

Министерство науки и высшего образования РФ  
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

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

специальность 38.05.01 «Экономическая безопасность»

**ОЦЕНКА КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «РОССЕТИ  
СИБИРЬ» - «ХАКАСЭНЕРГО»)**

Руководитель

\_\_\_\_\_

—  
подпись,  
дата

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

Н.Н. Савяк  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_

—  
подпись,  
дата

Т.А. Шкредова  
инициалы, фамилия

Рецензент

\_\_\_\_\_

—  
подпись,  
дата

заместитель  
директора по  
экономике и  
финансам ПАО  
«Россети Сибирь» -  
«Хакасэнерго»  
должность, ученая  
степень

О.Н. Мурашко  
инициалы, фамилия

Нормоконтроле  
р

\_\_\_\_\_

—  
подпись,  
дата

Е.В. Шкарпетина  
инициалы, фамилия

Красноярск 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности организации.....	6
1.1 Содержание, значение кадровой составляющей экономической безопасности организации.....	6
1.2 Риски и угрозы кадровой безопасности и их влияние на экономическую безопасность организации.....	11
2 Методический подход к анализу и оценке кадровой безопасности организации.....	24
2.1 Нормативно-правовые аспекты обеспечения кадровой безопасности организации.....	24
2.2 Методика оценки кадровой безопасности организации.....	27
3 Разработка направлений по минимизации угроз кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго».....	37
2.3 Совершенствование методики оценки кадровой безопасности предприятия на примере ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго».....	
3.1 Организационно- экономическая характеристика ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» .....	37
3.2 Анализ и оценка кадровой составляющей экономической безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» .....	40
3.3 Рекомендации по минимизации угроз кадровой безопасности и экономическое обоснование предложенных мер по улучшению системы кадровой безопасности.....	52
Заключение.....	85
Список использованных источников .....	87
Приложения А-Г.....	93-98

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности обусловлена достаточно выраженным воздействием данного компонента на эффективность деятельности организации.

Одним из важнейших приоритетов деятельности любой организации является эффективная кадровая политика, направленная на создание единой профессиональной команды работников, имеющих необходимый потенциал для реализации стратегических целей, а также сохранение накопленного интеллектуального капитала. Поэтому для подавляющего числа заинтересованных руководителей стоит острая проблема по созданию и обеспечению такой системы управления персоналом в системе экономической безопасности, при которой индивидуальные и специфические запросы отдельно взятой организации смогут быть удовлетворены.

Значимость вопросов обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности резко возрастает в последнее время для российских организаций. Это объясняется многими причинами и факторами, связанными с изменениями на макро- и микроуровне, в том числе инновационными процессами в экономике, миграцией населения и др.

Особое внимание вопросам кадровой безопасности как одного из ключевых составляющих экономической безопасности организации в своих научных трудах уделяли: А.Р. Алавердов, М. В. Бгашев, Е. В. Дзюбенко, К. Н. Дорофеев, С. В. Духновский, Д. А. Кузнецов, В. К. Сенчагов, А.И Хорев, Е.В. Горковенко, И.В. Платонова и другие. Вместе с тем, обобщение современной специальной литературы показывает, что некоторые важные вопросы управления персоналом в системе экономической безопасности применительно к отдельным хозяйствующим субъектам нуждаются в дальнейшем совершенствовании и развитии.

Практическая значимость нашего исследования заключается в разработке и обосновании рекомендаций по повышению кадровой составляющей в системе экономической безопасности для ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго».

Целью работы является создание и обоснование рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом в системе экономической безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго».

Для достижения цели исследования в выпускной квалификационной работе были поставлены и решены следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы кадровой составляющей в системе экономической безопасности;
- охарактеризовать деятельность ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» и дать ему экономическую оценку;
- проанализировать действующую практику управления персоналом и дать оценку ее влияния на уровень экономической безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»;
- разработать мероприятия по повышению кадровой составляющей в системе экономической безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго».

Предметом исследования является кадровая составляющая в системе экономической безопасности.

Объектом исследования выступает экономическая безопасность предприятия ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго».

Теоретической базой исследования послужили законодательные и иные нормативно – правовые акты РФ, труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, учебная, методическая и справочная литература, данные СПС Консультант-Плюс, Гарант, Интернет-ресурсы, авторские разработки и др.

Информационной базой написания выпускной квалификационной работы послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, документы бухгалтерского учета и отчетности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» за 2020-2022 гг., материалы и публикации научной и учебной литературы, а также интернет-источники по теме исследования.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы научного исследования: монографический, аналитический, расчетно-конструктивный и др. В исследовании также применялись основные методы экономического анализа: горизонтальный, вертикальный, табличный, сравнительного анализа, факторный, анализ пороговых значений финансовых коэффициентов, показателей-индикаторов и др.

Выпускная квалификационная работа изложена на 98 страницах машинописного текста. Она состоит из введения, трёх глав, заключения. Работа включает 35 таблиц, 6 рисунков, библиографический список (50 источников) и 3 приложений.

# 1 Теоретические аспекты обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности организации

## 1.1 Содержание, значение кадровой составляющей экономической безопасности организации

В современных условиях экономического развития возрастает роль такого аспекта деятельности организаций, как экономическая безопасность, так как высокая ее степень повышает устойчивость организации в сложившихся экономических условиях. Рассмотрим сущность понятия «экономическая безопасность организации». Конкретное толкование исследуемого понятия на законодательном уровне отсутствует, поэтому в таблице 1.1 приведены только авторские подходы к данному определению.

Таблица 1.1 – Монографическое исследование понятия «экономическая безопасность»

Автор	Содержание
Беловицкий К.Б., Николаев В.Г.	Состояние защищенности имущественного комплекса компании, иных ресурсов и экономических интересов, а также осуществляемых им бизнес-процессов от угроз экономической безопасности, обеспечивающее достижение целей и задач развития в современных, динамично меняющихся условиях рыночной экономики
Ендовицкая Е. В., Колесникова Е. Ю., Тулинова Е. И	Состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и для обеспечения стабильного функционирования компании в настоящее время и в будущее
Пантелеева Т.А.	Состояние, когда все ресурсы компании эффективно используются для обеспечения ее постоянного функционирования, а также для предотвращения возможных угроз со стороны каждой сферы деятельности компании
Роголин Ю.П.	Состояние, при котором эффективно используются материальные, финансовые, трудовые ресурсы и на этой основе обеспечивается конкурентное преимущество в достижении стратегических целей
Суглобов А.Е., Хмелев С.А., Орлова Е.А.	Система, обеспечивающая конкурентные преимущества компании посредством эффективного использования ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, инвестиционных) на основе изучения всесторонней информации, формируемой в комплексной учетно-информационной системе

Шмелёва Н.В.	Состояние наиболее эффективного использования ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования
--------------	--

Таким образом, исследование различных авторских подходов к понятию экономической безопасности организации свидетельствует об отсутствии единого мнения к определению данного понятия. Каждый ученый, трактуя понятие экономической безопасности, пытается выделить основополагающие признаки, наличие которых в организации будет свидетельствовать о ее экономической безопасности.

Ендовицкая Е. В., Колесникова Е. Ю. Тулинова Е. И, Пантелеева Т.А. и Шмелев Н.В. связывают данное понятие с эффективным использованием всех ресурсов организации с целью предотвращения угроз и для стабильного функционирования компании.

Роголин Ю.П., Суглобов А.Е., Хмелев С.А. и Орлова Е.А. определяют понятие «экономическая безопасность организации», как использование материальных, трудовых, финансовых, инвестиционных ресурсов для обеспечения конкурентного преимущества компании.

На основе обобщения различных подходов определим экономическую безопасность организации, как состояние ее стабильного функционирования и защищенности от внешних и внутренних угроз посредством эффективного и рационального использования всех видов ресурсов, имеющихся в организации.

Для организаций наиболее актуальны следующие виды экономической безопасности:

- кадровая безопасность;
- финансовая безопасность;
- технико-технологическая безопасность;
- информационная безопасность;
- товарно-сырьевая безопасность;
- транспортная безопасность.

На экономическую безопасность субъекта хозяйствования влияют разные факторы:

- внутренние – влияние на размер дохода субъекта хозяйствования за счет наращивания объемов выпуска, продаж, качества продукта, увеличения отпускных цен, сокращения расходов на реализацию, создание продукта;
- внешние – отсутствие зависимости от деятельности компании, влияющей на уровень дохода.

Среди внешних факторов выделяют:

- экономические;
- неэкономические (правовые, экологические, политические)[10].

Требуется отметить, что их соотношение, уровень влияния, взаимосвязь, взаимодействие значимые для субъектов хозяйствования, всей экономической системы.

Исследуя теоретические аспекты проблематики, связанной с обеспечением экономической безопасности компании, следует отметить наличие плюрализма, который присущий точкам зрения в данной сфере. Согласно позиции некоторых ученых, «экономическая безопасность» определяется как состояние экономики, благодаря которому появляется возможность динамичного, эффективного, развития, решения социальных задач. Вместе с тем, имеет место также вторая точка зрения, согласно которой, данное понятие следует рассматривать в качестве состояния защищенности компании от негативно воздействующих угроз внутреннего, внешнего характера, факторов, которые дестабилизируют нормальное функционирование, благодаря чему компания эффективно воспроизводит, реализует собственные коммерческие интересы [33, с. 60].

Согласно позиции таких авторов, как О. Н. Бабурина [6], Д. В. Валько [11], экономическая безопасность компании представлена соответствием интересов компании и интересов третьих лиц во внешней среде, которые осуществляют свою деятельность вне данной компании. При этом, по мнению Д. В. Валько, данное понятие следует рассматривать в качестве состояния, в рамках которого

обеспечено соответствие стратегического потенциала компании и адаптивности, при этом, рост риска, связанного с утратой данной безопасности, обуславливается приближением адаптивности потенциала компании к предельному значению.

Согласно позиции Г.Ю. Гагариной, экономическая безопасность компании представлена состоянием компании, характеризующимся высоким уровнем ее конкурентоспособности, при этом эффективно применяются ресурсы, имеет место высокий кадровый, интеллектуальный потенциал, прогрессивное развитие, стабильное функционирование; наличие возможности противостояния негативному воздействию, оказываемому внутренними, внешними факторами [14, с. 138].

В соответствии с позицией М. А. Корговой, экономическая безопасность компании формируется, учитывая специфические особенности ее деятельности. Данный автор рассматривает экономическую безопасность компании с точки зрения защищенности ее потенциала в технологической, научно-технической, кадровой, производственной сфере от угроз косвенного, прямого воздействия, причиной которых может являться научно-промышленная неэффективная государственная политика, неблагоприятная внешняя среда [20, с.77].

Таким образом, в результате анализа позиций разных исследователей относительно понятия «экономической безопасности компании», отметим наличие двух ключевых подходов. Основу первого составляет наличие у компании соответствующей цели (речь идет об эффективности, стабильности, развитии, эффективном функционировании), на достижение которых компания направляет свои усилия. Вместе с тем, у компании имеется собственная внутренняя структура, местом ее функционирования является внешняя среда. Поскольку внутренняя структура компании характеризуется соответствующими качествами, компании присуще состояние «безопасности». То есть, в случае негативного воздействия со стороны внешней среды, компания обладает возможностью эффективной деятельности, достижения собственной цели, благодаря надежной внутренней среде. Также, в случае

соответствия факторов внешнего характера соответствующим рамкам, компания уверенно функционирует, а также достигает своих целей.

Огромную роль в обеспечении безопасного функционирования организации играет кадровая составляющая, так как именно трудовые ресурсы представляют собой достаточно серьезный носитель угроз.

В современном мире квалифицированные и надежные кадры являются залогом для эффективной деятельности организации, которые влияют на его конкурентоспособность. Осуществление организацией хозяйственной деятельности напрямую связано с обеспечением его кадровой безопасности, поэтому проблема совершенствования кадровой составляющей экономической безопасности приобретает актуальность на сегодняшний день.

Анализ теоретических подходов к сущности и содержанию кадровой безопасности показал, что данный вид безопасности рассматривается с разных сторон (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Варианты трактовки дефиниции «кадровая безопасность»

Автор (авторы)	Определение
Функциональный подход	
М. В. Карпова, Н. В. Рознина, Е. М. Поверенова [18]	Определяет кадровую безопасность как 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
Л. В. Фотина [17]	Кадровую безопасность предлагают рассматривать как состояние защищенности социально-трудовой сферы субъекта хозяйствования от внутренних и внешних угроз и опасностей, которое достигается посредством правильного выбора и применения соответствующих средств, методов и инструментов управления, и способствует, как эффективному использованию персонала, так и успешному развитию организации в целом
Процессный подход	
Д. В. Валько [11]	Рассматривает кадровую безопасность как процесс предотвращения отрицательных воздействий на экономическую безопасность организации за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом

## Окончание таблицы 1.2

Автор (авторы)	Определение
	Целевой подход
Е. Б. Моргунов [31]	Обосновывает кадровую безопасность как состояние защищенности хозяйствующего субъекта от кадровых опасностей и угроз , механизм обеспечения этого состояния является эффективное управление персоналом
	Структурный подход
Цветкова И. И. [45]	Считает , что кадровая безопасность есть часть экономической безопасности организации , приоритетными задачами которой является защита от угроз и рисков для создания условий наиболее эффективного управления персоналом как определяющего ресурса для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности организации

Таким образом, рассмотрев представленные определения, можно подытожить, что кадровая безопасность организации представляет собой элемент системы экономической безопасности организации, который находит свое отражение в процессе нейтрализации рисков и угроз, связанных с человеческими ресурсами, их интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями.

### **1.2 Риски и угрозы кадровой безопасности и их влияние на экономическую безопасность организации**

Успех управленческой деятельности определяется множеством факторов, основными ресурсами чего являются производственные средства и кадровые ресурсы . Необходимо предпринимать меры, направленные на сохранение и создания определенных условий для продуктивной деятельности персонала и эффективности работы организации в целом. Вопросы кадровой составляющей экономической безопасности с полным правом можно рассматривать как проявление безопасности личности , ибо они могут быть решены лишь при условии учета интересов личности, недопустимости нарушения ее прав и свобод в рамках единой социально ориентированной системы безопасности . Они необходимы как социальный подход к проблемам безопасности организации, выработанный в масштабах государства, и как соответствующее

законодательство. Поэтому при решении проблем обеспечения безопасности организации важную роль играет знание кадровых рисков и угроз, которые могут исходить от персонала организации и в его адрес.

Риски кадровой безопасности – это вероятность возникновения неблагоприятных событий, связанных с кадровым составом организации. Их причиной могут стать как внешние, так и внутренние факторы. Внешними рисками являются экономические, политические и социальные процессы, которые могут сказаться на деятельности компании. Внутренними рисками являются несоответствия в работе сотрудников, конфликты между коллегами и нарушения режима работы.

Угрозы кадровой безопасности – это действия, направленные на причинение вреда кадровому составу организации. Они могут быть как внутренними, так и внешними. К внутренним угрозам относятся действия сотрудников компании, которые связаны с хищением информации, причинением материального ущерба организации, трудовыми спорами и пр. К внешним угрозам относятся действия конкурентов, кибератаки, террористические угрозы и т.д.

Отличие рисков и угроз кадровой безопасности заключается в том, что риск – это вероятность возникновения неблагоприятного события, а в случае с угрозой – это уже конкретное действие, направленное на причинение вреда. Риск можно предвидеть и снизить путем регулярного анализа внутренней и внешней среды компании, разработки и внедрения мер по уменьшению вероятности возникновения неблагоприятных событий. Угрозы же требуют незамедлительной реакции со стороны компании, включая разработку планов по предотвращению и ликвидации ущерба от негативных действий.

Целью решения задач кадровой безопасности является минимизация негативных рисков и угроз, направленных против организации и исходящих от персонала данной организации.

На ее формирование влияют внешние и внутренние факторы, представленные на рисунке 1.1 [28, с.164].



Рисунок 1.1 – Внешние и внутренние факторы кадровой безопасности организации

Каждой организации следует уделять особое внимание кадровой составляющей, поскольку персонал является основным ее ресурсом. Ведь от того, насколько сотрудники настроены на достижение целей хозяйствующего субъекта, их мотивированности и заинтересованности в общем успехе зависит эффективное развитие организации в целом, и, как следствие, тем самым обеспечивается ее экономическая безопасность.

Имеется множество рисков и угроз кадровой безопасности, который так или иначе подрывают экономическую безопасность, следовательно, необходимо уметь их выявлять и вовремя купировать.

Угроза кадровой безопасности – это совокупность факторов и условий, негативно влияющих и препятствующих деятельности компаний, создавая возможность нанесения значительного ущерба в зависимости от кадрового потенциала компании. Из этого следует, что для оценки кадровых угроз необходим постоянный мониторинг кадрового потенциала фирмы в динамике, сравнительный анализ реальных и потенциальных угроз, а также ситуации на рынке. Таким образом, для эффективного обеспечения кадровой безопасности фирмы необходимо провести всесторонний анализ общей совокупности угроз и составить комплекс мер по снижению и нейтрализации внешних и внутренних угроз [30, с.130].

Современная наука выделяет несколько разновидностей наиболее значимых для организации кадровых рисков и угроз – рисунок 1.2.

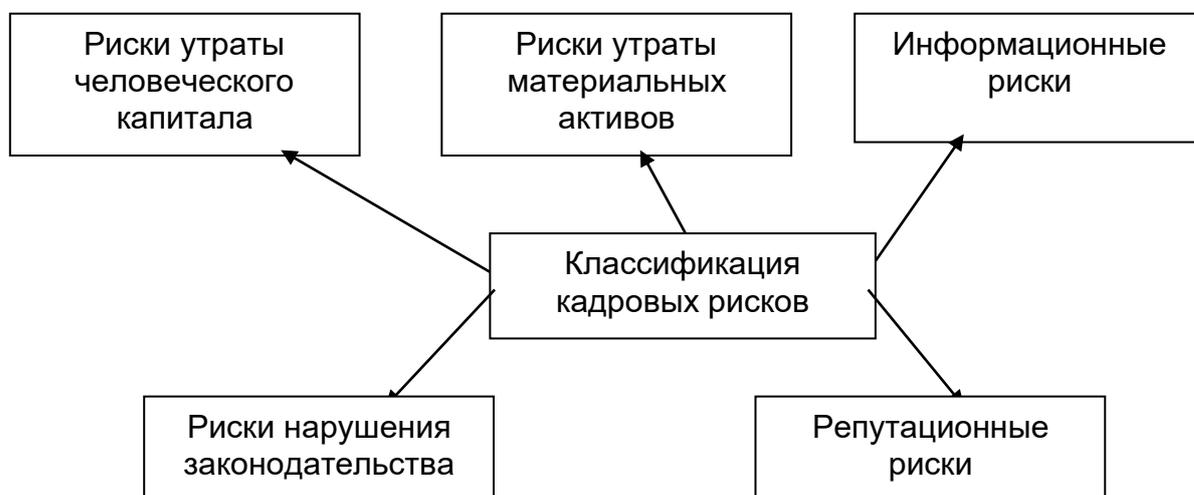


Рисунок 1.2 – Классификация кадровых рисков

Согласно информации, представленной на рисунке 1.2, к основным кадровым рискам, представляющим значение для организации, относят: риск утраты материальных активов по вине персонала; риск нарушения действующего законодательства, который грозит соответствующими санкциями для

организации, информационные риски, а также репутация и утрата человеческих ресурсов.

