления кадровой безопасностью
	- приведение положений стратегии управления кадровой безопасностью в соответствие со стратегией развития компании в целом	Изменения в Коллективный договор, Положение о персонале
	- описание стратегии управления кадровой безопасностью	
2.Формирование модели компетенций (необходимых знаний, навыков, личностных качеств) персонала компании	- выявление и описание личностных, управленческих и профессиональных знаний и навыков, организационного поведения, необходимых для работы в каждой отдельно взятой должности в компании	Структурированная модель компетенций персонала Должностные инструкции Формализованные схемы взаимодействия Формы отчетности и показатели эффективности деятельности
	- ранжирование ключевых компетенций	
3.Обоснование необходимости включения в штат предприятия менеджера по управлению кадровой безопасностью	- оценка экономической и социальной эффективности деятельности менеджера по кадровой безопасности в ПАО	Должностная инструкция Схемы взаимодействия
	- формирование должностной инструкции менеджера по кадровой безопасности	
	- регламентация деятельности менеджера по кадровой безопасности	

Окончание таблицы 11

Содержание	Результаты	Отчетные документы
4.Комплексный анализ и оценка менеджером по кадровой безопасности, деятельности HR отдела как самостоятельного звена	- снижение ошибок в кадровом делопроизводстве	Должностные инструкции Стратегия развития HR отдела
	- рост всех HR показателей	
	- сокращение расходов компании, связанных с обучением и адаптацией	
5.Проектирование и регламентация процедур управления кадровой безопасностью	- проектирование схем бизнес-процессов	Пакет документов по процедурам управления кадровой безопасностью Положения о процессах Регламенты процессов Графическая схема выполнения процесса Бланки приказов, распоряжений и пр.
	- формирование матриц ответственности по бизнес-процессам	
	- разработка регламентирующей документации (шаблоны документов)	
	- разработка регламента (подробное пошаговое описание действий по бизнес-процессу)	

В ПАО «Сбербанк» предлагается реализовать стратегию управления кадровой безопасностью на основе функционирования системы адекватного ответа на угрозы, включающую создание и развитие блоков обеспечения, формирующих условия для эффективного управления, с дальнейшей оценкой эффективности управления кадровой безопасностью. Ориентация на данный вид стратегии предполагает возможность использования службой безопасности всего комплекса легитимных методов профилактики и отражения потенциальных угроз.

На втором этапе реализации программы совершенствования системы управления кадровой безопасностью на предприятии необходимо

сформировать модели компетенций персонала компании. В моделях компетенций будут выделены и описаны личностные, управленческие и профессиональные знания и навыки, организационное поведение, необходимые для работы в каждой отдельно взятой должности в компании. Выбранные компетенции после их выбора предлагается ранжировать с тем, чтобы выделить наиболее важные, на которые будет обращать наибольшее внимание при оценке персонала или кандидата на замещение вакантной должности при приеме на работу.

В завершении данного этапа реализации программы будут составлены структурированные модели компетенций персонала, скорректированные на их основе должностные инструкции и формализованные схемы взаимодействия персонала в организации. Здесь же необходимо сформировать формы отчетности и выбрать показатели эффективности, на основании которых будет оцениваться деятельность персонала и состояние кадровой безопасности в ПАО «Сбербанк».

Третьим этапом совершенствования эффективной системы управления персоналом на предприятии является обоснование необходимости включения в штатное расписание должности менеджера по управлению кадровой безопасностью. Так как ПАО «Сбербанк» уже выделила в структуре предприятия отдельную службу по управлению безопасностью, структура которой показана на рисунке 9, то для совершенствования процесса управления кадровой безопасностью предлагается добавить новую должность в штат. Добавление в структуру новой должности будет способствовать более эффективной организации как кадровой работы, так и работы по обеспечению безопасности. Функции и обязанности менеджера по кадровой безопасности будут объединять работу с персоналом и работу по охране труда [15].



