

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

**Институт финансов, экономики и управления**

(наименование института полностью)

**38.04.01 Экономика**

(код и наименование направления подготовки)

**Аудит, учет, экономическая безопасность в организациях**

(направленность (профиль))

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

на тему: Развитие и оценка человеческого потенциала как условие обеспечения  
экономической безопасности предприятий

Студент

**Л.Л. Кифа**

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

**канд.экон.наук Я.С. Митрофанова**

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение .....	4
1 Теоретические аспекты развития и оценки человеческого потенциала как условия экономической безопасности предприятия .....	10
1.1 Содержание экономической безопасности предприятия.....	10
1.2 Кадровая безопасность как основа обеспечения экономической безопасности .....	21
1.3 Понятие человеческого потенциала, методы его определения .....	29
2 Анализ кадрового потенциала как фактора экономической безопасности исследуемых предприятий .....	36
2.1 Организационно-экономическая характеристика объектов исследования... 36	
2.2 Анализ показателей трудового потенциала предприятий .....	49
2.3 Анализ состояния оценки и развития человеческого потенциала на предприятиях .....	53
3 Совершенствование системы оценки и развития человеческого потенциала как условия обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий .....	61
3.1 Разработка модели оценки персонала с учетом цифровой грамотности .....	61
3.2 Комплекс мероприятий по развитию человеческого потенциала .....	67
3.3 Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятий .....	71
Заключение .....	78
Список используемых источников .....	84
Приложение А Организационная структура управления ООО «ДААЗ» .....	90
Приложение Б Организационная структура управления ООО «СААЗ Комплект» .....	91

Приложение В Организационная структура управления ООО «ДСК».....	92
Приложение Г Годовой отчет ООО «ДААЗ» за 2020 год.....	93
Приложение Д Бухгалтерская отчетность ООО «СААЗ Комплект» за 2018-2020 годы.....	94
Приложение Е Прогнозный бухгалтерский баланс ООО «ДСК» за 2019-2021 годы.....	98
Приложение Ж Антикоррупционная политика ООО «УК ДСК-Групп» .....	100
Приложение И Кодекс этики и служебного поведения работников .....	101
ООО «УК ДСК-Групп».....	101
Приложение К Возможный алгоритм перехода на российские ресурсы при обучении и развитии сотрудников .....	102
Приложение Л Программа онлайн-курса «Эмоциональный интеллект» (адаптированная автором диссертации) .....	103

## Введение

**Актуальность и научная значимость настоящего исследования.** Со второй половины 20-го века оценка трудового потенциала сотрудников предприятий и организаций занимала значительное место среди задач кадровой службы. Подходы к оценке компетентности работников всех категорий позволяют обосновать и дать надежный ответ на важный вопрос, насколько сотрудник может быть успешным на конкретном рабочем месте в компании? Как обеспечить безопасность функционирования предприятия в процессе управления персоналом?

Вместе с тем, во втором десятилетии 21-го века руководство организаций не только российских, но и зарубежных, все чаще задают другой вопрос: позволяет ли потенциал сотрудника выполнять работу, соответствующую требованиям организационной стратегии?

Тенденции таковы, что мир вокруг нас становится качественно другим. Он меняется постоянно и непредсказуемо. Компании вынуждены отвечать на этот вызов, наращивая скорость внутренних изменений в направлении обеспечения экономической безопасности.

Бизнес больше не может быть статичным. В попытках обеспечить нужную скорость реакции предприятия отказываются от традиционных систем управления, создавая гибкие организационные структуры, все больший акцент делая на развитии человеческого потенциала.

В этой связи меняются и требования к сотрудникам. Традиционная карьерная траектория уходит в прошлое. Бизнес нуждается в специалистах-универсалах, способных гибко подстраиваться и легко переключаться от одного к другому виду деятельности, добиваясь синергетического эффекта. От работников требуется умение легко переходить к решению совершенно новых,

незнакомых задач, эффективно действовать в рамках сложных и изменчивых систем управления.