Иные классификации кадровых рисков по различным классификационным признакам представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Классификация кадровых рисков

Классификационный признак	Виды кадровых рисков
По характеру проявления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- риски несвоевременной замены вновь созданных или освобожденных рабочих мест;</li> <li>- риски несвоевременного сокращения численности персонала не в полной мере загруженных структурных подразделений организации;</li> <li>- риски диспропорций численности персонала;</li> <li>- трудовые риски, заключающиеся в несоответствии самой должности видам деятельности, целям, задачам, функциям и технологиям</li> </ul>
По качественному признаку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- квалификационный и образовательный риск, суть которого заключается в несоответствии должности сотрудника;</li> <li>- риски недостаточной квалификации персонала ; риски отсутствия конкретных компетентностей персонала (например, опыт, установки, ответственность, исполнительность, креативность, хватка и т. д.);</li> <li>риски нелояльности персонала ; риски отсутствия у конкретных сотрудников необходимых личностных качеств (например, интеллектуальные способности, психологическая устойчивость, коммуникабельность и т. д.);</li> <li>- риск злоупотреблений и недобросовестности в зависимости от уровня работы по подбору и подбору персонала, эффективности работы служб безопасности, эффективности работы аудиторского аппарата, стиля управления, корпоративной культуры;</li> <li>- риск неприятия сотрудниками нововведений.</li> </ul>
По отношению к индивидууму	<ul style="list-style-type: none"> <li>- биологические риски ( возраст , уровень здоровья , психофизиологические особенности, работоспособность);</li> <li>- социально -психологические риски (мотивы, ценности , нормы, культура, социальные роли, конфликт, лояльность);</li> <li>- интеллектуальные риски (уровень интеллекта, образование);</li> <li>- профессиональные риски (креативность, профессиональный потенциал , компетентность, квалификация, опыт);</li> <li>- личные риски ( недалновидность , халатность, страх шантажа, внезапное ухудшение или улучшение финансового положения, социального положения, тщеславие,</li> </ul>
По форме возможного ущерба	<ul style="list-style-type: none"> <li>- имущественные риски , ущерб от которых можно точно определить наличными;</li> <li>- нематериальные (или нематериальные) риски, связанные с ущербом, например, имиджу организации как делового партнера</li> </ul>

Необходимо также учитывать, что кадровые риски имеют источник происхождения, устранение которого, собственно, и позволит организации добиться желаемого успеха.

Обобщая подходы к определению угроз кадровой составляющей экономической безопасности, можно сказать, что они представляют собой сочетание факторов, которые представляют угрозу жизненно-важным интересам всех участников социально-трудовых отношений.

В целом угрозы кадровой составляющей экономической безопасности со стороны сотрудников можно разделить на 2 группы: неосознанное и осознанное нанесение ущерба. В случае неосознанного нанесения ущерба сотрудники не планируют наносить вреда организации и совершают свои действия неосознанно.

Подробнее рассмотрим угрозы, снижающие кадровую безопасность на предприятии. Угрозы, исходящие непосредственно от сотрудников, можно разделить на две группы [26, с.960]:

1) Неосознанные угрозы. В этом случае работник выполняет свои должностные обязанности, не преследуя цель нанести ущерб, но в тоже время по определенным причинам не справляется. К таким причинам неосознанного нанесения ущерба персонала можно отнести:

- низкую квалификацию. Например, И.И. Иванов не имеет достаточно опыта работы в данной отрасли или не обладает необходимым объемом знаний. В этом случае недостаток компетенций делает сотрудника потенциальной угрозой безопасности не только организации, но и самого себя и отгружающих его людей;

- недисциплинированность и отлынивание от работы. Отсутствие умения правильно распоряжаться своим временем и неспособность сконцентрироваться. Например, А.А. Петров помимо того, что не выполняет поставленную перед ним задачу, так и неосознанно отвлекает своих коллег, что дезорганизует и снижает эффективность работы персонала в целом;

- вредные привычки и зависимость. Например, курение – это нецелевое

использование рабочего времени. Сотрудник как минимум два раза за рабочий день уходит на перекур, а это занимает минимум 5-20 минут в зависимости от того, как далеко находится место, предназначенное для курения. Люди, подверженные таким формам девиантного поведения как алкоголизм и зависимость имеют предрасположенность к агрессивному поведению, что в лучшем случае может привести к хулиганским проделкам, а в худшем к правонарушениям, которые повлекут за собой серьезный ущерб для компании;

- заболевания. Важно, как физическое, так и психологическое здоровье человека;

- атмосферу в коллективе. Так, например, на подавление и решение конфликтов в коллективе менеджеры тратят около 8 часов в неделю. В связи с корпоративными конфликтами работоспособность сотрудников снижается на 40%, а примерно 70% проект «замораживаются» без дальнейшего завершения, при этом 25% участников таких конфликтов уходят на больничные, просят перевода в другой отдел или увольняются [20, с.110];

2) Осознанные угрозы. Иными словами, сотрудники-вредители, которые осознанно стремятся нанести ущерб компании, руководствуясь своими личными интересами. Таких нежелательных сотрудников можно разделить на следующие категории:

- во-первых, обиженные сотрудники. Главной целью организации является повышение прибыли и укрепление позиции на рынке в связи с чем такой вопрос как внимательность к персоналу и их состоянию уходят на второй план или учитываются лишь на бумаге. Обиды могут быть вызваны как объективными обстоятельствами, так и неэффективной работой менеджмента. Тогда, обиженный сотрудник, считающий, что его обделили вниманием, может нанести ущерб компании путем нанесения вреда самостоятельно или передачи информации конкурентам;

- во-вторых, агенты конкурентов. Такая угроза возникает достаточно редко в связи с тем, что осуществление требует значительных ресурсных затрат. Сотрудник со стороны конкурентов под видом нового работника устраивается

в организацию для выявления «узких» мест компании, изучения технологий производства и ознакомления с информацией недоступной для обычного потребителя, а именно коммерческой тайны;

- в-третьих, завербованные сотрудники. Для конкурентов выгоднее сотрудничать с уже действующим сотрудником компании, чем внедрять в ряды соперника своего агента. Знакомство происходит на просторах интернета с помощью социальных сетей. Обычно представляются клиентом, реже деловым партнером. Знакомство поддерживается продолжительной беседой и в дальнейшем сопровождается предложением о сотрудничестве с перечнем привилегий, чтобы замотивировать «нового» сотрудника.

Основываясь на мнении специалистов и диаграмме, представленной на рисунке 1.3, можно сделать вывод о том, что наибольшая вероятность появления угрозы для компании со стороны персонала – это небрежность, пренебрежение прямыми обязанностями и завышение компетенций сотрудника в процессе найма. Также высокие позиции занимают халатность в эксплуатации технического оборудования и использование служебного положения для достижения личных целей.



Рисунок 1.3 – Угрозы кадровой безопасности со стороны персонала

Специалисты кадровой безопасности на предприятии должны уделить особое внимание таким этапам как найм и отбор новых сотрудников. Выделяют три составляющие при оценке надежности сотрудников [28, с.164]:

- психофизическая надежность. Данная надежность определяется свойствами организма и психики человека. К примеру, сохранение трудоспособности в моменты физической перегрузки, умение быстро реагировать в стрессовых ситуациях и правильно распределять приоритетные задачи;
- профессиональная надежность. Характеризуют уровнем профессиональных знаний и опытом работы в конкретной отрасли, обладанием деловыми качествами и желанием развиваться;
- личностная надежность. Определяется как добросовестное отношение работника к поставленной перед ним задаче, лояльность к фирме с точки зрения его моральных устоев и жизненных принципов, окружение сотрудника и личностные качества.

Также сотрудники, занимающиеся персоналом на предприятии, не должны забывать контролировать действующий персонал организовывать «круглый стол переговоров» для выявления причин разногласий и погашения конфликтов. Для этого следует выбрать наиболее подходящие методики оценки кадровой безопасности, которые будут изучены подробнее в следующем пункте первой главы.

Для того, чтобы экономическая безопасность на предприятии была на высоком уровне, от организации требуется создать лояльность среди персонала.

Система мер по обеспечению экономической безопасности в системе управления персоналом должна быть ориентирована на обеспечение благоприятных условий труда, положительного психологического климата в коллективе, развитие корпоративной культуры и эффективной системы мотивации и т.д.

Так, создание безопасных условий работы персонала организаций должны включать меры направлены на минимизацию соблазна работников к негативным, неправомерным или преступным действиям в отношении информации об объектах стратегических изменений, которые являются коммерческой тайной. От того в каких условиях осуществляют свою деятельность работники организации, зависит устойчивость персонала к угрозам.

Обращая внимание на потребности и интересы работников, под такими условиями следует понимать уровень и условия оплаты труда, наличие социальных программ, возможность строить карьеру, получить опыт, быть защищенным и находиться в безопасности при выполнении своих обязанностей.

Таким образом, обеспечение экономической безопасности происходит на основе нейтрализации реальных и потенциальных угроз, минимизации рисков, а также создания условий для стабильного функционирования компании на рынке. Одним из главных и непосредственных участников этого процесса выступают сотрудники организации, в связи с чем, залогом успеха при решении поставленных задач в сфере обеспечения экономической безопасности является создание эффективной системы управления персоналом.

Рассматривая процесс обеспечения кадровой безопасности, нельзя не отметить важную роль руководителя в данном процессе. Опытным руководителем осуществляется четкое установление целей, рациональная разработка стратегии, увлечение работников. Следует отметить, что в кризисных условиях принятие решений является рискованным. Это сопровождается повышением ответственности руководителей за собственных работников. Поэтому, имеет место повышение требований в отношении руководителя, его личных, профессиональных качеств. В особенности, руководитель должен обладать предпринимательскими навыками, развитой интуицией, навыком быстрого принятия решений [21, с.403].

Создавая эффективную систему обеспечения кадровой безопасности, требуется учет взаимодействия, при этом, брать во внимание следует и взаимообусловленные, взаимосвязанные действия, осуществляемые администрацией, сотрудниками, профессиональными союзами, госорганами. Здесь предусматривается выполнение взаимодействующими сторонами соответствующего перечня обязательств [25, с. 24]:

1. функции административного персонала заключаются в обеспечении стабильной занятости, моральной, материальной, экономической мотивации трудовой деятельности сотрудников, индексации заработной платы, учитывая индекс цен, инфляцию, обеспечении соцпакета и пр.;
2. функции сотрудников: непрерывно увеличивать производительность, качество собственной трудовой деятельности, выполнять оперативные планы, производственные задания, соблюдать сроки изготовления товаров, повышать моральную, материальную ответственность за достигнутый результат;
3. функции госорганов: предоставлять госзаказы, обеспечивать компанию ресурсной базой для их выполнения, осуществлять политику, направленную на протекционизм, поддержку товаропроизводителей России, разрабатывать программы занятости, повышать квалификацию, кадровую переподготовку, используя средств госбюджета и пр.

В рамках развития партнерства создаются условия, работникам обеспечивается возможность участия в планировании, разрабатываются формы стимулирования, оплаты трудовой деятельности, нормируется труд, распределяется прибыль субъекта хозяйствования, принимаются меры в части охраны трудовой деятельности, организовываются культурные, оздоровительные мероприятия, здоровое питание работников.

Процесс развития потенциала кадров компании принадлежит к важным направлениям в управлении, за счет которого достигаются хорошие результаты в рамках конкуренции. На современном этапе исследователями концентрируется внимание на процессе, в рамках которого формируется система кадрового менеджмента, благодаря которой происходит создание

условий, повышающих эффективность функционирования, положительный эффект для развития субъекта хозяйствования.

В связи с наличием на сегодняшний день кризисной ситуации необходимо изменить принципы деятельности руководителей в отношении подчиненных. Требуется совершенствование методик, позволяющих воздействовать на кадровый состав субъекта хозяйствования, принимать решения, также, требуется оптимизация организационной структуры, кадрового состава субъекта хозяйствования, изменение требований, выдвигаемых в отношении работников.

Используя кризисные условия, большинство руководителей мотивирует сотрудников за счет повышения у них страха потерять собственное место работы. При этом, используя данную методику, отсутствует возможность ведения результативной, эффективной деятельности, опираясь на страх. К тому же, большинство работников отмечает снижение в результате наличия такого страха физических, интеллектуальных возможностей, результативности работы, что сопровождается развитием депрессии. Таким образом, требуется использование других мотиваторов [33, с. 160]:

- повышение уверенности работника в самостоятельном формировании собственного пути, благополучия;
- повышение уверенности в компании, способности коллектива самостоятельного решения проблем, заботе компании о собственных работниках;
- повышение уверенности в собственном руководителе, его профессионализме, наличии путей реализации собственных планов.

Обобщая вышеизложенное отметим, что кадровая политика организации предусматривает рассмотрение и документирование следующих вопросов и процедур: повышение эффективности работы кадровой службы, устранение производственных нарушений со стороны сотрудников, формирование эффективной команды управленцев, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия, формирование корпоративной культуры

предприятия, определение целей предприятия в области развития, ротации, обучения, социального обеспечения кадров.

Таким образом, кадровая составляющая экономической безопасности организации – это сложное и многоаспектное понятие, используемое в различных значениях экономической науки. Кадровая безопасность – это процесс предотвращения отрицательных эффектов на экономическую безопасность хозяйствующего субъекта благодаря устранению или понижению влияния рисков и угроз, которые относятся к кадрам организации, их интеллектуального потенциала и трудовыми отношениями в целом. Главными целями функционирования системы безопасности организации являются: своевременное выявление и предупреждение как внешних, так и внутренних угроз, обеспечение защищенности деятельности организации, обеспечение экономической эффективности, достижение высокого уровня конкурентоспособности, рост технологического потенциала, обеспечение качественной правовой защищенности всех аспектов хозяйственной деятельности.

## **2 Методический подход к анализу и оценке кадровой безопасности организации**

### **2.1 Нормативно -правовые аспекты обеспечения кадровой безопасности организации**

Обеспечение кадровой безопасности организации является одной из важных задач в управлении персоналом , нарушение которой может привести к серьезным последствиям для компании. В связи с этим, законодательство устанавливает ряд требований, которые должны соблюдаться организациями при решении вопросов кадровой безопасности . Основными нормативно - правовыми актами, регулирующими кадровую безопасность, являются:

1. Трудовой кодекс РФ. В соответствии с Трудовым кодексом РФ каждый работник обязан соблюдать конфиденциальность информации, относящейся к деятельности организации. Также работодатель не может принимать на работу лиц, имеющих судимости за совершение преступлений , которые могут повториться в рамках трудовой деятельности, и за исключением некоторых установленных законом случаев.
2. Федеральный закон "Об оперативно-розыскной деятельности" от 12.08.1995 N 144-ФЗ. Закон устанавливает порядок проведения оперативно - розыскных мероприятий и требования к сотрудникам , занимающимся деятельностью в этой области. Кроме того, закон устанавливает порядок получения и использования информации, полученной в рамках оперативно - розыскной деятельности.
3. Федеральный закон "О защите конкуренции" от 26.07.2006 N 135-ФЗ. Закон определяет правила деятельности компаний на рынке, запрещает их участие в антиконкурентных соглашениях, ограничивает монопольные позиции и другие проявления несвободной конкуренции. У нарушителей могут быть применены различные санкции: штрафы, аннулирование договоров и т.д.

4. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ. Закон регулирует обработку персональных данных граждан, в том числе и при их использовании работодателями. Организации обязаны заботиться о конфиденциальности персональных данных своих сотрудников, предпринимать меры по защите информации и обеспечивать ее безопасность.

5. Ряд Постановлений Правительства РФ в области безопасности и защиты государственной тайны, в том числе Постановление от 18 сентября 2001 года № 697 "О правилах охраны государственной тайны при работе с кадровыми документами". Документы содержат требования к охране государственной тайны и информации о сотрудниках компании.

За разглашение коммерческой тайны предусмотрена административная, уголовная, гражданско-правовая и дисциплинарная ответственность (ч. 1 ст. 14 Федерального закона от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне»).

Гражданско-правовая ответственность за разглашение коммерческой тайны может выражаться в возмещении убытков и /или в обязанности заплатить неустойку, если она была предусмотрена договором в качестве санкции за данное нарушение (ст. ст. 15, 330 и 393 ГК РФ), а также в ответственности за нарушение исключительного права на секрет производства (ст. 1472 ГК РФ). Кроме того, разглашение коммерческой тайны может быть согласовано в договоре между участниками гражданского оборота в качестве условия, предоставляющего право изменить такой договор (например, увеличить цену исполнения) или даже расторгнуть в соответствии с п. 2 ст. 310, ст. ст. 421, 450 и 450.1 ГК РФ.

Уголовная ответственность за разглашение коммерческой тайны предусмотрена ст. 183 УК РФ, административная ответственность - ст. 13.14 КоАП РФ. Разглашение коммерческой тайны может послужить основанием для привлечения виновного работника к дисциплинарной ответственности в виде замечания, выговора или увольнения (пп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81, ст. 192 ТК РФ).

Гражданско-правовая ответственность за разглашение коммерческой тайны предусмотрена ст. ст. 15, 1472 ГК РФ.

С целью обеспечения кадровой безопасности предприятия на предприятии должна быть разработана и утверждена кадровая политика. Кадровая политика играет главную роль в общей комплексной системе управления предприятием и включает в себя совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.

Кадровая политика выполняет следующие функции:

- интеграция в систему управления компанией, сочетая ее со стратегическими целями и корпоративной культурой, а также организацией научной, производственной и сбытовой деятельности;
- организация системы мероприятий, направленных на регулирование занятости, организацию отбора, расстановку и подготовку кадров и др.;
- учет личностных качеств и профессиональных навыков и компетенций сотрудников, а также оценку результатов их деятельности;
- совершенствование механизма работы с кадрами на предприятии.