Рисунок 9 – Оптимальная структура службы безопасности в ПАО «Сбербанк»

Предлагаемая система управления кадровой безопасностью ПАО «Сбербанк» будет включать в себя следующие подсистемы (рисунок 10) как направления деятельности менеджера по управлению персоналом.

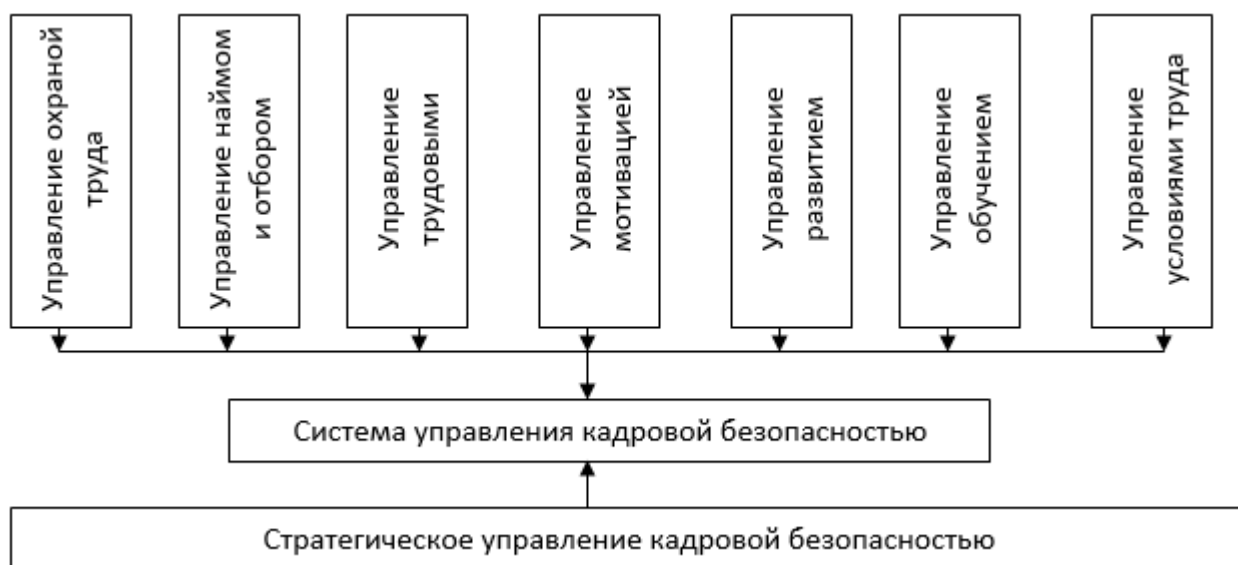


Рисунок 10 – Графическая схема подсистем системы управления кадровой безопасностью как объекта системы экономической безопасности

Главными задачами менеджера по кадровой безопасности, в первую очередь, будут следующие [47]:

- оценка всех действующих кадровых угроз;
- разработка стратегии минимизации этих угроз;
- разработка стратегии направленной на сокращение текучки кадров;

- разработка системы отбора персонала при приеме на работу новых сотрудников с целью подбора более надежного персонала;
- анализ и оценка деятельности HR отдела;
- разработка системы модернизации работы данного отдела.

Так, для повышения лояльности персонала и роста мотивации работников в компании уже действуют такие мероприятия, как различные виды материальной помощи (при рождении ребенка, к юбилейным датам, за выслугу лет и т.п.), добровольное медицинское страхование, обучение за счет компании, доплата сотрудникам за содержание детей в дошкольных детских учреждениях и др.

Четвертым этапом предлагаю включить комплексную систему оценки деятельности HR отдела. Данный подход необходим для сокращения расходов на обучение персонала сторонними специалистами, привлечение консалтинговых компаний для проведения аудита персонала. Также снижается ряд существенных рисков связанных прежде всего с наймом неквалифицированных кадров, ошибочным ведением кадрового учета, полное отсутствие или неправильное составление моделей компетенции сотрудников и низкий уровень корпоративной культуры

Пятым этапом реализации программы совершенствования в ПАО «Сбербанк» системы управления кадровой безопасностью является проектирование и регламентация процедур кадровой безопасности.