Таким образом, кадровая безопасность организации – это сложное и многоаспектное понятие, используемое в различных значениях экономической науки. Кадровая безопасность – это процесс предотвращения отрицательных эффектов на экономическую безопасность хозяйствующего субъекта благодаря устранению или понижению влияния рисков и угроз, которые относятся к кадрам организации, их интеллектуального потенциала и трудовыми отношениями в целом. Главными целями функционирования системы безопасности организации являются: своевременное выявление и предупреждение как внешних, так и внутренних угроз, обеспечение защищенности деятельности организации, обеспечение экономической эффективности, достижение высокого уровня конкурентоспособности, рост технологического потенциала, обеспечение качественной правовой защищенности всех аспектов хозяйственной деятельности.

Перечисленные нормативно- правовые акты определяют минимальные требования к организациям по обеспечению кадровой безопасности, которые должны быть соблюдены в рамках текущей деятельности. Поэтому компании

должны тщательно анализировать законодательство и установленные требования, корректировать свои политики и процессы управления персоналом, обучать своих сотрудников и полностью соблюдать все нормативные акты в области кадровой безопасности.

## **2.2 Методика оценки кадровой безопасности организации**

Оценка кадровой составляющей экономической безопасности определяется такими основными показателями как удовлетворенность трудом и текучесть кадров.

Удовлетворенность трудом в компании рассматривается как один из главных показателей отношения к деятельности, который в свою очередь определяет восприятие труда человеком как социальную ценность или как средство существования.

Удовлетворенность трудом в компании это оценочное отношение человека к собственной деятельности, различным ее аспектам, важнейший показатель адаптации работника в организации. Различают общую и частичную удовлетворенность трудом. Общая удовлетворенность трудом характеризует удовлетворенность трудом в целом, то есть удовлетворенность характером работы, условиями, заработной платой, моральными стимулами и т. д., а частичная различными его аспектами и элементами производственной ситуации, например, удовлетворенность квалифицированностью выполняемых работ, отношениями в трудовой организации [19].

Удовлетворенность трудом в компании зависит от целого ряда факторов, которые формируют оценочное отношение работников к их труду и существенно влияют на эту оценку в частности:

- объективные характеристики трудовой деятельности (условия и содержание труда);
- субъективные особенности восприятия и переживания (потребности и критичность работника), квалификация и образование работника;

- особая моральная и материальная мотивация труда;
- стиль управления;
- поддержание положительной оценки и самооценки;
- официальное или публичное внимание к проблемам труда;
- общественное мнение [8].

К индикаторам, определяющим удовлетворенность трудом компании, можно отнести: хорошие отношения с коллегами по работе, высокий уровень техники безопасности, высокий уровень заработной платы, хорошие санитарно-гигиенические условия труда, современное оборудование, возможность карьерного роста, внимательное отношение администрации, возможность обучения и повышения квалификации, хорошая организация труда, разнообразие работы, возможность творческого и инновационного подхода к выполнению работы, мотивация труда, организация досуга работников компании и побуждения их к активному отдыху коллективом.

Ряд перечисленных индикаторов положительно влияет на удовлетворенность трудом и желание работников оставаться работать в организации, поскольку руководители организаций сейчас мало заботятся о своих работниках, об условиях труда, а наоборот жаждут лишь собственного обогащения. Если в организации хотя бы несколько индикаторов не будут вызывать удовлетворённость трудом, то в такой организации будет наблюдаться текучесть кадров, потому что работники захотят найти ту организацию, на котором каждый из индикаторов будет отвечать их ожиданиям [21].

На текучесть кадров компании влияет неудовлетворённость трудом, а именно такие показатели как:

- низкая заработная плата (низкая заработная плата не позволяет работнику удовлетворить свои потребности, в полной мере восстановить затраченные усилия в процессе труда, развиваться и учиться);
- неблагоприятные условия труда (если работник будет работать в

условиях, которые не соответствуют нормам предусмотренных действующим законодательством, состояние работника будет ухудшаться, будет снижаться производительность труда и т.д.);

- отсутствие карьерного роста (каждый работник желает карьерного продвижения, поскольку никто не желает всегда находиться на одном и том же уровне, при росте работник не только повышается в должности, но и получает новые знания и опыт);

- не нормированный режим труда (каждый, кто работает, не желает работать сверхурочно, особенно тогда, когда за это не предусматривается доплат).

Уровень социальной эффективности управленческого процесса является отражением степени применения потенциальной возможности работника, всех кадров компании, при этом, применяются также творческие способности, эффективно решаются социальные задачи, удовлетворяются работники.

Расширенную классификацию показателей, характеризующих социальную эффективность системы кадровой политики, мы представили в Приложении А таблице А.1. Предусматривается выбор для той или иной компании существенных показателей, являющихся актуальными для нее.

Существует возможность определения показателей, характеризующих социальную эффективность менеджмента компании, проводя интервьюирование, анкетирование сотрудников, анализируя статистическую, экономическую отчетность, используя методики, основанные на экспертных оценках, наблюдениях и пр. Наряду с этим, значения некоторых показателей являются условными, либо же количественными.

Мощный рычаг для роста результативности управленческого процесса дает оценка эффективности управления персоналом. Для его использования необходимо понимание, как эта оценка осуществляется, как взаимодействует другими этапами управленческого процесса в компании. В ситуации, сложившейся в России в последние годы, довольно сложно организовать проведение прикладных исследований процессов управления персоналом,

использования методов статистики . Подрывают возможность применения стандартных методик оценки эффективности небольшой опыт работы большинства российских фирм, сильная конкуренция, наличие высокого уровня инфляции. Конечно , от подобных расчетов не нужно отказываться полностью, нужно лишь провести адаптацию имеющихся методов. Или же вовсе провести разработку новых методик оценивания эффективности управления персоналом.

В первую очередь нужны критерии, позволяющие оценить эффективность системы управления персоналом компании . Выбирая критерии , нужно ориентироваться на точку отсчета. То есть, чем руководствоваться при оценке – деятельностью конкретно взятого руководителя, трудовыми показателями коллектива или особенностями исполнителей.

Оценку функционирования службы управления персоналом компании нужно проводить систематически , для накопления опыта и данных. Это позволит измерять затраты и выгоды от реализации общей программы управления персоналом. Также позволит сравнивать ее эффективность с эффективностью работы компании в аналогичном периоде. Поэтому важным выступает вопрос организации наилучшей аналитической работы. Нужно определить сроки , частоту и ответственных за ведение статистики.

Эффективной можно считать систему управления персоналом, которая вносит весомый вклад в достижение общих целей компании. Можно сказать, что персоналом в организации управляют эффективно, если для реализации целей использование потенциала персонал осуществляется по максимуму. В таком случае , сложно судить работу руководителя , опираясь на какие–то особые, присущие только ей характеристики.

Рассмотрим конкретные методы оценки управленческого труда, которые в настоящее время разработаны и используются . Выделяются количественные методы оценки, качественные (описательные) и комбинированные:

- количественные методы: метод с применением баллов, метод с применением коэффициентов , ранговый порядок , парные сравнения , метод

графического профиля, «эксперимент» и т.д.

- качественные (описательные) методы: устные и письменные характеристики, эталон, матричный и биографический методы, групповой дискуссии;
- комбинированные: стимулирующие оценки, группировка работников, тестирование.

Больше всего распространены количественные методы оценки управленческого труда. В частности, с применением баллов или коэффициентов. Объясняется такая популярность их объективностью, возможностью формализации, а также систематизации результатов. Можно по итогам провести сравнение параметров. Для определения эффективности системы управления персоналом также нужны критерии и показатели. Важно учесть объём, полноту, качество и своевременность выполнения кадровых задач.

Выбирая критерии оценки важно понимать конечную цель использования результатов оценки. Также стоит ориентироваться на категории сотрудников, для которых эта оценка проводится. Критерий эффективности в управлении персоналом может определяться выполнением установленных норм выработки. Или качества обслуживания. Стоит учитывать снижение издержек в результате повышения текучести персонала, или наличие необоснованных простоев и др. В оценке эффективности управления персоналом компании можно выделить два компонента: экономическая эффективность и социальная. Экономический аспект отражает уровень достижения целей фирмы через использование персонала. А социальный характеризуется степенью ожидания потребностей и интересов наемных работников. Среди факторов экономической эффективности управления персоналом компании некоторыми экономистами рассматриваются:

- компоненты соотношения результатов работы и расходов на персонал в процессе достижения целей компании;
- компоненты отражения вклада персонала в развитие организации: стабильность и преемственность кадрового состава, надежность выполнения

работниками порученных ими заданий, отсутствие напряженности и конфликтов;

- компоненты гибкости, т.е. способности персонала к адаптации в новых условиях, активного содействия организационным изменениям.

Оценка эффективности управления персоналом происходит по системе показателей, которые должны удовлетворять следующим требованиям:

- полноты и достоверности;
- учета результатов управленческих решений в разных характеристиках – качества и количества;
- учета показателей, имеющих прямое влияние на управленческие решения;
- соответствия конечной цели оценки;
- соизмеримости результатов управления с затратами на их получение.

В последнее время, в связи с актуализацией проблемы кадровой безопасности предприятия, все чаще в трудах исследователей данной области встречается применение индикаторного подхода к проблеме.

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 предприятия [20].

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

Для оценки состояния кадровой безопасности предприятия, индикаторы Цветковой И.И. предлагается сформировать из следующих групп показателей:

- показатели состава и движения персонала;
- показатели затрат от инвестирования в персонал;
- показатели мотивации;
- показатели условий труда;
- личностные показатели.

Индикаторы кадровой безопасности представим в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Индикаторы кадровой безопасности предприятия

<b>Группа показателей</b>	<b>Индикаторы</b>
Показатели состава и движения персонала	Коэффициент текучести кадров. Образовательный состав персонала
Показатели затрат от инвестирования в персонал	Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал
Показатели мотивации	Степень удовлетворенности оплатой труда. Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации
Показатели условий труда	Наличие профзаболеваний. Уровень автоматизации труда
Личностные показатели	Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины Вероятность сохранения коммерческой тайны

Данные группы показателей классифицированы следующим образом:

- по уровню кадровой безопасности предприятия - микроэкономический уровень (предприятие);
- по степени значимости показателей - частные показатели (производственные, личностные);
- по периоду действия угроз и их прогнозирования - тактические (текущие и среднесрочные) и стратегические (долговременные);
- по направлению воздействия - внутренние (экономического и институционального характера);
- по совокупности показателей - качественные и количественные [33].

Все индикаторы выражаются в относительных единицах (процентах). При этом первый и шестой индикаторы, из приведенных в таблице 2.2, являются дестимуляторами, т. к. их минимизация улучшает интегральный показатель кадровой безопасности предприятия. Остальные индикаторы являются стимуляторами, т. е. их увеличение повышает уровень интегрального показателя кадровой безопасности предприятия. Оценить уровень кадровой безопасности предприятия можно путем сравнения всей совокупности индикаторов с эталонными значениями. При этом сравнение может выполняться, как по мере различия, так и по мере сходства.

Таблица 2.2 – Методы расчета, пороговые значения индикаторов кадровой безопасности предприятия

Индикатор	Расчет	Рекомендуемый порог
1. Коэффициент текучести кадров	$K_{тк} = K_u / Ч_{ср}$ где $K_u$ - количество уволенных за отчетный период; $Ч_{ср}$ - среднесписочная численность персонала за отчетный период.	От 2 до 10%
2. Образовательный состав персонала	Экспертным методом	100%
3. Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал	$Z_{обуч} / Z_{пер}$	-
4. Степень удовлетворенности оплатой труда	Экспертным методом	100%
5. Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации	$FOT / Z$	От 55 до 80%
6. Наличие профзаболеваний	$K_{заб} / K_{здor}$ где $K_{заб}$ - количество заболевших сотрудников за отчетный период; $K_{здor}$ - количество здоровых сотрудников за отчетный период.	От 0 до 3% в год
7. Уровень автоматизации труда	$K_{ар} / K_{ар} + K_{рр}$ где $K_{ар}$ - количество автоматизированных работ; $K_{рр}$ - количество ручных работ.	От 70%

8. Доля персонала не имеющих нарушений по трудовой дисциплине	Кол. перс. не им. Нарушений / Численность персонала	100%
9. Вероятность сохранения коммерческой тайны	Экспертная оценка	100%

Алгоритм оценки уровня кадровой безопасности предприятия состоит из следующих этапов:

- задать эталонные значения индикаторов КБП, используемых в оценке, в относительных единицах;
- определить значения индикаторов КБП для исследуемого предприятия в относительных единицах;
- задать значения весовых коэффициентов индикаторов;
- нормировать значения весовых коэффициентов на единицу, если они заданы в баллах;
- выполнить расчет интегрального показателя кадровой безопасности предприятия по следующей формуле:

$$m = \sum_{n=1}^N w_n x_n^p x_n^э m = \sum_{n=1}^N w_n x_n^p x_n^э, \quad (2.1)$$

где  $n$  - номер индикатора;

$N$  - количество используемых индикаторов;

$W_n$  - весовой коэффициент  $n$ -го индикатора

$x_n^p x_n^p$  - значение  $n$ -го индикатора предприятия;

$x_n^э x_n^э$  - значение  $n$ -го индикатора эталона.

- дать содержательную интерпретацию полученному значению меры сходства по лингвистической шкале, приведенной в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Уровни состояния кадровой безопасности предприятия

Интервал	Характеристика состояния КБ	Необходимые мероприятия
0,00-0,20	критическое	Введение антикризисного управления и разработка антикризисной кадровой стратегии

0,21-0,40	кризисное	Меры по локализации кризиса, минимизации негативных последствий и восстановлению безопасности
0,41-0,60	удовлетворительное	Меры по предотвращению и противодействию кризису
0,61-0,80	нормальное	Поддержка на достигнутом уровне, меры по профилактике кризисных явлений
0,81-1,00	стабильное	Поддержка на достигнутом уровне

Таким образом, оценка кадровой составляющей экономической безопасности является главным инструментом, лежащим в основе перспективного совершенствования методов управления персоналом, так как позволяет решать особо острые вопросы, формируя тем самым эффективные и своевременные управленческие решения по формированию кадровой политики, аспекты которой рассмотрим далее.

### **2.3 Совершенствование методики оценки кадровой безопасности предприятия на примере ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»**

В заключительном параграфе второй главы дипломной работы мы постараемся усовершенствовать существующую методику оценки кадровой безопасности предприятия на основе базы данных разобранных нами методов анализов и методик оценки системы в предшествующей части работы. Данное совершенствование методики будет заключаться в стоимостном выражении потерь от угроз кадровой безопасности в рамках предприятия ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» и уровень их значимости.

ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» также, как и все предприятия подвержено угрозам кадровой безопасности. Кроме того, персонал может стать угрозой в случае нарушения конфиденциальности информации, кражи и хищения имущества предприятия, злоупотребления полномочиями, коррупции, мошенничества и других преступлений. Недобросовестность, низкая квалификация, несоответствие должностным обязанностям также могут стать причиной угрозы со стороны персонала на предприятии. В целом, любые действия персонала, направленные на нарушение законодательства, внутренних

правил и процедур предприятия, могут создавать угрозу для его безопасности и стабильности. Поэтому важно правильно подбирать персонал, проводить его обучение и контролировать его деятельность. Также необходимо создавать условия для мотивации и поддержки сотрудников, чтобы они чувствовали себя ответственными за свою работу и интересовались благополучием предприятия. На основе предоставленных данных из отдела кадров мы выделили основные угрозы кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» и рассчитали влияние каждой угрозы на кадровую безопасность предприятия в процентном соотношении, результаты представлены на рисунке 2.1.

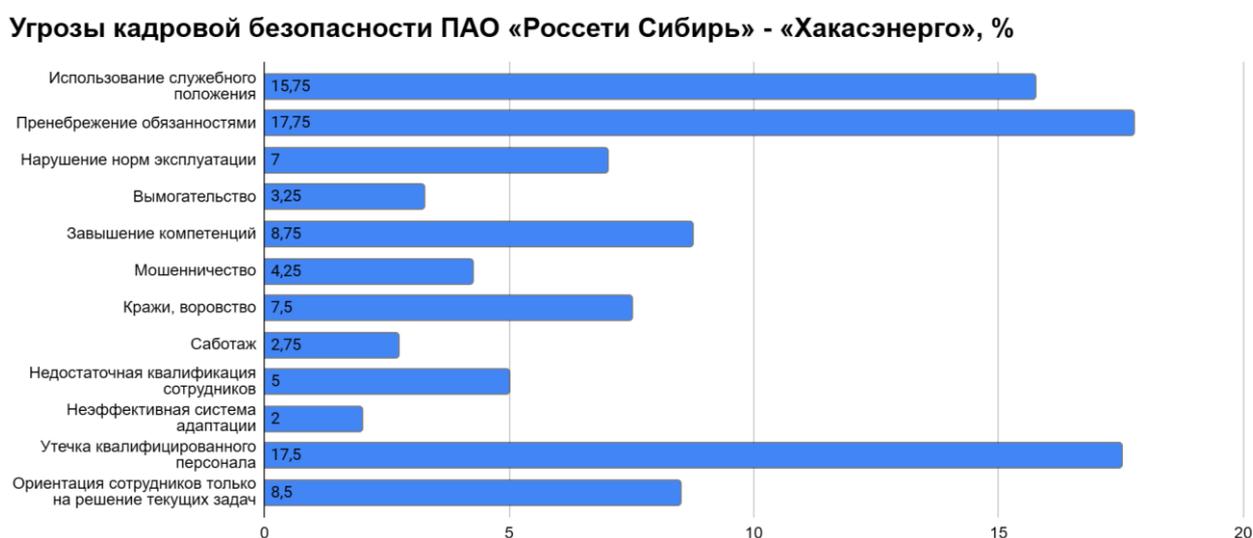


Рисунок 2.1 Угрозы кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго», %

Проанализировав наиболее значимые угрозы кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» можно сделать вывод, что треть всех угроз приходится на три основные угрозы:

- использование служебного положения - 15,75%;
- пренебрежение обязанностями - 17,75%;
- утечка квалифицированного персонала - 17,5%.

Использовании своего должностного положения или власти для личной выгоды или интересов без учета интересов предприятия или организации может включать в себя получение взяток, присвоение средств предприятия ,

недобросовестное использование информации и т. д. Это является противозаконным и может привести к уголовной ответственности.

Невыполнение или ненадлежащее выполнение служебных обязанностей на предприятии может привести к ущербу для предприятия или его клиентов. Это может включать в себя игнорирование правил и процедур, нарушение договорных обязательств, неправильное использование ресурсов предприятия и т.д. Пренебрежение обязанностями является нарушением трудовых правил и может привести к дисциплинарным мерам, а в некоторых случаях - к увольнению. Например: использование средств, материалов, оборудования или других активов предприятия не по назначению либо без соответствующего разрешения. Например, это может быть использование компьютера на работе для личных целей, использование офисного оборудования без необходимой инструкции или тренинга, использование корпоративной машины для личных поездок и т.д. Неправильное использование ресурсов может привести к повреждению или износу оборудования, увеличению расходов на ремонт и замену, а также к утрате доверия со стороны руководства предприятия и коллег.

Утечка квалифицированного персонала на предприятии означает, что сотрудники, обладающие определенными знаниями, навыками и опытом работы, уходят из компании. Это может происходить по различным причинам, таким как неудовлетворенность условиями работы, недостаточная оплата, отсутствие перспектив развития, конфликты с руководством и коллегами, а также привлекательные предложения от других работодателей. Утечка квалифицированного персонала может серьезно повлиять на эффективность работы предприятия, так как это может привести к потере ценных знаний и опыта, а также к необходимости тратить время и ресурсы на поиск и обучение новых сотрудников.

Данные угрозы приходятся на специалистов различного уровня и работников, занятых в основной деятельности. На данные категории работников приходится наибольший процент всех сотрудников организации – 34% и 52%

соответственно . Это говорит о том , что основные ресурсы на устранение вероятности возникновения данных угроз необходимо рассматривать в контексте данных категорий работников.

На данный момент в системе оценки кадровой безопасности имеется сложность со стоимостным выражением некоторых показателей. Некоторые показатели, например : кражи и мошенничество могут найти свое отражение в денежном выражении, или объектом кражи выступило имущество, которые также можно оценить в деньгах. Но некоторые показатели сложно выразить в денежных единицах, например пренебрежение обязанностями . Пренебрежение обязанностями - это нечто , что связано с этическими и моральными принципами, а не с финансовыми вопросами. Это поведение, когда человек не выполняет свои обязанности или делает это неправильно, что может привести к негативным последствиям для других людей или организации. Это не может быть измерено в денежных единицах, поскольку не имеет непосредственного отношения к финансовым потерям или прибыли.

Для начала необходимо проанализировать наиболее значимые угрозы кадровой безопасности ПАО « Россети Сибирь» - « Хакасэнерго ». Низкая кадровая безопасность может привести к серьезным потерям для организации . Вот некоторые из возможных последствий:

1. Потери производительности: если сотрудники часто меняются или уходят, это может повлиять на производительность организации. Новые сотрудники требуют времени и ресурсов на обучение и адаптацию, что может замедлить работу;
2. Ухудшение качества работы : если сотрудники не достаточно квалифицированы или не имеют необходимого опыта, это может привести к ошибкам и недостаточному качеству работы;
3. Потери денежных средств : замена ушедших сотрудников может быть дорогой . Необходимо проводить поиск и найм новых сотрудников, а также обучать их. Это может стоить организации значительную сумму денег;
4. Потеря репутации : если организация не может удерживать своих

сотрудников, это может повлиять на ее репутацию. Это может отразиться на ее способности привлекать новых талантов и на ее отношениях с клиентами и партнерами;

5. Потеря конкурентоспособности : если организация не может удерживать своих лучших сотрудников, это может повлиять на ее конкурентоспособность. Конкуренты могут привлечь этих сотрудников и использовать их знания и опыт для своих целей.

Таким образом, низкая кадровая безопасность может привести к серьезным потерям для организации. Оценка этих потерь может помочь организации понять, насколько важно улучшить свою кадровую безопасность и какие меры нужно принять для этого.

Риски так или иначе присущи любому производственному предприятию. Если на предприятии специализированного подразделения, занимающегося управлением рисками, нет, эти обязанности, как правило, вменяются отделу контроллинга или внутреннего аудита, и именно этот отдел занимается управлением рисками, оценкой, контролем эффективности, разрабатывает и внедряет механизмы, позволяющие снизить риск. Такое оперативное управление рисками позволяет обнаружить, устранить или снизить их уровень до того, как предприятие понесет серьезные убытки.

Эффективная система риск-менеджмента включает восемь основных компонентов, которые представлены в таблице 3.27.

Таблица 2.4 – Составляющие системы риск-менеджмента

<b>Компонент</b>	<b>Комментарии</b>
Внутренняя среда	Во многом определяет то, как риск будет выявлен и какие решения будут приняты
Цели компании	Должны быть определены до выявления рисков. Риск-менеджмент должен обеспечить выполнение поставленных целей

Выявление неблагоприятных событий	Все события, от которых зависит выполнение поставленных целей, должны быть проанализированы на предмет существования рисков
-----------------------------------	---

#### Окончание таблицы 2.4

Компонент	Комментарии
Оценка риска	Выявленные риски следует проанализировать с точки зрения вероятности наступления рискового события и возможного ущерба
Реакция на риск	Менеджмент должен для себя определить возможную реакцию на риск: исключить, снизить, принять или разделить риски
Контроль бизнес-процессов	Внутренние политики и процедуры, гарантирующие, что принятая стратегия реакции на риск эффективно реализуется при выполнении повседневных операций
Информация и коммуникации	Необходимая информация должна своевременно собираться, обрабатываться и передаваться сотрудникам, ответственным за управление рисками
Мониторинг	Выявленные ранее риски необходимо постоянно контролировать и пересматривать при необходимости

Как видно из рисунка, риск можно рассматривать с трех основных позиций: прогнозируемых финансовых результатов, возможных отклонений от планируемого хода событий и с позиции возможности наступления неблагоприятных событий.

На практике для идентификации рисков обычно составляют таблицу, в которой отражаются возможные факторы риска предприятия, а также степень их опасности и вероятность наступления. Такая таблица составляется с учетом субъективного мнения ключевых сотрудников компании с использованием метода экспертных оценок. Однако с ее помощью можно с достаточной точностью оценить уровень рисков предприятия, поскольку вариативные оценки по каждому фактору рисков усредняются в некую среднюю величину, которая, как правило, соответствует истинному уровню по каждому из рисков.

В качестве источника , на основе которых определяется перечень угроз безопасности, может служить как документальная информация (отчеты об аудите, выявленные факты недостачи , расхождения нормативной и фактической материалоемкости и т. д .), так и обзорные системы видеонаблюдения и видеозаписи, результаты рейдов, выборочный досмотр сотрудников на проходной, опросы персонала и т.д.

Большим сдерживающим фактором при проведении оценки угроз является высокая ее трудоемкость , которая может превышать выгоду от реализации рекомендаций. Поэтому важным вопросом является поиск оптимального соотношения между вероятными потерями организации в результате реализации угроз со стороны тех или иных должностных лиц компании (и в их адрес) и необходимыми затратами для их предотвращения и минимизации.

Для оценки угроз кадровой безопасности можно использовать качественные и количественные методы оценки. В процессе качественной оценки необходимо выявить угрозы, которым может быть подвержен проект, установить вес виды рисков и определить возможные потери ресурсов. С этой целью факторы риска должны быть ранжированы или дана их балльная оценка по степени влияния того или иного фактора риска на конечные результаты проекта. Такая оценка позволяет выделить наиболее вероятные по возникновению и весомые по величине потерь риски, которые будут являться объектом дальнейшего анализа для принятия решения о целесообразности реализации проекта. Количественная оценка предполагает численное определение отдельных угроз. На этом этапе определяются численные значения вероятности наступления рисков событий и их последствий, осуществляется количественная оценка степени угроз , устанавливается мера влияния риска на безопасность предприятия ( отнесение риска к допустимому, критическому или катастрофическому).

Далее будет целесообразно опередлить возможные проявления наиболее значимы угроз кадровой безопасности и дать оценку их значимости в денежном выражении. Степень возможного ущерба от реализации угроз безопасности

определяется экспертным методом как высокая, если в результате реализации угрозы возможны существенные негативные последствия, в результате возникновения потерь организация уже не сможет функционировать в прежнем режиме. Средняя степень присваивается в том случае, когда в результате реализации угрозы возможны негативные последствия, сопровождающиеся потерями, неспособными значимо повлиять на жизнеспособность организации. Низкая степень определяется тогда, когда в результате реализации угрозы возможны незначительные потери, неспособные повлиять на жизнеспособность организации.

Метод оценки значимости угроз кадровой безопасности в денежном выражении представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Шкала оценки угроз кадровой безопасности в денежном выражении

Денежное выражение, руб	Значение оценки
< 50 000	1
51 000 - 250 000	2
251 000 - 1 000 000	3
1 001 000 - 10 000 000	4
> 10 000 000	5

На основе таблицы 2.5 необходимо оценить наиболее значимые угрозы кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» в приложении Г.

Определим угрозы кадровой безопасности в порядке их значимости на предприятии ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» и сделаем оценку вероятности реализации в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Рейтинг угроз по уровню их влияния на кадровую безопасность

Влияние угрозы на кад. без. %	Error!	Пояснение
0-4	A	Высокий уровень защищенности ( низкая вероятность) - отсутствуют объективные предпосылки к реализации угрозы, статистика по фактам реализации угрозы (возникновения инцидентов безопасности), мотивация для реализации угрозы. С высокой оперативностью могут быть приняты меры защиты, нейтрализующие угрозу.

Окончание таблицы 2.6

Влияние угрозы на кад. без. %	Значение	Пояснение
5-10	B	Средний уровень защищенности (средняя вероятность) - существуют предпосылки к реализации угрозы, имеется статистика (т.е. зафиксированы случаи) по фактам реализации угрозы (возникновения инцидентов безопасности), существуют признаки наличия мотивации в реализации угрозы. Оперативно могут быть приняты меры защиты, нейтрализующие угрозу.
11-20	C	Низкий уровень защищенности ( высокая вероятность) - существуют объективные предпосылки к реализации угрозы, имеется достоверная статистика по фактам реализации угрозы (возникновения инцидентов безопасности), у нарушителя есть мотивы для реализации угрозы . Не могут быть оперативно приняты меры защиты, нейтрализующие угрозу.

Таким образом мы можем присвоить рейтинг наиболее значимым угрозам кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» в таблице 2.7

Таблица 2.7 – Рейтинг наиболее значимых угроз кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»

Угроза	Влияние на кад. без., %	Рейтинг
Пренебрежение обязанностями	17,75	C
Утечка квалифицированного персонала	17,75	C
Использование служебного положения	15,75	C
Завышение компетенций при приеме на работу	8,75	B

Ориентация сотрудников только на решение текущих задач	8,5	В
Кражи, воровство	7,5	В
Нарушение норм эксплуатации	7	В
Недостаточная квалификация сотрудников	5	В
Мошенничество	4,25	А
Вымогательство	3,25	А
Неэффективная система адаптации	2	А

Таким образом мы определили значимость каждой угрозы кадровой безопасности для предприятия ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго».

На данном этапе необходимо соединить разные подходы к оценке угроз кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго». Результаты представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Уровень значимости угроз кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго».

Угроза	Рейтинг	Оценка	Значимость
Утечка квалифицированного персонала	С	5	5 С
Использование служебного положения	С	4	4 С
Пренебрежение обязанностями	С	4	4 С
Нарушение норм эксплуатации	В	5	5 В
Ориентация сотрудников только на решение текущих задач	В	5	5 В
Недостаточная квалификация сотрудников	В	4	4 В
Кражи, воровство	В	4	4 В
Завышение компетенций при приеме на работу	В	3	3 В
Мошенничество	А	5	5 А
Вымогательство	А	4	4 А
Неэффективная система адаптации	А	3	3 А

Проанализировав угрозы кадровой безопасности по разным критериям, была создана матрица угроз, представленная в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Матрица значимости угроз кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»

Оценка \ Рейтинг	А	В	С
2	1	2	3
3	2	3	4
4	3	4	5
5	4	5	6

Проанализировав угрозы кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» можно сделать вывод, что у каждой угрозы есть свой уровень значимости – показатель, который определяет, насколько та или иная угроза требует внимания со стороны организации. Самые значимые угрозы, такие как: утечка квалифицированного персонала, использование служебного положения и пренебрежение обязанностями, требуют особого внимания, так как они могут привести к серьезным последствиям в виде финансовых потерь и возникают достаточно часто. Однако есть и менее значимые угрозы, например – неэффективная система адаптации, на которые можно не обращать столько внимания.

Но все угрозы безопасности должны быть учтены, и необходимо принимать соответствующие меры для их предотвращения или минимизации рисков. Важно также регулярно мониторить и анализировать ситуацию, чтобы оперативно реагировать на возможные изменения в угрозах безопасности. Затраты предприятия по предотвращению угроз кадровой безопасности не должны превышать суммы возможных финансовых потерь по каждой угрозе

даже при самой высокой степени вероятности наступления события.

Процесс определения актуальности угроз кадровой безопасности должен носить систематический характер, рекомендуется пересматривать угрозы не реже одного раза в год. По результатам анализа проводится уточнение (при необходимости) модели определения значимости угроз кадровой безопасности.

### **3 Разработка направлений по минимизации угроз кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»**

#### **3.1 Организационно- экономическая характеристика ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»**

Публичное акционерное общество «Российские сети» (ПАО «Россети») – оператор электрических сетей в России – является одной из крупнейших электросетевых компаний в мире.

Компания является дочерним обществом ПАО «Россети». Компания обеспечивает доставку электроэнергии потребителям в девяти регионах Сибирского и Дальневосточного федеральных округов: в республиках Алтай, Бурятия, Тыва и Хакасия, Алтайском, Забайкальском и Красноярском краях, в Кемеровской и Омской областях.

Адрес: 655000, РФ, Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Пушкина, 74

Основные направления деятельности:

- оказание услуг по передаче электроэнергии и иных услуг, неразрывно связанных с процессом снабжения электрической энергией потребителей;
- технологическое присоединение энергопринимающих устройств (энергетических установок) юридических и физических лиц к электрическим сетям.

Электроэнергетика - базовая отрасль российской экономики, на долю которой приходится значительная доля ВВП. Изменение спроса на энергию прямым

образом зависит от темпов роста экономики России и существенно коррелирует с ВВП.

Таблица 3.1 – Производственные показатели

Показатели Ед.изм.	2020 год	2021 год	2022 год
Количество подстанций (ПС, ТП, РП) шт.	54 672	55 702	58 518
Мощность подстанций (ПС, ТП, РП) тыс. МВА	42,7	42,9	44,5
Протяженность ЛЭП по цепям км	253 751,9	254 796,2	259 698,3

Окончание таблицы 3.1

Показатели Ед.изм.	2020 год	2021 год	2022 год
1. Протяженность по цепям ВЛ 0,4-220 кВ, км	247 539,9	248 507,2	252 161,2
- изменение за отчетный период, км	2091,6	967,30	3 654,0
2. Протяженность по цепям КЛ 0,4-110 кВ, км	6 212,00	6 289,00	7 537,1
- изменение за отчетный период, км	153	77	1 248,1
3. Количество ПС 35-220 кВ, шт.	1 758	1 757	1 798
- изменение за отчетный период, шт.	8	-1	41
4. Мощность ПС 35-110 кВ, МВА	30 737,90	30 723,40	31 486,2
- изменение за отчетный период, МВА	84,4	-14,5	762,8
5. Количество ТП 6-35/0,4 кВ, шт.	52 914	53 945	56 720
- изменение за отчетный период, шт.	1 582	1 031	2 775
6. Мощность ТП 6-35/0,4 кВ, МВА	11 932,80	12 176,60	13 010,8
- изменение за отчетный период, МВА	341,2	243,8	834,2
7. Объем обслуживания, тыс. у.е.	1 595,54	1 640,36	1 722,43
- изменение за отчетный период, тыс. у.е.	33,07	44,82	82,07

Энергосистема ПАО «Россети Сибирь» представляет собой комплекс воздушных и кабельных линий электропередачи и трансформаторных подстанций разного класса напряжения, связанных общностью режима работы, имеющих общий резерв мощности и централизованное оперативно - диспетчерское управление. Общая протяженность линий электропередачи 0,4-110 (220) кВ Общества по трассе составляет 245,9 тыс. км, общее количество подстанций 35-110 кВ и ТП 6-10-35/0,4 кВ более 58 тыс. шт.

Таблица 3.2 – Финансовые результаты

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год
Выручка от реализации продукции (услуг), в том числе:	57 491	56 923	60 640
От передачи электроэнергии	51 807	52 147	54 897
От технологического присоединения	1 161	402	936
От продажи электроэнергии	4 188	4 001	4 345
От прочей деятельности	336	373	461
Себестоимость продукции (услуг)	- 48 607	- 50 811	- 53 443

Окончание таблицы 3.2

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год
Валовая прибыль	8 884	6 112	7 197
Управленческие расходы	- 3 799	- 3 863	- 4 138
Коммерческие расходы	- 258	- 247	- 254
Прибыль (убыток) от продаж	4 827	2 002	2 805
Проценты к получению	30	50	49
Проценты к уплате	- 2 387	- 2 366	- 2 567
Доходы от участия в других организациях	4	17	5
Прочие доходы	3 723	5 116	4 484
Прочие расходы	- 6 872	- 3 734	- 3 598
Прибыль (убыток) до налогообложения	- 675	1 086	1 177
Налог на прибыль и иные платежи	- 116	- 1 083	- 74
Чистая прибыль (убыток)	- 790	3	1 103
ЕВИТДА*	7 393	9 396	9 679
Чистый долг/ ЕВИТДА	4,5	4,7	4,6
Коэффициент текущей ликвидности	0,5	0,4	0,4

Выручка от реализации продукции (услуг) по итогам 2022 года составила 60 640 млн рублей, что на 3717 млн рублей (7%) выше уровня 2021 года, в т. ч. выручка от реализации услуг по передаче электроэнергии - 54 897 млн рублей (на 2750 млн рублей выше уровня 2021 г.). Увеличение выручки по передаче обусловлено увеличением объема оказанных услуг относительно прошлого года и увеличением тарифа по передаче электроэнергии в 2022 году к уровню 2021 года. Выручка от услуг по технологическому присоединению составила 936 млн рублей (на 534 млн рублей выше уровня 2021 года), прирост объема

выручки в 2022 году обусловлен исполнением крупных договоров технологического присоединения, заключенных с ООО «Разрез Кийзасский» - 347 млн рублей, ООО «Грин Энерджи РУС» - 47 млн рублей, ЗАО «Шахта Беловская» - 40 млн рублей, ГКУ «Служба единого заказчика» Забайкальского края - 31 млн рублей, КГКУ «УКС» - 23 млн рублей.