На данном этапе должно быть осуществлено проектирование схем основных бизнес-процессов управления персоналом и кадровой безопасностью, разработка регламентирующей документации по каждому процессу и регламента процессов.

Управление кадровой безопасностью включает в себя также процесс управления защитой информационных данных и коммерческой тайны, ответственным за данную область деятельности предлагается назначить системного администратора, который в настоящее время и так занимается данными вопросами, но косвенно.

Предлагаемая в дипломной работе программа совершенствования системы управления кадровой безопасностью в ПАО «Сбербанк» позволит в сравнительно короткие сроки преобразовать весь персонал организации в сторону роста профессиональной компетенции, повысить лояльность персонала, устранить значительную часть угроз безопасности организации, а значит, станет залогом процветания и успеха компании.

Таблица 12 - Характеристика этапов совершенствования системы управления кадровой безопасностью в ПАО «Сбербанк» [24]

Название этапа	Ответственный за выполнение
1. Подготовка к приему на работу менеджера по кадровой безопасности (составление штатного расписания, должностной инструкции менеджера, осуществление внутренних перестановок персонала)	HR
2. Подготовка рабочего места менеджера по кадровой безопасности (приобретение необходимого оборудования (ПК), мебели и пр.)	HR
3. Подготовка менеджером по кадровой безопасности документов, необходимых для построения системы управления кадровой безопасностью	Менеджер по персоналу
4. Утверждение руководством и корректировка подготовленных менеджером документов (Стратегии управления кадровой безопасностью, Положения о персонале и пр.)	Менеджер по персоналу
5. Ознакомление персонала с новой стратегией кадровой безопасности, кадровой политикой и др. документами, регламентирующими новую систему управления персоналом в организации	Менеджер по персоналу

Характеристика всех этапов совершенствования системы управления кадровой безопасностью в ПАО «Сбербанк» представлена в таблице 12.

После реализации программы совершенствования системы управления кадровой безопасностью прогнозируется предположительное снижение затрат

за счет более ответственного выполнения сотрудниками своих обязанностей, снижением штрафных санкций и претензий заказчиков, экономии материальных ресурсов [34].

Рост выручки от реализации будет достигнут после совершенствования системы кадровой безопасности за счет повышения имиджа компании на рынке в связи с более ответственным поведением сотрудников предприятия в отношениях с контрагентами, с надежной юридической защитой договоров и контролем выполнения обязательств по оплате счетов заказчиками, по своевременной доставке материальных ценностей и т.п.

Таким образом модернизация системы управления персонала, а также добавление новой штатной единицы поможет значительно снизить текучесть кадров, повысить уровень лояльности и как следствие увеличить рост доходов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая составляющая экономической безопасности представляет собой процесс минимизации или полное сокращение всевозможных негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет снижения рисков угроз, которые связаны с работниками, их умственным потенциалом и трудовыми взаимоотношениями в целом.

Основными задачами кадровой составляющей экономической безопасности принято считать:

- процесс определения и устранения всех видов угроз, которые могут исходить от сотрудников, например: распространение коммерческой тайны, неправомерное сотрудничество с конкурентами, коррупционная деятельность сотрудников, нанесение ущерба бизнесу и т.д.;
- формирование четкого представления о кандидате путем сбора и анализа информации о нем, с целью предоставления такой информации руководству компании для дальнейшего решения о принятии кандидата на должность;
- сбор и анализ всей доступной информации о сотруднике для определения уровня доступа к секретной информации компании.

Исходя из задач, можно сделать вывод, что кадровая безопасность подвержена ряду не только внешних, но и внутренних угроз.

Для оценки кадровой безопасности современные компании на постоянной основе проводят мониторинг кадровых угроз, для незамедлительной реакции на них. При отсутствии грамотной кадровой политики, направленной на минимизацию существующих угроз, компания обречена на постоянную смену кадров и отсутствие высококвалифицированных специалистов, как итог финансовые убытки разного рода влияющие на общие финансовые показатели.

Так, главными группами критериев непосредственно кадровой безопасности являются:

- показатели численного состава персонала и его динамики;
- показатели квалификации и интеллектуального потенциала;
- показатели эффективности использования персонала;
- показатели качества мотивационной системы.

После установления специальных критериев и определения параметров, служба персонала, кроме того, дополнительно обеспечивает:

- разработку текущих и плановых значений показателей кадровой безопасности для целей стратегического и оперативного планирования;
- осуществляет постоянный мониторинг установленных показателей в сфере своей ответственности;
- предоставляет с различной периодичностью и в определенном объеме данные отчетности по состоянию «своих» критериев;
- незамедлительно сообщает в орган управления и службу безопасности при получении сигнала о негативном отклонении значения показателя либо об изменении направления тенденций за плановые величины;
- принимает участие в разработке и реализации сценариев и мер по стабилизации параметров и т.д.

Был проведен сравнительный анализ методических подходов оценки кадровой составляющей экономической безопасности. Исходя из полученных данных, выбор был в пользу индикаторного подхода, поскольку он прост в применении и даёт точные результаты уровня кадровой безопасности. Значения интегральных показателей помогают при разработке тактического и стратегического плана развития компании. Индикаторный подход может быть использован для анализа других областей экономической безопасности, например финансовой, маркетинговой и т.д.

В рамках исследования в индикаторный подход были добавлены следующие показатели:

- доля сотрудников HR -отдела, с высшим образованием;
- доля сотрудников HR -отдела, имеющих профильное образование;

- периодичность повышения квалификации;
- доля собственных образовательных программ.

При должной оценке данного отдела, компания может сократить расходы на обучение персонала сторонними специалистами, привлечение консалтинговых компаний для проведения аудита персонала. Также снижается ряд существенных рисков связанных прежде всего с наймом неквалифицированных кадров, ошибочным ведением кадрового учета, полное отсутствие или неправильное составление моделей

На основе данных годового консолидированного отчета ПАО «Сбербанк», в рамках индикаторного подхода, были получены следующие данные, коэффициент текучести кадров с 5,9% увеличился до 11%. В первую очередь снижение коэффициента текучести может быть связано с ребрендингом компании и переходу к новому бренду «Сбер» и, как следствие, изменение внутренней политики, в том числе и кадровой. Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации составляет менее 20%, что является достаточно низким показателем. Но необходимо учитывать, что у ПАО «Сбербанк» большое количество активов, многие из которых это здания и сооружения, автомобили и прочее, на что компания ежегодно тратит миллионы. Пороговым значением принято считать показатель не менее 55%, но он может видоизменяться исходя из вида деятельности и размера компании. Также стоит отметить, что за последние пять лет численность персонала снизилась на 15%, а количество жалоб на нарушение трудовой дисциплины выросло на 466%. Такого рода изменения зачастую являются взаимосвязаны, тем самым отток персонала может быть напрямую вызван большим количеством нарушений трудовой дисциплины. Для формирования более комплексного вывода, необходимо провести анализ каждой из жалоб индивидуально и соотнести их с причинами увольнений сотрудников. Стоит отметить тот факт, что ПАО «Сбербанк» с 2018 по 2020 увеличил долю затрат на образовательные программы для сотрудников на 1,4 %, что говорит о повышении уровня образовательного состава персонала, в свою приводя к росту кадрового

потенциала компании. Более 50% сотрудников составляют женщины, говоря об отсутствии полового неравенства внутри компании. Это также не может не радовать, поскольку политика, направленная на всеобщее равенство, свидетельствует о соответствии современным тенденциям кадровой стратегии.