### **3.2 Анализ и оценка кадровой составляющей экономической безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»**

Далее целесообразно проанализировать структуру работников (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Структура работников ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» в зависимости от категории в 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители высшего и среднего звена	159	14,89	146	13,99	138	13,94
Специалисты различного уровня	349	32,68	360	34,51	340	34,34
Работники, занятые в основной деятельности	553	51,78	533	51,10	508	51,31
Вспомогательные работники	7	0,65	4	0,38	4	0,40
Итого	1068	100	1043	100	990	100

Очевидно, что данные, нашедшие свое отражение в таблице 3.3 дали возможность для формирования заключения о том неоспоримом факте, что доля руководства высшего и среднего звена за весь период исследования снизилась с 14,89% до 13,94%. Касаясь удельного веса специалистов следует отметить незначительное повышение с 32,68% до 34,34%. Доля работников, занятых в основной деятельности, находится приблизительно на уровне 51% и также достаточно стабильна.

Структура работников ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» в зависимости от возрастного параметра в 2020-2022 гг. представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Структура работников ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» в зависимости от возрастного параметра в 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
18-30 лет	223	20,88	186	17,83	169	17,07
31-40 лет	370	34,64	366	35,09	357	36,06
41-49 лет	249	23,31	249	23,87	237	23,94
свыше 50 лет	226	21,16	242	23,20	227	22,92
Итого	1068	100	1043	100	990	100

Исследование возрастного состава сотрудников, отражённое в таблице 3.4 показало, что значительная доля работников имеет достаточно молодой возраст ( в пределах 40 лет ). Данный факт достаточно положительно влияет на деятельность компании, так как более молодые сотрудники имеют значительно большие возможности для обучения и повышения квалификации . Доля молодых сотрудников варьируется в диапазоне 52-54%. При этом , в исследуемой совокупности основной удельный вес приходится на возрастной диапазон 31-40 лет, что в целом, свидетельствует о том факте, что работники ПАО « Россети Сибирь» - « Хакасэнерго » уже обладают некоторыми важнейшими навыками для работы в компании. Но , для подтверждения данного положения следует проанализировать структуру сотрудников в зависимости от стажа, что будет представлено в ниже идущей таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Структура работников ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» в зависимости от длительности работы в компании в 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%

менее 1 г.	90	8,43	94	9,01	78	7,88
1-10 лет	546	51,12	494	47,36	467	47,17
свыше 10 лет	432	40,45	455	43,62	445	44,94
Итого	1068	100	1043	100	990	100

Итак, в таблице 3.5 отражена характеристика персонала, позволяющая определить длительность их работы в ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго». Так, видно, что в последнем периоде исследования видно снижение доли работников, обладающих стажем менее 1 года. Это связано со структурными изменениями в компании, связанными со сложной обстановкой в стране. Тем не менее, основная доля сотрудников задерживается в компании на достаточно длинный срок.

В заключении анализа необходимо проанализировать движение кадров (таблица 3.6).

Таблица 3.6 - Оценка движения сотрудников ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» в 2020-2022 гг.

<b>Показатель</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>
Число работников на конец года, чел.	1068	1043	990
Принятое количество работников за год, чел.	106	158	108
Количество уволенных сотрудников за год, чел.	113	183	161
Коэфф-т оборота по приёму	0,09	0,15	0,11
Коэфф-т оборота уволенных	0,11	0,18	0,16
Коэфф-т текучести кадров	10,58	17,55	16,26

Из данных, отраженных в таблице выше, формируется ряд выводов. Так видно, что снижается число работников, которые были приняты в течение года. Это свидетельствует о снижении движения персонала, что подтверждает коэффициент оборота по приему. Также видно, что увеличился коэффициент оборота по увольнению, что свидетельствует о повышении движения

персонала. Также очевидно, что имело место увеличение коэффициента текучести, что выступает тенденцией негативного типа.

Система управления кадровой безопасностью ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» - это комплекс мер, направленный на предотвращение негативных воздействий на экономическую безопасность компании за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

В таблице 3.7 представим структуру системы управления кадровой безопасностью ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» с определением функциональных обязанностей ее участников.

Таблица 3.7 – Структура системы управления кадровой безопасностью ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»

<b>Подразделение</b>	<b>Функции, полномочия, ответственность</b>
Генеральный директор и высший менеджмент	Выбор базовой концепции организации внутрифирменных трудовых отношений: -утверждение общей стратегии управления безопасностью; -выделение необходимых ресурсов; -контроль над общей эффективностью системы.
Служба персонала	Реализация установленных функций по обеспечению должной ответственности и лояльности персонала: -общая ответственность за эффективное противодействие угрозе переманивания сотрудников; -оперативное взаимодействие со службой безопасности.
Руководители структурных подразделений	Текущая работа по специальному обучению подчиненных: - текущий контроль над соблюдением подчиненными правил обеспечения безопасности; -оперативное взаимодействие со службой безопасности.

Из представленного материала таблицы 3.7 видно, что систему управления кадровой безопасностью на ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» формируют генеральный директор и высший менеджмент, руководители структурных подразделений. Так, генеральный директор и высший менеджмент определяют базовую концепцию организации внутрифирменных трудовых отношений в ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго», а также контроль над эффективностью ее функционирования.

Служба персонала совместно со службой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» обеспечивают реализацию установленных функций по обеспечению должной ответственности и лояльности персонала, несет ответственность за противодействие угрозе переманивания сотрудников, является центральным звеном в обеспечении кадровой безопасности компании. Руководители структурных подразделений ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» выполняют текущую работу по специальному обучению подчиненных, несут ответственность за соблюдение своими сотрудниками коммерческой тайны, оперативно взаимодействуют со службой безопасности и службой персонала.

Таким образом, эффективное выявление рисков со стороны собственного персонала и противодействие угрозам кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» не может быть реализовано силами исключительно службы безопасности, поэтому для решения данного вопроса подключаются все должностные лица и структурные подразделения компании. С целью предотвращения пересечения сфер компетенций должно выполняться требование четкой дифференциации функций, полномочий и ответственности основных участников.

Службе персонала совместно со службой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» необходимо разрабатывать программы по предотвращению и минимизации рисков и угроз со стороны персонала, а именно:

- осуществлять подбор благонадежных и опытных сотрудников с использованием эффективных современных методик: психологическое тестирование, применение деловых игр для проработки различных ситуаций; профессиональные опросники, интервью, ассесмент-центр и др.;
- контролировать благонадежность и лояльность работающего персонала в динамике общего развития. Основные меры должны заключаться в выявлении ключевых моментов, которые могут повлиять на всю систему безопасности:

а) прогноз благонадежности кандидатов должен включать процесс

безопасного найма, что является ключевым фактором всей системы адаптации. При приеме на работу стоит учитывать рекомендации предыдущих работодателей, определять испытательный срок, прогнозировать время полной адаптации;

б) при формировании системы лояльности разрабатывать методики формирования позитивного отношения сотрудников к ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»;

в) при обеспечении контроля над соблюдением норм, правил, регламентов, режимов, ограничений, оценочных операций, технологических процессов и процедуры соблюдения безопасности предварительно прорабатывать предыдущие системы обеспечения общей безопасности. Специалисты, у которых не выработана лояльность, традиционно допускают большое количество ошибок в работе, не стремятся к карьерному росту, увеличивается текучесть кадров, что, в общем, влияет на всю систему безопасности и экономическую стабильность ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго».

- своевременно выявлять и устранять все причины и обстоятельства, которые могут нанести вред экономической безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго», так как происходит отсеивание тех кандидатов и сотрудников, целенаправленно и умышленно или по неосторожности создающих угрозу для бизнеса в целом.

В целом все структурные подразделения ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» участвуют в разработке мероприятий по обеспечению ее кадровой безопасности, что подробнее рассмотрим в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Действующие мероприятия по обеспечению кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»

<b>Подразделение</b>	<b>Направления деятельности</b>
Генеральный директор и	- разработка общей стратегии кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»

высший менеджмент	- обеспечение финансовых и иных ресурсов для реализации стратегии - мобилизация и стимулирование персонала к участию в реализации кадровой стратегии организации
Финансово-экономический отдел, бухгалтерия	- экономический контроль за расходом ресурсов организации - содействие в осуществлении мотивационных программ;

Окончание таблицы 3.8

Подразделение	Направления деятельности
Службы технического контроля	- анализ безопасности компьютерных IT-программ и систем - защита конфиденциальной информации, блокада информационных атак
Иные специалисты	- сообщение руководству о подозрительных событиях, поведении отдельных сотрудников - следование правилам внутреннего распорядка организации

Представленные в таблице 3.8 мероприятия по обеспечению кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» реализуются всеми ключевыми подразделениями и специалистами организации. Применение данных мероприятий позволяет ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» своевременно снижать риски, связанные с возможностью утечки конфиденциальной информации, повышать ответственность работников за свои действия, их мотивацию к обеспечению кадровой безопасности в целом и, следовательно, повышать уровень защищенности и лояльности работников в компании. Данные мероприятия системы управления кадровой безопасностью должна полностью контролироваться высшим руководством и службой безопасности - контроль должен быть комплексным и непрерывным.

Оценка кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Расчет уровня кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» по методике Цветковой И. И.

Индикатор	Рекомендуемый порог	ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»	Характеристика
1. Коэффициент текучести кадров	От 2 до 10%	14,8	Превышает норматив

2. Обр а з о в а т е л ь н ы й с о с т а в п е р с о н а л а	100%	75	-
3. Изд е р ж к и н а о б у ч е н и е в о б щ е м о б ъ е м е изд е р ж е к н а п е р с о н а л	-	7,5	Обучение происходит в процессе работы

### Окончание таблицы 3.9

Индик а т о р	Рек о м е н д у е м ы й п о р о г	ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»	Характеристика
4. Степень уд о в л е т в о р е н н о с т и о п л а т о й т р у д а	100%	60	Повышение текучести кадров вызвано в основном недовольством заработной платой
5. У д е л ь н ы й в е с о п л а т ы т р у д а в о б щ е м о б ъ е м е изд е р ж е к о р г а н и з а ц и и	От 55 д о 80%	55	Компания является крупной и имеет возможности платить высокую заработную плату
6. Н а л и ч и е п р о ф з а б о л е в а н и й	От 0 до 3% в год	2	
7. У р о в е н ь а в т о м а т и з а ц и и т р у д а	От 70%	70	Достаточно хорошая оснащенность новым оборудованием
8. Д о л я п е р с о н а л а н е и м е ю щ и х н а р у ш е н и й п о т р у д о в о й д и с ц и п л и н е	100%	90	Работники в целом добросовестно относятся к труду
9. В е р о я т н о с т ь с о х р а н е н и я к о м м е р ч е с к о й т а й н ы	100%	90	

Образовательный состав персонала (доля работников с высшим образованием) =  $784 \text{ чел.} / 1045 = 0,75$

Степень удовлетворенности мотивацией и стимулированием определена в ходе опроса сотрудников, который был проведен в марте 2022 года работниками отдела кадров. В нем принимало участие 811 чел. В состав опрашиваемых входили основные рабочие и специалисты. Выявлено, что только 60% сотрудников (487 чел.) удовлетворены системой мотивации.

Вероятность сохранения коммерческой тайны оценивается в 90%, так как с сотрудниками заключается соглашения о неразглашении. Наличие профзаболеваний составляет 48% – данные получены от отдела кадров. Доля

персонала не имеющих нарушений по трудовой дисциплине – 90% – данные получены от отдела кадров.

Таким образом, видно, что имеется вероятность снижения уровня кадровой безопасности. Персонал в недостаточной мере удовлетворен системой оплаты труда, текучесть кадров выше нормы.

Для расчета сведем все имеющиеся данные в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Данные для оценки кадровой безопасности по методике Цветковой И. И.

Индикатор	Вес	Значение	Значение*вес
1. Коэффициент текучести кадров	0,9	0,148	0,1332
2. Образовательный состав персонала	0,7	0,75	0,525
3. Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал	0,7	0,075	0,0525
4. Степень удовлетворенности мотивацией и стимулированием	0,9	0,6	0,54
5. Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации	0,5	0,55	0,275
6. Наличие профзаболеваний	0,9	0,02	0,018
7. Уровень автоматизации труда	0,7	0,7	0,49
8. Доля персонала не имеющих нарушений по трудовой дисциплине	0,7	0,9	0,63
9. Вероятность сохранения коммерческой тайны	0,9	0,9	0,81
Итого			3,4737
Wi			0,3859

Таким образом, уровень кадровой безопасности находится на удовлетворительном уровне.

Таблица 3.11 – Расчет уровня кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» по методике Д.В. Залозной

Индикатор	ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»	Характеристика
1. Среднесписочная численность персонала	1033	Численность растет
2. Качество персонала	80%	Высокий опыт работы
3. Производительность труда	11077,70	Показатель растет
4. Показатели средней зарплаты по организации	26,90	Показатель увеличивается

5. Удовлетворенность потребностей персонала	60%	Компания является крупной и имеет возможности платить высокую заработную плату
6. Показатели повышения уровня квалификации	30%	Сотрудники проходят повышение квалификации
7. Показатели образовательного уровня	75%	-
8. Показатели творческого потенциала сотрудников	50%	Инициатива сотрудников не всегда поддерживается

Таким образом, видно, что имеется вероятность снижения уровня кадровой безопасности.

Необходимо разработать меры по предотвращению и противодействию кризису. В целом, анализ показал, что основным отклонением кадровой безопасности является проблема в обучении.

### **3.3 Рекомендации по минимизации угроз кадровой безопасности и экономическое обоснование предложенных мер по улучшению системы кадровой безопасности**

С целью повышения кадровой безопасности предлагается совершенствование организации обучения. На сегодняшний день обучение является ликвидацией разрывов между имеющимися у работника знаниями, умениями, а также необходимым уровнем знаний, умений для эффективного выполнения собственной деятельности согласно заданным стандартам.

В таблице 3.12 представлены разработанные основные направления совершенствования обучения персонала ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» в условиях обостряющейся конкурентной борьбы на рынке.

Таблица 3.12 – Основные направления совершенствования обучения персонала ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»

<b>Слабые стороны действующей системы обучения</b>	<b>Рекомендации</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Ответственные лица</b>
Незначительная эффективность программ дополнительного обучения	Создание условий, способных обеспечить повышение эффективности реализации программ	Внедрение должности инструктора по обучению (по	Руководитель отдела кадров

	дополнительного обучения	мобильным технологиям)	
Отсутствие практики использования современных информационных технологий в реализуемых программах обучения	Активное внедрение современных информационных технологий в практику реализации образовательных программ	Внедрение мобильного приложения для обучения сотрудников	<b>Error!</b> отдела кадров

Представим разработанные направления совершенствования в виде комплексной программы, структура которой представлена на рисунке 3.2.

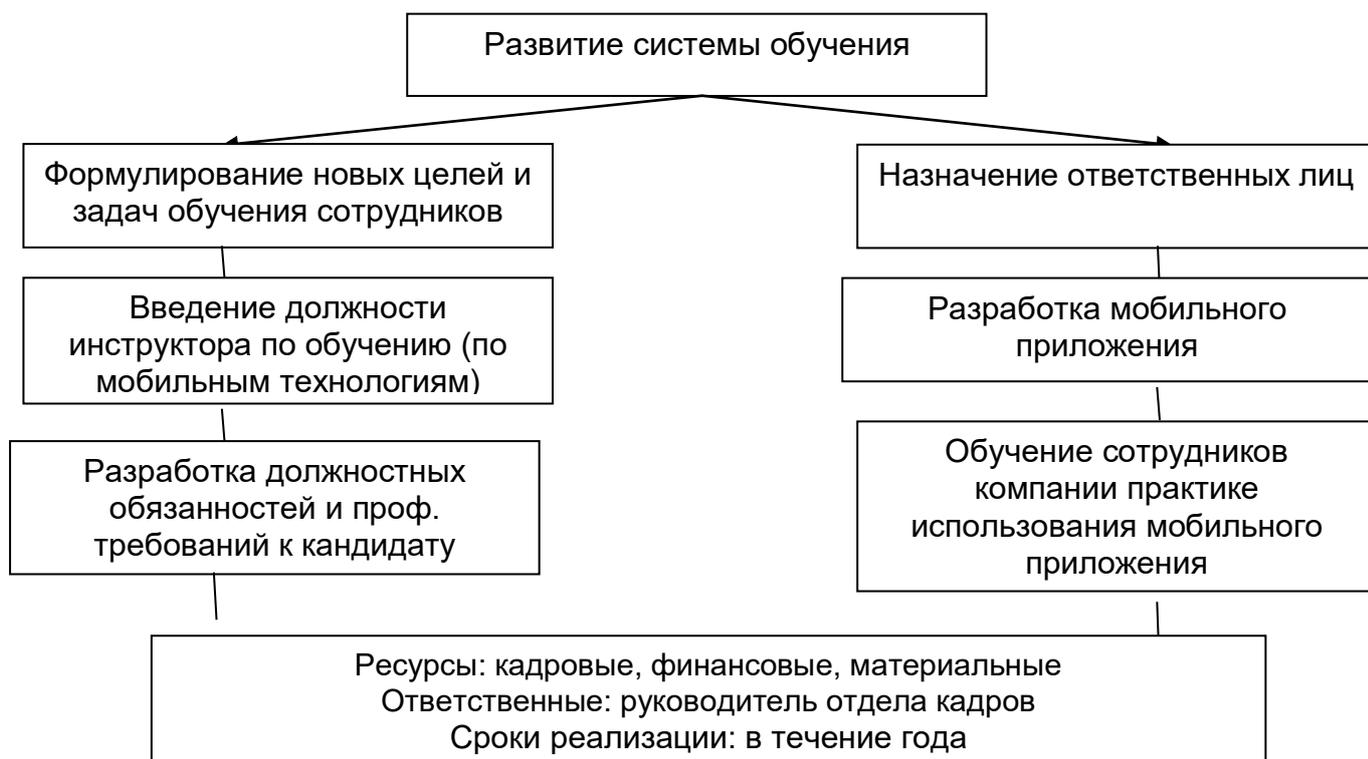


Рисунок 3.2 – Структура комплексной программы совершенствования обучения персонала ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»

Особого внимания заслуживает решение проблемы активного внедрения современных информационных технологий в практику реализации корпоративных образовательных программ.

Каждый работник, включаемый в процесс обучения, несет персональную ответственность за поддержание соответствия уровня своих профессиональных знаний и навыков требованиям, предъявляемым к занимаемой им должности,

используя для этого возможности, предоставляемые ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» в рамках обучения.