Проведя оценку HR – отдела, были получены данные свидетельствующие о высокой степени квалификации сотрудников, подтверждением высокого уровня сотрудников, может служить разработка новой автоматизированной HR платформы, деятельность которой направлена на оцифровку всей кадровой аналитики, для минимизации как внешних, так и внутренних рисков. Помимо этого, более 90% сотрудников HR – отдела имеют профильное высшее образование, что также подтверждает высокий уровень всех кадровых систем. Также стоит отметить, что свыше 90% образовательных программ, проходимых сотрудниками HR – отдела являются внутренними образовательными программами, подтверждая высокую степень кадрового потенциала.

Проведя оценку кадровой составляющей экономической безопасности, было предложено ряд мер, направленных на совершенствование системы управления кадровой безопасностью в ПАО «Сбербанк», что позволит в сравнительно короткие сроки преобразовать весь персонал организации в сторону роста профессиональной компетенции, повысить лояльность персонала, устранить значительную часть угроз безопасности организации, а значит, станет залогом процветания и успеха компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации[Текст]: учебник / А.Р. Алавердов. - М.: Эриус, 2016. - 176 с.
- 2 Арбатов, А.А. Экономическая безопасность России: Общий курс[Текст]: учебник/А.А. Арбатов. - М.: БИНОМ, 2015. - 815 с.
- 3 Артамонова, Н.В. Кадровый менеджмент [Текст]: учебно-методическое пособие/Н.В. Артамонова. - СПб.: Питер, 2013. - 131 с.
- 4 Александрова, Н. А. Основы кадровой политики и кадрового планирования / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова // УрГУПС, 2014. – 181 с.
- 5 Антропова Т.Г. Институциональное проектирование экономической безопасности. Казань : Изд-во «Фэн» АНРТ, 2010. 222 с.
- 6 Бадалова, А.Г. Управление кадровыми рисками организации [Текст]/ А.Г. Бадалова, К.П. Москвитин // Российское предпринимательство. –2015. – № 7. – С. 95–98.
- 7 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие/Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 242 с.
- 8 Бендиков, М.А. Экономическая безопасность промышленного организации в условиях кризисного развития [Текст]/М.А. Бендиков// Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 95-98
- 9 Бузов, Г.А. Защита от утечки информации по техническим каналам[Текст]: учебное пособие/Г.А. Бузов, С.В. Калинин, А.В. Кондратьев. – М.:Горячая линия – Телеком, 2015. – 225 с.
- 10 Булонова, Е.Н. Определение понятия кадрового риска [Текст]: учебник для ВУЗов/Е.Н. Булонова. - СПб: Академия управления персоналом,2014. – 208 с.
- 11 Бек У. Воздействие кадровой политики на предприятия – М, 2011
12. Бек У. Лидер и группа. Структура организации. – 2014
- 13 Берн Э. Динамика организаций. Теория – Екатеринбург, Литур –2012

9 Власков, А.С. Формирование системы экономической безопасности организации [Текст]/А.С. Власков, А.Д. Арипшев//Общество и право. – 2015. - №12. – С. 157-161.

10 Водянова, В.В. Экономическая безопасность. Системное представление [Текст]: учебник/В.В. Водянова. - М.: Изд-во ГУУ, 2015. - 177 с.84

11 Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность предприятий: подходы и принципы [Текст]: учебное пособие/В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков. - М.: Изд-во «Ось-89», 2016. - 208 с.

12 Гапошина, Л.Г. Маркетинг кадрового обеспечения [Текст]: учебное пособие/ Л.Г. Гапошина. - М: Дашков и К°, 2014. - 116 с.

13 Гончаренко, Л.П. Управление безопасностью [Текст]: учебное пособие для вузов. Л.П. Гончаренко, Е.С. Куценко. – М.: КноРус, 2005.