Занятия в рамках обучающих программ могут проводить руководители, специалисты и работники структурных подразделений ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»; преподаватели учебных заведений; приглашённые специалисты и эксперты (консультанты). Список лиц, допущенных к проведению учебных занятий, утверждается руководителем подразделения, работники которого подлежат обучению.

Обучение должно включать теоретические и практические занятия. При этом на проведение практических занятий должно отводиться не менее 30 % от общего времени занятий.

Формы и методы проведения занятий по обучению определяются видом занятий. Основными формами занятий являются: лекции, семинары, практические и индивидуальные занятия, консультации, обучение при помощи мобильного приложения, а также аудио и видеоконференции, аудио и видео лекции, аудио и видео семинары.

Принимая во внимание современные возможности действующей системы обучения и в целях повышения эффективности обучения сотрудников ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» была разработана следующая совокупность проектных предложений:

1. Введение должности инструктора по обучению в кадровой службе компании (по мобильным технологиям).

Основополагающий документ для обучения сотрудников энергетической отрасли – это Правила работы с персоналом в организациях электроэнергетики РФ (Приказ Минэнерго РФ от 22.09.2020 № 796). Документ утверждает порядок подготовки специалистов, включая необходимость аттестации, соответствующих допусков и сертификатов, обучение и повышение квалификации в соответствии с установленной программой. Правила № 796 определяют также требования к системам контроля знаний и квалификации работников и к системам обеспечения безопасности труда.

Работодатель обязан организовывать и проводить соответствующее обучение и подготовку для следующих категорий персонала:

- административно-технического персонала;
- диспетчерского персонала;
- оперативного персонала;
- оперативно-ремонтного персонала;
- ремонтного персонала;
- вспомогательного персонала.

В старой редакции Правил технической эксплуатации электроустановок потребителей (ПТЭЭП), которая действовала до 2023 года, диспетчерский и вспомогательный персонал не выделялся в отдельные категории.

Организации электроэнергетики должны проводить работу с персоналом и инструктаж по электробезопасности для всех работников, которые имеют доступ к энергопринимающим установкам, – не только для электротехнического персонала, но и для других специалистов, служащих и рабочих.

При этом неэлектротехнический персонал должен проходить обучение по программам, которые соответствуют уровню опасности выполняемых работ, в том числе получить 1 группу по электробезопасности. Это поможет предотвратить возможные аварии и обеспечит безопасную работу на объектах электроэнергетики.

Ранее обязанности по обучению были возложены на отдел кадров и распределены между сотрудниками, но, в связи с внедрением мобильного обучения нагрузка увеличивается, следовательно, следует внедрить должность инструктора по техническому обучению в кадровой службе компании.

2. Разработка и внедрения в процесс обучения сотрудников ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» специального мобильного приложения. Мобильное приложение «IKNOW» для онлайн-обучения сотрудников призвано обеспечить простую организацию процесса обучения персонала организации.

Автоматизация обучения персонала сократит расходы на поездки , оплату аренды мест проведения и инструкторов, переведя процесс в онлайн-режим, где его можно использовать снова и снова без каких-либо дополнительных затрат.

«IKNOW» позволит обучать персонал всей организации, конкретно охватывая каждую роль и ответственность, обеспечивая при этом централизованный и интегрированный процесс обучения.

Приложение сделает занятия более эффективными, простыми и, в тоже время, максимально содержательными. « IKNOW » способен помочь сотрудникам получить доступ к учебным материалам в любом месте и в любое время, что позволяет им учиться по своему собственному графику. Чем проще сотрудникам пройти онлайн -курсы, тем больше вероятность , что они действительно это сделают.

Программы , согласно которым будет производиться обучение, могут разрабатываться индивидуально , учитывая квалификационные стандарты, типовые в данной сфере: профстандарты, модели компетенции, должностные требования, ТМП.

Методологической основой опроса явилась десятибалльная шкала частоты проявления риска, представленная в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Вероятность проявления кадровых рисков

<b>Частота проявления</b>		<b>Коэффициент</b>
1.	Более чем раз в день	10
2.	Один раз в день	9
3.	Один раз в три дня	8
4.	Раз в неделю	7
5.	Раз в две недели	6
6.	Раз в месяц	5
7.	Раз в четыре месяца	4
8.	Раз в год	3
9.	Один раз в три года	2
10.	Менее чем раз в три года	1

Результаты анализа данных , полученных в процессе проведения опроса по выявлению кадровых рисков в ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго», представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Кадровые риски в ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»

Вид риска	Характеристика кадрового риска	Шкала вероятности проявления	Последствия кадровых рисков	Мероприятия по управлению кадровыми рисками
Квалификационный	Риск утраты сотрудниками знаний, умений, навыков или их недополучения в процессе их повышения квалификации	1 (менее чем раз в 3 года)	Переход квалифицированных работников в другие компании	Формирование кадрового резерва профессиональная переподготовка и обучение
Информационный	Риск, связанный с утечкой коммерческой информации в результате шпионажа	2 (раз в 3 года)	Распространение коммерческой тайны конкурентам	Дисциплинарная, административная, материальная, уголовная ответственность
Утраты кадрового потенциала	Риск потери ключевых сотрудников в результате увольнений, потери трудоспособности, смерти, достижения пенсионного возраста	2 (раз в 3 года)	Нехватка квалифицированных кадров	Подбор нового квалифицированного персонала

Анализ данных таблицы 3.14 свидетельствует о том , что кадровые риски существуют в ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго», но с невысокой частотой проявления . Основываясь на этом, можно сделать вывод , что компания уделяет достаточно внимания для минимизации кадровых рисков.

Проводя взвешенное управление рисками, связанными с персоналом , ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» может быть более уверенно в своем дальнейшем развитии и процветании.

Повысить качество и эффективность организации процесса обучения сотрудников компании можно путём введения должности инструктора по обучению ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго». Разработанная в рамках проектных решений должностная инструкция инструктора по техническому обучению ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» представлены в Приложении Б.

Разработанная инструкция содержит основные должностные обязанности инструктора по техническому обучению. В указанный перечень включены следующие виды работ:

- 1) планирование учебной работы и ведет учет выполнения программ обучения, результатов освоения программ обучения и успеваемости обучающихся;
- 2) осуществление контроля за обеспечением безопасных условий процесса обучения;
- 3) проведение вводного и текущего инструктажа всех вновь приступающих к обучению сотрудников;
- 4) изучение и обобщение передового опыта реализации образовательных программ и тренингов, внедрение эффективных методов и инструментов обучения сотрудников компании;
- 5) проведение дополнительного инструктажа сотрудников для устранения выявленных при реализации образовательных программ недостатков.

В рамках проектных предложений разработан перечень профессиональных требований к кандидату на должность инструктора по обучению. На данную должность может быть назначено лицо, имеющее законченное высшее образование и стаж работы в области организации и проведения обучающих корпоративных программ не менее 3 лет.

Кроме того, инструктор по обучению должен знать особенности энергетической отрасли. Электроэнергетика – это отрасль с высоким уровнем опасности для жизни и здоровья людей. Поэтому сотрудники

электроэнергетических организаций должны отвечать высоким требованиям в части квалификации и соблюдения требований безопасности труда.

Разработанные проектные предложения содержат требования к тому, что должен знать инструктор по обучению персонала и представлена на рисунке 3.3.

Требования, предъявляемые к инструктору по обучению
Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, основы трудового законодательства
Реализуемые учебные программы
Принципы и методы, способные обеспечить реализацию эффективных корпоративных программ обучения
Ключевые процессы работы компании
Передовые методы организации и планирования образовательного процесса
Способы контроля и анализа процесса обучения сотрудников
Правила внутреннего трудового распорядка
Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты

Рисунок 3.3 – Требования, предъявляемые к инструктору по обучению

Проектное предложение по использованию специального мобильного приложения в процесс обучения персонала ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго», позволит получить следующие дополнительные преимущества при реализации профессиональных образовательных программ:

- обеспечить доступность учебных материалов, необходимых для обучения сотрудника, в любое время в любом месте;
- повысить объективность подведения итогов обучения сотрудников на основе проведения независимого тестирования;
- повысить мотивацию сотрудников компании на повышение уровня своих профессиональных знаний путем расширения перечня реализуемых программ обучения;

- более активно и целенаправленно использовать элементы геймификации в процессе обучения.

Платформа «IKNOW» состоит из двух частей, представленных на рисунке 3.4.

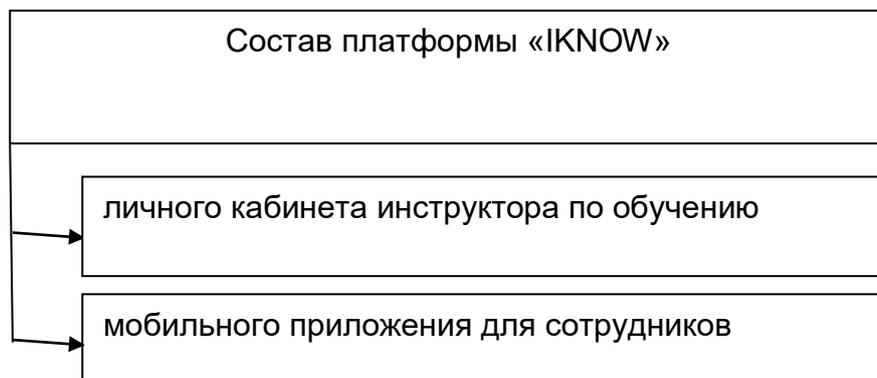


Рисунок 3.4 – Состав платформы «IKNOW»

Через личный кабинет инструктор по обучению:

- загружает необходимые для обучения материалы в форматах DOC, PDF, MP4 и так далее;
- создает тесты для сотрудников;
- следит за активностью, успеваемостью и эффективностью обучения всех сотрудников с помощью разработанных аналитических отчетов , интегрированных в систему;
- проводит быструю аттестацию (как промежуточный, так и итоговый срез знаний);
- осуществляет моментальную новостную рассылку по всей компании;
- общается с сотрудниками в специальном чате.

С помощью мобильного приложения каждый сотрудник:

- изучает необходимые для работы материалы;
- закрепляет пройденный материал посредством тестирования;
- проходит регулярные аттестации на знание основного и нового материала;
- соревнуется с коллегами;

- получает своевременное оповещение обо всех новостях и акциях компании.

Мобильное обучение персонала – идеальный вариант для работодателя, потому что отодвигает процесс получения знаний в личное пространство сотрудника.

Платформа мобильного обучения – растущий бизнес в России: всё больше на рынке появляется различных LMS, причём после начала пандемии весной 2020 года клиентами становятся не только коммерческие организации, но и школы с вузами.

Использование в процессе реализации профессиональных образовательных программ платформы «IKNOW» должно обеспечить:

- максимальную персонализацию процесса обучения сотрудников компании;
- повышение мотивации обучающегося через использование игровых механик;
- получение оперативной обратной связи с каждым обучающимся;
- использование процедуры независимого тестирования, исключающего участие тренера (наставника).

Недостатки мобильного обучения, возможно, не столь очевидны:

- сложности с фокусированием на курсе: не каждый может переключаться на другие процессы в телефоне, что отрицательно сказывается на прогрессе учащегося;
- трудности с подтверждением качества результатов: дипломы и сертификаты вузов или признанных учебных центров пока сложно заменить мобильным прохождением программы;
- ограниченная возможности отработки навыков и знаний. Сотрудник самостоятельно пройдет всю теорию, но для закрепления материала ему всё равно могут понадобиться общение в группе и наставник.

Выполнение мероприятий по повышению эффективности обучения в ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» необходимо направить на реализацию целей с точки зрения обеспечения и закрепления персонала как ключевого ресурса

организации, а также эффективное управление персоналом и его социальную поддержку.

Экономическая эффективность – это показатель, который определяется путем соотношения экономического результата и затрат, породивших этот результат (эффект). То есть можно сказать, что экономическая эффективность = результат /затраты.

В рамках разработки проектных предложений были определены затраты на введение должности инструктора по обучению ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго». Результаты, полученные в процессе проведенных расчетов, представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Оценка затрат на введение должности инструктора по обучению в ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»

<b>Показатель</b>	<b>2022 г.</b>
Услуги кадрового агентства, тыс. руб.	50
Заработная плата инструктора обучения в ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» в год, тыс. руб.	500
Взносы во внебюджетные фонды, тыс. руб.	130
Офисные стол, стул, шкаф и стеллаж для документов, тыс. руб.	35
Персональный компьютер с монитором, тыс. руб.	52
Итого, тыс. руб.	767

Таким образом, предполагаемые затраты составят 767 тыс. руб.

Определим затраты на использование мобильного приложения «IKNOW» в практике реализации образовательных программ ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго». Результаты проведенных расчетов представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Смета затрат на приобретение и использование мобильного приложения «IKNOW» в практике реализации образовательных программ ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго», тыс. руб.

Показатель	2022 г.
Покупка лицензии мобильного приложения «IKNOW»	1000
Покупка дополнительного программного обеспечения и обучающих видеофильмов	300
Итого	1300

Таким образом, предполагаемые затраты на приобретение и использование мобильного приложения «IKNOW» в практике реализации образовательных программ ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» составит 1300 тыс.руб.

Итак, суммарные затраты составят: 2 067 000 рублей. Финансирование предполагается за счет собственных средств.

На предприятии ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» основной проблемой в области кадровой безопасности является тот факт, что компания инвестирует значительные ресурсы в обучение своих сотрудников, а последующий уход сотрудников персонала в другие организации приводит к потере этих инвестиций. На данный момент проблематично сократить количество часов обучения, так как предприятие не может позволить себе допустить до работы такого сотрудника, в котором нет полной уверенности. Работа с электричеством имеет большие риски.

Рассмотрим формы работы с персоналом ПАО «Россети Сибирь» в Приложении В.

С помощью использование мобильного приложения «IKNOW» можно перевести определенное количество часов обучения в онлайн формат. Рассмотрим внедрение приложения на примере направления обучения “Подготовка к новой должности”. Подготовка к новой должности включает в себя следующие этапы:

- теоретическая подготовка (16 часов);

- стажировка (16-48 часа);
- предэкзаменационная подготовка и проверка знаний (6 часов);
- дублирование (16-48 часа);
- противоаварийные тренировки (3 часа);
- противопожарные тренировки (3 часа).

В данном случае такие этапы , как теоретическая подготовка и предэкзаменационная подготовка можно перевести в дистанционный формат. Таким образом 32 часа , переведенный в онолайн формат сэкономит предприятию 4 полных рабочих дня обучения.

Также можно рассмотреть перевод в дистанционный формат следующие формы работы с персоналом:

- предэкзаменационная подготовка (8 часов);
- проверка знаний (1 час);
- инструктажи по охране труда (4 часа);
- инструктажи по пожарной безопасности (1 час);
- непрерывное профессиональное обучение для повышения квалификации (48 часов).

Произведем расчет затрат по обучению персонала. Для руководящего состава программа рассчитана на 128 часов . Для работников , занятых в основной деятельности программа рассчитана на 132 часов. Для специалистов различного уровня программа предусмотрена на 96 часов.

Для обучения персонала будет временно привлечен специалист по обучению из сторонней компании . Продолжительность программ обучения в среднем для всех категорий работников составляет 119 часов.

На предприятии имеется большой конференц-зал на 80 человек, соответственно дополнительное помещение не требуется.

Общие расходы на организацию курса обучения составляют расходы на амортизацию необходимого оборудования, расходы на электроэнергию, заработная плата тренера и канцелярские расходы.

Расходы на оборудование помещения. Эти расходы устанавливаются исходя из первоначальной стоимости оборудования, представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Первоначальная стоимость оборудования

<b>Наименование оборудования</b>	<b>Первоначальная стоимость (С<sub>п</sub>), руб.</b>
Компьютер	52 000
Мультимедийный проектор	16 500
Экран для проектора	9 000
Звуковая аппаратура	35 000
Стол	15 000
Трибуна для выступлений	20 300
Кресла	380 000
Дополнительные стулья	7000
Итого	434 800

Рабочих дней в год: 24,5 дней/мес. \* 12 месяцев = 294 дня.

Расходы на 1 день составляют: 434 800 руб./ 294 дня = 1 419 руб.

Обучение проводится в течение 21 дня, следовательно расходы на оборудование помещения на время тренинга составляют: 1 419 руб. \* 21 день = 31 057 руб.

Расходы на электроэнергию.

Расходы на освещение помещения. В помещении установлено искусственное освещение и представляет собой систему ламп мощностью 36 Вт и световым потоком 3 700 люмен. Необходимое число ламп рассчитывается по формуле:

$$П_1 = C * z * E * F / (n * \eta), \quad (3.1)$$

где  $П_1$  – световой поток одной лампы/ светильника (3 700 лм.);

$E$  – принятая освещенность (350 лк.);

$F$  – площадь, подлежащая освещению (120 м<sup>2</sup>);

$C$  – коэффициент запаса (1,3);

$\eta$  – коэффициент использования (0,45);

$z$  – коэффициент, учитывающий неравномерное распределение освещенности по помещению (1,2);

$n$  – число ламп в помещении.

Так, необходимое количество составляет:  $n = 1,3 * 1,2 * 350 * 120 / (3 700 * 0,45) = 40$  ламп.

Рассчитаем, сколько энергии потребляет 1 лампа мощностью 36 Вт в месяц:

$$W = 36 \text{ Вт} * 5 \text{ часов} * 21 \text{ день} / 1000 = 3,78 \text{ кВт/ч}$$

Исходя из этого, рассчитываем затраты на освещение всего помещения в месяц:

$$Z_{эл1} = n * W * C_{эл}, \quad (3.2)$$

где  $W$  - сколько энергии потребляет 1 лампа мощностью 36 Вт в месяц;

$n$  - необходимое количество ламп;

$C_{эл}$  - одноставочный тариф за электроэнергию в г. Абакан на 2023г

$$Z_{эл1} = 40 * 3,78 * 2,67 = 404 \text{ руб./ мес.}$$

Расходы на эксплуатацию компьютера и прочей техники рассчитываем по формуле:

$$Z_{эл2} = (M_k + M_{пр} + M_{зв}) / 1000 * t_{сут} * t_{раб} * C_{эл}, \quad (3.3)$$

где  $M_k$  – мощность компьютера (350Вт);

$M_{пр}$ - мощность проектора (180 Вт);

$M_{зв}$  – мощность звуковой аппаратуры (100 Вт);

$t_{сут}$  – время работы компьютера в сутки (5 часов);

$t_{раб}$  – число рабочих дней помещения в месяц.

$$Z_{эл2} = (350 + 180 + 100) / 1000 * 5 * 21 * 1,88 = 125 \text{ руб./мес.}$$

Таким образом общие затраты на электроэнергию составляют:

$$Z_{\text{эл}} = Z_{\text{эл1}} + Z_{\text{эл2}} = 404 + 125 = 529 \text{ руб./мес.}$$

Расходы на канцтовары.

Канцелярские товары закупаются предприятием по оптовым ценам в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Расходы на канцтовары

Наименование	Цена за единицу, руб.	Необходимое количество	Общая сумма, руб.
Офисная бумага	300	7 пачек	2 100
Шариковые ручки	16	90 шт.	1 500

Затраты на канцтовары:  $2\ 100 + 4\ 500 = 3\ 600$  руб./ мес.

Расходы на заработную плату.

В среднем заработная плата тренера по обучению персонала в г. Абакане составляет 37 000 рублей.

Расходы на Интернет.

За пользование сетью Интернет в месяц предприятие выплачивает 1000 рублей за одну абонентскую линию.

Общая сумма затрат на организацию обучения представлена в таблице 3.19.

Таблица 3.19 - Общие расходы на организацию курса обучения

Статья расходов	Сумма расходов, руб./ мес.
Расходы на оборудование помещения	31 057
Расходы на электроэнергию	529

Расходы на канцтовары	3 600
Расходы на заработную плату	37 000
Расходы на Интернет	1 000
Итого	69 185

Так как программа обучения составляет 119 часа, то затраты на 1 час обучения сотрудников составляют 577 рублей.

Далее составим сумму затрат на обучение персонала в зависимости от категории персонала в таблице 3.20.

Таблица 3.20 – Сумма затрат по обучению персонала в зависимости от категории персонала в 2022 г.

<b>Показатель</b>	<b>Количество обучающихся, чел.</b>	<b>Количество часов на обучение</b>	<b>Сумма затрат, руб.</b>
Руководители высшего и среднего звена	46	128	3 339 276
Специалисты различного уровня	113	132	3 275 052
Работники, занятые в основной деятельности	169	96	9 361 248
Итого			15 840 676

Стоимость одного часа на обучение составляет 577 рублей. Таким образом на обучение персонала в 2022 году выделено 15 840 676 рублей.

В ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» на 2022 год штат сотрудников составляет 990 человек. Из этого следует, что в среднем стоимость обучения одного сотрудника в год будет составлять 16 000 рублей.

С помощью внедрения мобильного приложения стоимость одного часа обучения можно уменьшить путем перевода теоретической части обучения в

дистанционный формат. Во всех программах обучения на теоретическую часть выделяется в среднем 24 часа. Рассчитаем Сумма затрат по обучению персонала в зависимости от категории персонала в 2022 году с учетом перевода на дистанционное обучение в таблице 3.21.

Таблица 3.21 Сумма затрат по обучению персонала в зависимости от категории персонала в 2022 г. с учетом перевода на дистанционное обучение.

<b>Показатель</b>	<b>Количество обучающихся, чел.</b>	<b>Количество часов на обучение</b>	<b>Сумма затрат, руб.</b>
Руководители высшего и среднего звена	46	104	2 325 024
Специалисты различного уровня	113	108	2 256 984
Работники, занятые в основной деятельности	169	72	5 913 648
Итого			10 495 656

Таким образом можно заметить , что итоговая сумма затрат на обучение персонала в 2022 году могла бы снизиться на 5 445 020 рублей . В ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» на 2022 год штат сотрудников составляет 990 человек. Из этого следует , что в среднем стоимость обучения одного сотрудника в год будет составлять с учетом применения рекомендаций снизится на 5 500 рублей.

Эффективность внедрения мероприятий по обучению ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» отражена в таблице 3.22.

Таблица 3.22 – Эффективность внедрения мероприятий по обучению ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго», тыс. руб.

Показатель	2022 г.	С учетом рекомендаций
Средняя стоимость обучения одного сотрудника в год, руб.	16000	10500

Таким образом, снизятся затраты на обучение на 5,5 тыс.руб./чел. В 2022 году 273 сотрудника прошло обучение, следовательно, годовая экономия составит  $5,5 \cdot 313 = 1720$  тыс.руб. Экономический эффект составит  $1720 - 1300 = 420$  тыс.руб.

Показатель удовлетворенности оплатой труда на данный момент стоит на отметке 60%, что в целом может говорить о частичной неудовлетворенности сотрудников предприятия оплатой труда. Данная оценка является полностью субъективным фактором и не может в полной мере отразить положение оплаты труда на предприятии. Не смотря на это мы можем сравнить некоторые показатели, связанные с оплатой труда в таблице 3.23.

Таблица 3.23 – Сравнение заработной платы

Показатель	Значение, тыс. руб.
1. Средняя з/п по предприятию	51 750
2. Средняя з/п специалистов различного уровня и работников, занятых в основной деятельности	37 250
3. Средняя з/п в Хакасии специалистов различного уровня и работников, занятых в основной деятельности	32 500

Таким образом, можно отметить, что уровень заработной платы по предприятию выше заработной платы специалистов того же уровня по региону. ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» является крупной компанией и имеет возможность платить высокую заработную плату. Делая вывод можно сказать, что ресурс предприятия возможен, но ограничен. Показатель “степень

удовлетворенности оплатой труда” необходимо расширить до “степень удовлетворенности мотивацией и стимулированием” и сделать больший упор на создание такого ряда мероприятий, который будет направлен на повышение эффективности работы сотрудников и их удовлетворенности работой.

Это может включать в себя следующие практики:

1. Установление четких целей и задач для каждого сотрудника, а также своевременную обратную связь о выполнении задач;
2. Предоставление сотрудникам возможностей для развития и повышения квалификации через тренинги, семинары и другие обучающие программы;
3. Создание благоприятной рабочей среды, включающей в себя комфортные условия труда, социальные льготы и возможности для отдыха и релаксации;
4. Регулярные мероприятия по поощрению лучших сотрудников, например, премии, бонусы, награды и почетные звания;
5. Включение сотрудников в процесс принятия решений и обеспечение возможности для самореализации;
6. Установление четких правил и норм поведения, а также контроль за их соблюдением;
7. Предоставление возможности для участия в социальных и благотворительных мероприятиях.

И самый важный этап: информирование. Создание системы - это только первый шаг к ее успешной реализации. Чтобы система была эффективной, необходимо, чтобы потенциальные работники ее понимали и использовали в полной мере. Для этого необходимо грамотно рассказать о системе и ее преимуществах. Для начала, необходимо четко определить целевую аудиторию и формулировку основных преимуществ системы. Затем можно использовать различные методы для рассказа о системе. Важно убедительно донести до сотрудников, как система поможет им в работе, какие задачи она решает и как повысит эффективность работы. Также необходимо постоянно поддерживать их интерес к ее использованию. В конечном итоге, грамотное информирование о системе

поможет увеличить количество квалифицированных кадров, снизить текучесть и повысить эффективность работы предприятия.

Расчет экономических результатов следует начинать с определения тех факторов, действие которых благоприятно влияет на эффективность управления персоналом в связи с осуществлением предложений по внедрению программ обучения в ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго». Основные из них представлены в таблице 3.24.

Таблица 3.24 – Непроизводственные факторы повышения экономической эффективности от мероприятий по разработке программ обучения

Элементы системы управления	№ п/п	Наименование фактора	Обучение персонала
Отдел кадров	1.	Снижение текучести кадров	+
	2.	Снижение затрат на подбор, отбор и наем персонала (вследствие снижения текучести кадров)	+
	3.	Снижение затрат на обучение	+

Просчитав все затраты на реализацию программ обучения, необходимо выявить, какой экономический результат может быть от внедрения.

Доходы от внедрения проекта на 2023 год представлены в таблице 3.25.

Таблица 3.25 – Доходы от внедрения программ обучения в ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»

Год	Тип доходов, руб.		
	снижение текучести работников	снижение затрат на обучение	снижение затрат на обучение уволившихся сотрудников
2022	2756000	420000	396800
Всего	3572800		

Рассчитаем затраты на разработку предложений по внедрению программ обучения в ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго».

Оценка экономической эффективности проводится с помощью расчета такого показателя, как чистый дисконтированный доход (интегральный экономический эффект).

Данный показатель (ЧДД) можно определить в качестве суммы следующих показателей: текущий экономический эффект на протяжении периода, а также начального года в расчетном периоде либо же показатель превышения интегральных затрат интегральным экономическим результатом. В данном случае используется формула (3.4).

$$\mathcal{E}_{инт} = ЧДД = P - K = \sum_{t=t_H}^{t_K} (P_t - K_t) \times \alpha_t, \quad (3.4)$$

где P - текущий экономический эффект на протяжении периода;

K - экономический эффект начального года в расчетном периоде;

T - расчетный год;

P<sub>t</sub> - результат в t-й год;

K<sub>t</sub> - инновационные затраты в t-й год;

α - коэффициент дисконтирования.

$$ЧДД = (3572800 - 2067000) \times 0,9 = 1355220 \text{ рублей}$$

Показатель индекса, отражающего доходность (ИД), определяется в качестве отношения между дисконтированным суммарным доходом, а также дисконтированными суммарными единовременными затратами. Норматив данного показателя превышает 1. Расчет производится с помощью формулы (3.5).

$$ИД = (1 / K_{эл}) \times \sum_{t=t_H}^{t_K} (P_t - K'_t) \times \alpha_t, \quad (3.5)$$

где  $K_{вл}$  - сумма дисконтированных инвестиций;

$T$  - расчетный год;

$P_t$  - результат в  $t$ -й год;

$K_t$  - инновационные затраты в  $t$ -й год;

$a$  - коэффициент дисконтирования.

$$ИД = 3272800/2067000 = 1,58$$

Рентабельность (показатель среднегодовой инвестиционной рентабельности) – это разновидность индексов, отражающих доходность, который соотнесен с периодом, на протяжении которого происходит реализация. Данный показатель является отражением дохода, принесенного каждым вложенным рублем инвестиций. В качестве критерия, отражающего экономическую эффективность, выступает показатель положительной рентабельности. Расчет производится с помощью формулы (3.6).

$$P = \frac{(ИД-1)}{n} \times 100 \frac{(ИД-1)}{n} \times 100, \quad (3.6)$$

где  $n$  – количество периодов.

$$P = (1,58-1) / 4 * 100 = 14,5\%$$

Показатель срока окупаемости ( $T_{ок}$ ) является отражением минимального временного интервала, вне которого происходит достижение положительного интегрального экономического эффекта.

В данном случае предусматривается использование следующей формулы (3.7).

$$T_{ок} = \min t, \quad (3.7)$$

где  $t$  - временной интервал, вне которого происходит достижение  
положительного интегрального экономического эффекта

$T_{ок} = 0,7$  года.

Экономическая эффективность присуща разработке, в отношении которой  
установлено соотношение (заданный дисконт  $d$ , периода внедрения  $T_p$ ):

$ЧДД=1\ 355\ 220>0$ ;  $P=14,5\%>0$ ;  $ИД=1,58>1$ ;  $T_{ок}=0,7<T_p=4$ .

Итак, анализируя полученный результат, отметим эффективность разработки  
программы обучения.

Таблица 3.26 – Данные для оценки кадровой безопасности по методике  
Цветковой И. И.

Индикатор	До	После
1. Коэффициент текучести кадров (таблица 3.5)	0,148	0,1332
2. Образовательный состав персонала (доля работников с высшим образованием)	0,525	0,56
3. Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал (затраты на обучение/ФОТ)	0,0525	0,0512
4. Степень удовлетворенности мотивацией и стимулированием (по данным опроса)	0,54	0,72
5. Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации (ФОТ/Себестоимость)	0,275	0,287
6. Наличие профзаболеваний (по данным отдела кадров)	0,018	0,018
7. Уровень автоматизации труд (по данным отдела кадров)	0,49	0,49
8. Доля персонала не имеющих нарушений по трудовой дисциплине (по данным отдела кадров)	0,63	0,63
9. Вероятность сохранения коммерческой тайны (по данным отдела кадров)	0,81	0,81
Итого	3,4737	3,6935
$W_i$	0,3859	0,4104

Таким образом, уровень кадровой безопасности повысится. Можно сделать  
вывод, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить

эффективность работы компании. Кроме того, предложенные рекомендации взяты на вооружение руководства ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая составляющая экономической безопасности организации – это сложное и многоаспектное понятие, используемое в различных значениях экономической науки. Кадровая безопасность – это процесс предотвращения отрицательных эффектов на экономическую безопасность хозяйствующего субъекта благодаря устранению или понижению влияния рисков и угроз, которые относятся к кадрам организации, их интеллектуального потенциала и трудовыми отношениями в целом. Главными целями функционирования системы безопасности организации являются: своевременное выявление и предупреждение как внешних, так и внутренних угроз, обеспечение защищенности деятельности организации, обеспечение экономической эффективности, достижение высокого уровня конкурентоспособности, рост технологического потенциала, обеспечение качественной правовой защищенности всех аспектов хозяйственной деятельности.

Публичное акционерное общество «Российские сети» (ПАО «Россети») – оператор электрических сетей в России – является одной из крупнейших электросетевых компаний в мире.

Автором данной работы была усовершенствована методика оценки кадровой безопасности предприятия и произведена оценка кадровой политики, что позволило дать его характеристику. Определено, что сотрудники компании имеют высокий образовательный уровень. Что касается возрастных параметров, то он обладает средними значениями. Имело место неудовлетворённость заработной платой, что ведёт к текучести кадров. Также, отмечено повышение движения персонала, рост текучести.

Итак, с целью совершенствования кадровой политики предлагается совершенствование организации обучения. На сегодняшний день обучение является ликвидацией разрывов между имеющимися у работника знаниями,

умениями, а также необходимым уровнем знаний, умений для эффективного выполнения собственной деятельности согласно заданным стандартам.

Итак, на основании существующей системы обучения и для повышения уровня обучения ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» можно предложить следующие рекомендации:

1. Введение должности инструктора по обучению в штат кадровой службы компании;
2. Разработка и внедрение в практику реализации корпоративных образовательных программ Положения об обучении персонала ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»;
3. Разработка рекомендаций по использованию мобильного приложения «IKNOW» в практике реализации образовательных программ ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго».

После реализации указанных мероприятий ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго» получит положительный экономический эффект в размере экономии финансовых средств от снижения текучести кадров, а также увеличится производительность труда сотрудников, предприятие станет привлекательным местом работы для молодых специалистов и квалифицированных кадров, прогнозируется повышение работоспособности и удовлетворенности членов коллектива различными сторонами их трудовой деятельности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 // Российская газета. – 2020. – № 144.
- 2 Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2002. – №1. – Ст. 3.
- 3 Авдулова, Т. П. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Т. П. Авдулова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 231 с.
- 4 Алиева, З. О. Направления повышения эффективности кадровой политики организации / З. О. Алиева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 5(130). – С. 794-797.
- 5 Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 278 с.
- 6 Бабурина О. Н. Экономическая безопасность : учебник и практикум для вузов / О. Н. Бабурина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 316 с.
- 7 Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
- 8 Безвительнов, Д. В. Роль кадровой политики в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / Д. В. Безвительнов, Н. В. Котельникова // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – 2021. – № 2(24). – С. 75-79.
- 9 Бекбоева, Н. К. Факторы и методические подходы к формированию кадровой политики организации / Н. К. Бекбоева, Б. К. Сыдыков // Евразийское Научное Объединение. – 2021. – № 5-3(75). – С. 176-179. Богатырева, М.Р. Управление персоналом в эпоху цифровизации : современные тенденции

- рекрутинга персонала / М.Р. Богатырева, Р.М. Хазиева // Заметки ученого. – 2020. – № 13. – С. 145-148.
- 10 Валько Д. В. Экономическая безопасность : учебное пособие для вузов / Д. В. Валько. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 150 с.
- 11 Васенев , С. Л . Механизм выбора направления совершенствования кадровой политики организаций / С. Л. Васенев // Управленческий учет. – 2021. – № 4-2. – С. 216-222.
- 12 Верпатова , Д. А . Кадровая политика как стратегия управления персоналом / Д. А . Верпатова, Е . С. Куликова // Инновации. Наука . Образование. – 2021. – № 27. – С. 505-508.
- 13 Гагарина Г. Ю. Основы экономической безопасности: учебное пособие / под ред. Г.Ю. Гагариной. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2020. – 196 с.
- 14 Годованцева, А. В. Сущность, цели и задачи кадровой политики / А. В. Годованцева, Ю. С. Чернышева // Форум молодых ученых. – 2021. – № 1(53). – С. 87-90.
- 15 Дуйшеналиева , А. Д . Сущность и значение кадровой политики организации предприятия / А. Д. Дуйшеналиева , Д. А. Курегенова, Н. А. Дыйканбаева // Наука и инновационные технологии. – 2021. – № 2(19). – С. 62-68.
- 16 Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 478 с.
- 17 Карпова, М. В. Кадровая политика в условиях кризиса / М. В. Карпова, Н. В. Рознина, Е. М. Поверенова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 4. – С. 555-565.
- 18 Кондратьева , М. Н . Кадровая политика как основа экономической безопасности компании / М. Н. Кондратьева , Д. Д. Свирина Цветкова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2021. – № 5(161). – С. 76-80.

- 19 Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 216 с.
- 20 Кочеткова, М . А. Кадровая политика - важный аспект клиентоориентированности компании / М . А. Кочеткова // Электронный научный журнал. – 2021. – № 4(42). – С. 51-54.
- 21 Кузнецова Е. И. Экономическая безопасность : учебник и практикум для вузов / Е. И. Кузнецова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 336 с.
- 22 Кузьмич , Н. П . Влияние кадровой политики на эффективность деятельности предприятий / Н. П. Кузьмич, М. Ф. Якимович // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-1(71). – С. 187-189.
- 23 Лихолетов В. В. Экономическая безопасность инновационной политики : учебное пособие для вузов / В. В. Лихолетов. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
- 24 Лымарева, О. А. Совершенствование кадровой политики современного предприятия / О. А. Лымарева, Б. Р. Такахо // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 69-6. – С. 35-39.
- 25 Магомедов, М . А. Особенности формирования кадровой политики организации / М. А. Магомедов // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 8(133). – С. 959-962.
- 26 Магомедов , М. А . Совершенствование системы кадровой политики предприятия / М. А. Магомедов // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 5(130). – С. 1344-1348.
- 27 Макарова, О . С. Оценка состояния кадровой политики малого предприятия в условиях кризиса / О. С. Макарова // Молодежная наука : труды XXV Международной студенческой научно -практической конференции , Красноярск, 22–24 апреля 2021 года. – Красноярск : Красноярский институт железнодорожного транспорта - филиал Иркутского государственного университета путей сообщения, 2021. – С. 163-167.