14 Грунин, О.А. Экономическая безопасность организации [Текст]: учебник/О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб.: Питер, 2017. – 374 с.

15 Дорофеев, К.Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы [Текст]/ К.Н. Дорофеев, Е.В. Гараева // Молодой ученый. - 2013. - №6. - С. 327-331.

16 Жариков, Е.С. Риски в кадровой работе [Текст]: книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е.С. Жариков, А.А. Парамонов. – М.:МЦФЭР, 2015. – 288 с

17 Журавлев, П.В. Менеджмент персонала [Текст]: учебное пособие/ П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2016. - 448 с.

18 Кашин, А.В. Экономическая безопасность организации: управленческие решения [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.В. Кашин. – Москва, 2014. – 167 с.

19 Калмыкова, О.Ю. Управление кадровыми рисками и кадровая безопасность организации [Текст]: учебное пособие/ О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2018. – 68 с.

20 Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии [Текст]: учебник/А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Дело, 2016. – 315 с.

21 Клевец, Н.И. Рейтинг в анализе финансово–хозяйственной деятельности организации [Текст]/Н.И. Клевец, В.М. Ушаков// Известия сельскохозяйственной науки Тавриды. - 2015. - №3 (166). - С.115–125.85

22 Климочкин, О.В. Экономическая безопасность промышленного организации [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / О.В. Климочкин. – Москва, 2013. – 146 с.

23 Копейкин, Г.К. Экономическая безопасность в системе управления персоналом [Текст]: учебник/Г.К. Копейкин. - СПб.: СПбГУЭФ, 2015. - 116 с.

24 Корнилов, М.Я. Экономическая безопасность России: основы теории и методологии исследования [Текст]/М.Я. Корнилов. — М.: Изд-во РАГС, 2015. — 154 с.

25 Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов [Текст]: учебное пособие/В.В. Криворотов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 351 с.

26 Крохичева, Г.Е. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности // Интернет-журнал Науковедение, 2016. № 3 (34). С. 1-10.

27 Митрофанова А. Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации / А. Е. Митрофанова // Компетентность. – 2013. – № 3. – С. 23.

28 Молчанов, М. А., Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности предприятия производственных отраслей / М. А. Молчанов // Мир современной науки. – №3(25) – 2014. – с. 34-41.

29 Нуриджанов С.Э. Клиент сегодня заинтересован ...в приобретении состояния безопасности. 12.03.2007. [Электронный ресурс]: Гард Инфо. – Режим доступа: http://www.guardinfo.ru/director/analytics/reviews/reviews_33.html, свободный

30 О персональных данных [Электронный ресурс] : федер. закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (последняя редакция) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

О безопасности [Электронный ресурс] : федер. закон Российской Федерации 28.12.2010 № 390-ФЗ (последняя редакция) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

31 Панфилова Э.А, Понятие риска: многообразие подходов и определение теории – Теория и практика общественного развития – 2010

32 Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации / Е. П. Пархимчик // ГИУСТ БГУ, 2011 – 128 с.

33 Поважный С., Поважный А. Повышение компетенции кадров – основа выполнения региональных программ//Экономист.-2001.-№12.-с.67-6

34 Проблемы управления рыночной экономикой (Менеджмент, менеджмент инноваций, менеджмент в образовании, маркетинг, управление персоналом): межрегиональный сборник научных трудов под ред. И.Е. Никулиной, Л.Р. Тухватулиной, Н.В. Черепановой. – Выпуск 11. – Том 1; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010 С. 288 19.

35 Программа конференции Infosecurity Russia. 2006 [Электронный ресурс]: InfoSecurity Russia - Режим доступа: <http://www.infosecuritymoscow.com/conf-topics.ru.html> http, свободный

36 Б.В. Ракитский. Концепция социальной политики современной России. - М.: Институт перспектив и проблем страны. 2000.

37 Ремнев В. И. Проблемы НОТ в аппарате управления. М., 1973. С. 82-83

38 Решетникова, К. В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 175 с.