- 28 Максимова, А. А. Основы разработки и реализации кадровой политики / А. А. Максимова // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики : сборник трудов Международной научно -практической конференции, Симферополь, 23 ноября 2021 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2021. – С . 232-235.
- 29 Меркулова Е . Ю. Общая экономическая безопасность : учебник и практикум для вузов / Е. Ю. Меркулова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 525 с.
- 30 Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 424 с.
- 31 Новиков, Н . А. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации / Н. А. Новиков // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2021. – № 3(38). – С. 77-79
- 32 Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
- 33 Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
- 34 Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е издание, переработанное и дополненное. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 467 с.
- 35 Реджепов, С . Кадровая политика современных полиграфических предприятий / С. Реджепов // Студенческий вестник. – 2021. – № 15-4(160). – С. 82-88.
- 36 Рыбаков, К . А. Особенности кадровой политики организаций малого бизнеса в период пандемии / К. А. Рыбаков, Н. В. Моисеенко // Экономика и социум. – 2021. – № 6-2(85). – С. 212-219.

- 37 Сергеев А. А. Экономическая безопасность предприятия : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. – 3-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 275 с.
- 38 Трацевская, А. Г. Стратегия и тактика формирования и осуществления кадровой политики / А. Г. Трацевская, Н. В. Моисеенко // Экономика и социум. – 2021. – № 2-2(81). – С. 434-440.
- 39 Управление персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинюк [и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 498 с.
- 40 Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА–М, 2017. – 242 с.
- 41 Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М.И. Бухалков. – М. : ИНФРА–М, 2018. – 191 с.
- 42 Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И . А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд ., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
- 43 Уразгалиев В. Ш. Экономическая безопасность : учебник и практикум для вузов / В . Ш. Уразгалиев . – 2-е изд ., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 725 с.
- 44 Цветкова И. И. Оценка кадровой безопасности предприятия с помощью индикаторного подхода / И. И. Цветкова, Н. И. Клевец // Бюллетень науки и практики № 1. – 2017. – С. 163-169.
- 45 Цьомкал, М. Д. Роль кадровой политики в определении стратегического направления деятельности организации / М. Д. Цьомкал, Н. Н. Вахрушев, А. И. Малыгина // Научный результат. Экономические исследования. – 2021. – Т. 7. – № 4. – С. 40-47.
- 46 Шилов, В. О. Совершенствование кадровой политики предприятия / В. О. Шилов // Синергия Наук. – 2021. – № 62. – С. 208-223.

- 47 Якимович, М. Ф. Формирование кадровой политики организации / М. Ф. Якимович, Н. П. Кузьмич // Modern Economy Success. – 2021. – № 1. – С. 80-84.
- 48 European Guide to good Practice in Knowledge Management // Global Business and Management Research: An International Journal. – 2021. – Vol. 13, № 4. – P. 104–116.
- 49 Elkin, G. "The Development of Managerial Competence and Leadership" In The Challenge of Human Resource Management, 250267. Auckland: Longman-Paul, – 2019. – Vol . 13, № 2. – P. 45–69.
- 50 Dubois D. D. Competency- Based Human Resource Management / D. D. Dubois, W.J. Rothwell. - Davies-Black Publishing. – 2022. – Vol. 15, № 1. – P. 30.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Показатели кадровой безопасности

Таблица А.1 – Классификация показателей кадровой составляющей экономической безопасности

Группа показателей	Показатели
Степень удовлетворенности сотрудников трудовыми аспектами	Показатели удовлетворенности следующими факторами: 1. Зарплата. 2. Система соцзащиты. 3. Санитарно-гигиенические условия. 4. Организационно-трудоустройство. 5. Отношения в трудовом коллективе. 6. Содержание, значимость трудовой деятельности. 7. Система вознаграждений, признание той или иной заслуги. 8. Карьерный рост. 9. Профессиональное развитие. 10. Мероприятия и пр.
Кадровая текучесть	Уровень кадровой текучести в компании. Уровень кадровой текучести в разрезе подразделений.
Наличие санитарно-гигиенических трудовых условий	Соответствие температурного режима. Соответствие освещенности рабочего места. Соответствие уровня шума. Наличие запыленности помещений на производстве. Наличие санитарно-гигиенических помещений и пр.
Наличие организационно-трудоустройство	Трудовая дисциплина. Исполнительская дисциплина. Травматизм сотрудников. Заболеваемость. Нормируемые операции Оснащенность рабочего места. Автоматизация, механизация трудовой деятельности. Компьютеризация управленческого состава. Уровень интенсивности, напряженности трудовой деятельности. Уровень рациональности трудовых режимов. Творческие операции. Неквалифицированный труд. Уровень обеспеченности сотрудников нормативными документами.

Окончание приложения А

<b>Группа показателей</b>	<b>Показатели</b>
Наличие социально–психологических трудовых условий	Соответствие морально–психологического климата в рамках коллектива. Конфликтность в компании. Делегирование работникам управленческих функций. Уровень трудовой, общественной активности сотрудников. Вовлеченность, лояльность кадрового состава и пр.
Уровень социальной защищенности сотрудников	Соответствие жилищных условий сотрудников общепринятым. Наличие детских дошкольных учреждений. Возможность получения медицинской помощи. Наличие путевок в санаторно-оздоровительные организации и пр.
Состав профессионально–квалификационной структуры кадров	Уровень образования сотрудников. Квалификация сотрудников. Общая культура сотрудников. Количество сотрудников, повысивших квалификацию.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Должностная инструкция инструктора технического обучения работников ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго»

#### И. Общие положения

1. Инструктор обучения работников относится к категории специалистов.
2. На должность инструктора обучения назначается лицо, имеющее среднее профессиональное образование и стаж работы по профилю не менее 3 лет или среднее (полное) общее образование, специальная подготовка и стаж работы по профилю не менее 5 лет.
3. Назначение на должность инструктора обучения работников и освобождение от нее производится приказом директора предприятия.
4. Инструктор обучения работников должен знать:
  - 4.1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, касающиеся вопросов подготовки сотрудников.
  - 4.2. Учебные программы.
  - 4.3. Принципы и методы обучения.
  - 4.4. Технологический процесс на предприятии.
  - 4.5. Ассортимент продаваемой продукции.
  - 4.6. Требования, предъявляемые к качеству.
  - 4.7. Передовые методы организации, планирования труда и выполнения рабочих приемов и операций по соответствующим профессиям.
  - 4.8. Способы контроля и анализа работы обучаемых рабочих.
  - 4.9. Порядок учета выполнения программ обучения, результатов труда обучаемых и их успеваемости.
  - 4.10. Основы трудового законодательства.
  - 4.11. Правила внутреннего трудового распорядка.
  - 4.12. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.
  - 4.13. Особенности энергетической отрасли.
5. Инструктор обучения работников подчиняется директору.
6. На время отсутствия инструктора обучения работников (болезнь, отпуск, командировка, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

#### II. Должностные обязанности

Инструктор обучения:

1. Обучает сотрудников, необходимым навыкам.
2. Планирует учебную работу и ведет учет выполнения программ обучения, результатов труда обучаемых и их успеваемости.
3. Осуществляет контроль над обеспечением безопасных условий работы сотрудников и за оснащением рабочих мест всем необходимым для выполнения работы.
4. Проводит вводный и текущий инструктаж всех вновь поступающих работников.
5. Изучает и обобщает передовой опыт работы по соответствующей профессии, передает его рабочим в целях повышения их квалификации, внедрения рациональных приемов и методов работы.
6. Контролирует правильность выполнения рабочими рабочих операций, качество и производительность их труда.
7. Проводит дополнительный инструктаж для устранения выявленных недостатков.

## Окончание приложения Б

### **III. Права**

Инструктор обучения работников имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.
2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями.
3. Сообщать непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в деятельности предприятия и вносить предложения по их устранению.
4. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя предприятия и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
5. Привлекать специалистов к решению задач, возложенных на него.
6. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении им его должностных обязанностей и прав.

### **IV. Ответственность**

Инструктор обучения работников несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Формы работы с персоналом

Таблица В.1 – Формы работы с персоналом ПАО «Россети Сибирь»

Форма работы с персоналом	Категория персонала				
	административно - Error! персонал	Error! персонал	ремонтный персонал	Error! персонал	Error! персонал
Подготовка по новой должности или профессии с обучением на рабочем месте (стажировкой)	+	+	+	+	
Предэкзаменационная подготовка	+	+	+	+	+
Проверка знаний:					
правил и норм по охране труда;	+	+	+	+	+
правил технической эксплуатации;	+	+	+	+	+
правил пожарной безопасности;	+	+	+	+	+
правил промышленной безопасности, других государственных норм и правил	+	+	+	+	+
Дублирование		+			
Контрольные тренировки:					
противоаварийные;		+			
противопожарные		+	+		
Инструктажи по охране труда:					
вводный;	+	+	+	+	+

первичный на рабочем месте;	+	+	+	+	
внеплановый;	+	+	+	+	

### Окончание приложения В

Форма работы с персоналом	Категория персонала				
	административно - Error! персонал	Error! персонал	ремонтный персонал	Error! персонал	Error! персонал
целевой;	+	+	+	+	+
плановый производственный;	+	+	+		
внеплановый производственный	+	+	+		
Инструктажи по пожарной безопасности:					
вводный;	+	+	+	+	+
первичный на рабочем месте;	+	+	+	+	+
внеплановый;	+	+	+	+	+
повторный;	+	+	+	+	+
целевой	+	+	+	+	+
Специальная подготовка		+			
Техническая учеба	+		+	+	+
Обучение приемам оказания первой помощи пострадавшим	+	+	+	+	+
Непрерывное профессиональное обучение для повышения квалификации	+	+	+	+	+
Прохождение ежедневной оценки уровня знаний	+	+	+	+	



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Оценка угроз кадровой безопасности

Таблица Г.1 – Оценка возможных проявлений основных угроз кадровой безопасности ПАО «Россети Сибирь» - «Хакасэнерго».

Угрозы кадровой безопасности	Возможные проявления угроз кадровой безопасности	Оценка
Использование служебного положения	Убытки компании из-за неправомерных действий служащего (например, уклонение от уплаты налогов, злоупотребление корпоративными средствами, подкуп клиентов);	3
	Штрафы и санкции, назначенные компании в результате действий служащего;	4
	Репутационные потери компании, связанные с негативной публицистикой и ухудшением имиджа;	5
	Потери клиентов и партнеров, которые отказались работать с компанией из-за скандала;	4
	Дополнительные расходы на юридическое сопровождение и прочие затраты, связанные с разрешением проблем, возникших из-за действий работника.	5
Итого		4
Пренебрежение обязанностями	Упущенная прибыль: если работник не выполняет свои обязанности;	4
	Штрафы и санкции: если работник не выполняет свои обязанности, это может привести к наложению штрафов или санкций со стороны государственных органов или партнеров;	4
	Увольнение: если работник не выполняет свои обязанности, это может привести к его увольнению, что также может стать причиной потерь в денежном выражении для компании (например, затраты на поиск и обучение нового сотрудника);	4
	Репутационные потери: если работник не выполняет свои обязанности, это может негативно сказаться на репутации	5

	компании, что может привести к потере клиентов и доходов.	
Итого		4

Продолжение приложения Г

Угрозы кадровой безопасности	Возможные проявления угроз кадровой безопасности	Оценка
Нарушение норм эксплуатации	Потери из- за простоя оборудования . Если оборудование неисправно и не может использоваться для производства продукции, это приводит к простоя и потере дохода;	5
	Потери из- за уменьшения производительности . Если оборудование работает неэффективно или не на полную мощность, это приводит к снижению производительности и потере дохода. Такие потери могут быть выражены как потери производства или потери продаж;	5
	Потери из -за аварий . Если оборудование неисправно и аварийно выходит из строя , это может привести к значительным финансовым потерям. Это может включать расходы на ремонт, замену оборудования или компенсации за ущерб, причиненный аварией;	5
	Потери из- за нарушения требований безопасности. Если оборудование не соответствует требованиям безопасности и происходят несчастные случаи на производстве, это может привести к финансовым потерям в виде штрафов , компенсаций пострадавшим и убытков вследствие простоя производства.	5
Итого		5
Вымогательств о	Убытки от потери производительности работников, которые подвергаются вымогательству и не могут сосредоточиться на работе;	3
	Потери от снижения качества продукции или услуг , произведенных работниками , которые страдают от вымогательства;	3
	Расходы на юридическую защиту предприятия и компенсации пострадавшим работникам;	4
	Репутационные потери, связанные с общественным осуждением вымогательства на предприятии;	4
	Потери от увольнения работников, которые не могут вынести давление вымогателей и покидают предприятие;	3

	Потери от снижения морального духа и удовлетворенности работников, которые страдают от вымогательства и не чувствуют поддержки со стороны руководства.	4
Итого		3

Продолжение приложения Г

<b>Угрозы кадровой безопасности</b>	<b>Возможные проявления угроз кадровой безопасности</b>	<b>Оценка</b>
Завышение компетенций при приеме на работу	Высокая зарплата: если работник имеет завышенные компетенции, то он может требовать более высокой зарплаты, чем должностной уровень предполагает. Это может привести к неправильному распределению финансовых ресурсов и повышенным затратам на оплату труда;	2
	Недополучение прибыли: если работник с завышенными компетенциями не может использовать их в полной мере из-за ограничений должности, то предприятие может потерять возможность получения дополнительной прибыли от использования этих навыков;	3
	Неэффективность работы: работник с завышенными компетенциями может не выполнять свои обязанности эффективно, если они не соответствуют его уровню квалификации. Это может привести к неправильному использованию ресурсов и потере производительности;	3
	Дополнительные расходы на обучение: если работник с завышенными компетенциями не может использовать их в полной мере, предприятие может потратить дополнительные ресурсы на его обучение и адаптацию к должности.	3
Итого		3
Мошенничество	Потери от кражи денег или ценностей;	4
	Убытки от незаконных сделок или контрактов;	3
	Потери от подделки документов или фальсификации информации;	5
	Расходы на расследование и судебные процессы, связанные с мошенничеством;	5
	Ущерб от утечки конфиденциальной информации или нарушения прав на интеллектуальную собственность;	5

	Потери от несанкционированного доступа к компьютерным системам и базам данных;	5
	Репутационный ущерб и потеря доверия со стороны клиентов и партнеров.	5
Итого		5

Продолжение приложения Г

<b>Угрозы кадровой безопасности</b>	<b>Возможные проявления угроз кадровой безопасности</b>	<b>Оценка</b>
Кражи, воровство	Убытки от украденного товара или оборудования;	4
	Расходы на восстановление поврежденного имущества;	5
	Расходы на охрану и безопасность предприятия;	4
	Убытки от потери клиентов или покупателей из -за негативного имиджа предприятия;	3
	Потери от снижения производительности персонала, вызванной стрессом и неуверенностью в безопасности на рабочем месте.	5
Итого		4
Недостаточная квалификация сотрудников	Ошибки и некачественное выполнение работы, что может привести к необходимости переработок или дополнительных расходов на исправление ошибок;	4
	Увеличение времени, затрачиваемого на выполнение задач, что может привести к увеличению затрат на оплату труда и снижению производительности;	3
	Снижение качества услуг, что может привести к ухудшению репутации предприятия и снижению объемов продаж;	4
	Неэффективное использование ресурсов, что может привести к излишним затратам на материалы, оборудование и другие ресурсы.	4
	Репутационный ущерб и потеря доверия со стороны клиентов и партнеров.	5
Итого		4

Неэффективная система адаптации	Увеличение времени на обучение новых сотрудников - если система адаптации не работает должным образом, новые сотрудники могут тратить больше времени на изучение процессов работы, что может замедлить их производительность и увеличить расходы на зарплату;	2
	Увеличение числа ошибок - неадаптированные сотрудники склонны к ошибкам, что может привести к дополнительным расходам на исправление ошибок, возможным штрафам или потере клиентов;	3

### Окончание приложения Г

Угрозы кадровой безопасности	Возможные проявления угроз кадровой безопасности	Оценка
	Увеличение текучести кадров - если новые сотрудники не чувствуют себя комфортно или не получают достаточной поддержки во время адаптации, они могут решить уйти в другую компанию, что приведет к дополнительным расходам на поиск и обучение новых сотрудников;	4
	Снижение качества продукции или услуг - если неадаптированные сотрудники не понимают процессы производства или обслуживания, это может привести к снижению качества продукции или услуг, что в свою очередь может привести к потере клиентов и уменьшению доходов предприятия.	5
		3
Утечка квалифицированного персонала	Потери из-за снижения производительности: уход квалифицированных сотрудников может снизить общую производительность предприятия, что приведет к уменьшению объема продаж и доходов;	4
	Расходы на замещение : предприятие может потратить значительные средства на поиск и найм новых квалифицированных сотрудников, а также на обучение их;	5
	Потери из-за снижения качества услуг: уход квалифицированных сотрудников может привести к снижению качества продукции или услуг, что может повлечь за собой потерю клиентов и уменьшение доходов;	5
	Увеличение расходов на рекламу и маркетинг: для компенсации потерь клиентов предприятие может вынуждено увеличить расходы на рекламу и маркетинг, что может оказаться очень	4

	затратным;	
	Потери из -за снижения конкурентоспособности: утечка квалифицированного персонала может привести к снижению конкурентоспособности предприятия на рынке, что может повлечь за собой снижение объемов продаж и доходов.	5
Итого		5
Ориентация сотр. только на решение текущих задач	Уменьшение объема продаж;	4
	Увеличение затрат на производство;	5
	Потеря клиентов из-за недостаточно качественного обслуживания.	5
Итого		5

Министерство науки и высшего образования РФ  
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  
«19» июня 2023 г.

### ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

специальность 38.05.01 «Экономическая безопасность»

ОЦЕНКА КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «РОССЕТИ  
СИБИРЬ» - «ХАКАСЭНЕРГО»)

Руководитель

  
подпись, дата  
15.06.2023

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

Н.Н. Савяк  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата  
15.06.23

Т.А. Шкредова  
инициалы, фамилия

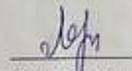
Рецензент

  
подпись, дата  
15.06.23

заместитель директора  
по экономике и  
финансам ПАО  
«Россети Сибирь» -  
«Хакасэнерго»  
должность, ученая  
степень

О.Н. Мурашко  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
подпись, дата

Е.В. Шкарпетина  
инициалы, фамилия

Красноярск 2023