39 Руховец Л. В. Влияние человеческого фактора на уровень экономической безопасности предприятия / Экономическая безопасность:

проблемы, перспективы, тенденции развития: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (15 декабря 2014 г.): в 2 ч. / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2014. – Ч. 1. – 454 с.

40 Рэдхед К. Управление финансовыми рисками на стратегическом уровне М: ИНФРА-М – 2013

41 Рыжов, О. Р. Кадровая безопасность: опыт социологической концептуализации / О. Р. Рыжов // Санкт-Петербург, 2011 – 14 с.

42 Сидорова, М. А., Парушина, Н. В. Экономическая безопасность управления кадрами и кадровая политика подбора персонала // В сборнике: Экономическая безопасность: проблемы, перспективы, тенденции развития Материалы II Международной научно-практической конференции : В 2 частях. 2015. – 90-95 с.

43 Смагулов А.М. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом в организации – М.: Терра – 2014

44 Соломанидина Т.О. Кадровая безопасность компании / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. 688 с.

45 Стрельченко В.В. Региональная безопасность в Российской Федерации: теория, политика и стратегия обеспечения / В.В. Стрельченко; под общ. ред. А.В. Возженикова. М. : Изд-во РАГС, 2010. 328 с

46 Таран В. А. Концепция эффективного управления персоналом предприятия// Машиностроитель.-2000.-№10.-с.47-55

47 Тимофеева А.Ю. Факторы угроз кадровой безопасности организации // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология, 2017. № 1 (38). С. 88-96.

48 [Трудовой кодекс Российской Федерации](#) [Электронный ресурс] : : федер. закон [от 30.12.2001 N 197-ФЗ \(ред. от 30.04.2021\)](#) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

49 Уильямсон, О. Экономические институты капитализма // СПб., Лениздат, 2000. – 691с

50 Хлутков Ф. Д., Роль службы безопасности предприятия в обеспечении экономической безопасности бизнеса, журнал Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2015. – № 2 (92). – с. 23-26.

51 Цветкова И.И. Классификация кадровых рисков // Экономика и управление развитием на предприятии – М.: - ИНФА-М – 2010

52 Шульц В.Л. Безопасность предпринимательской деятельности в 2 ч. Часть 2: учебник для академического бакалавриата / В.Л. Шульц, А.В. Юрченко, А.Д. Рудченко ; под науч. ред. В.Л. Шульца. М.: Издательство Юрайт, 2018. 237 с.

53 Яницкий О.Н. Социология риска: ключевые идеи // Мир России – 2014

54 Сбербанк России: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru>

55 Сбербанк России: [Электронный ресурс]: Годовой консолидированный отчет – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru>

56 Сбербанк России: [Электронный ресурс]: Кодекс корпоративной этики сбербанка – Режим доступа: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sberbank_code_of_corporate_ethics.pdf

57 Сбербанк России: [Электронный ресурс]: Кадровая политика – Режим доступа: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/kadrovaya_politika.pdf

58 Сбербанк России: [Электронный ресурс]: Политика ПАО Сбербанк по противодействию коррупции – Режим доступа: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/anticorruptionpolicyrus.pdf

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
кафедра финансов и управления рисками

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
И.С. Ферова
подпись
«17» 06 2021 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

специальность 38.05.01 «Экономическая безопасность»

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО СБЕРБАНК)

Научный
руководитель

С.В. Кропачев
подпись, дата

к.э.н., доцент
должность, ученая степень

С.В. Кропачев
инициалы, фамилия

Выпускник

А.Д. Борисова
подпись, дата

А.Д. Борисова
инициалы, фамилия

Рецензент

Ю.И. Черкасова
подпись, дата

Ю.И. Черкасова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

Е.В. Шкарпетина
подпись, дата

Е.В. Шкарпетина
инициалы, фамилия

Красноярск 2021