Теперь компетентность сотрудника измеряется с позиции соответствия не только нынешним задачам, но и способности их решения в будущем. А это возможно далеко не всегда: новые должности и виды работ возникают лавинообразно, а многие традиционные радикально меняются или исчезают. Руководству необходимо понимать, что компетентность работников является одним из условий обеспечения экономической безопасности при движении к стратегическим целям.

**Объекты исследования:** предприятия автомобильной промышленности ООО «ДААЗ» (Ульяновская область, г. Димитровград), ООО «ДСК» (Самарская область, г. Тольятти), ООО «СААЗ Комплект» (Рязанская область, Скопинский район, с.Чулково).

**Предмет исследования:** система развития и оценки человеческого потенциала как условие обеспечения экономической безопасности предприятий.

**Цель исследования:** разработка мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия посредством развития человеческого потенциала.

**Гипотеза исследования** состоит в том, что развитие человеческого потенциала в нужном для организации направлении и своевременная оценка необходимых компетенций у сотрудников предприятия, позволяет усилить его экономическую безопасность, посредством влияния на положительную динамику экономических показателей организации.

В процессе исследования необходимо решить следующие **задачи:**

1. Провести теоретический анализ составляющих человеческого потенциала и способов его влияния на экономическую безопасность предприятия.

2. Провести анализ экономической безопасности объектов исследования.
3. Провести оценку состояния и развития человеческого потенциала сотрудников предприятий - объектов исследования.
4. Разработать модель оценки персонала с учетом цифровой грамотности.
5. Разработать комплекс мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала сотрудников предприятий.

**Теоретико-методологическая основа исследования.** Степень разработанности проблемы. Значительный вклад в изучение теоретико-методических и практических вопросов по развитию и управлению человеческими ресурсами внесли ученые О.Э. Башина, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, Ю.Е. Ефремова, Е.К. Завьялова, В.В. Кулешов, М.Б. Курбатова, М.О. Латуха, М.И. Магура, С.Д. Резник, М.В. Савина, А.А. Степанов, В.В. Травин, Ю.Н. Царегородцев и др.

Вопросы обеспечения экономической безопасности рассмотрены в трудах Е.В. Караниной, Е.А. Орловой, Е.Д. Соложенцева, А.Е. Суглобова, О.А. Фирсовой, С.А. Хмелева, Н.В. Шмелёвой и др.

Вместе с тем, еще недостаточно обоснованы и применяются как зарубежные, так и российские методы повышения эффективности обеспечения экономической безопасности предприятий России путем оценки и развития человеческого потенциала. Особенностью существующих моделей является то, что они направлены на конкретный вид деятельности и используются без учета тенденций на рынке труда, и отраслевой особенностью предприятия. Современные условия требуют совершенствования системы развития человеческого потенциала предприятий, как одного из важных условий обеспечения их экономической безопасности. Главной особенностью современности является повсеместная цифровизация коммуникационных

процессов не только на межличностном уровне, но и с внешними и внутренними стейкхолдерами.

**Методы исследования:**

- теоретические: изучение и анализ экономико-управленческой литературы, по обеспечению безопасности предприятий по теме исследования; моделирование, изучение анализ и обобщение применяемых в организационной среде технологий развития человеческого потенциала.

- эмпирические: наблюдение, опрос, анкетирование, тестирование, изучение документной информации, проведение опытно-экспериментальной работы, метод экспертной оценки.

- методы статистического анализа, графического представления результатов эксперимента.

**Научная новизна исследования** состоит в уточнении дефиниции «человеческий потенциал» как условия обеспечения экономической безопасности предприятия и в усовершенствовании модели оценки персонала с учетом цифровой компетентности.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в развитии научного познания в области обеспечения экономической безопасности предприятия посредством развития человеческого потенциала и адекватной модели оценки персонала с учётом «цифровой грамотности».

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что сформированная модель оценки персонала и обоснованный комплекс программ обучения, направленный на формирование необходимых компетенций в цифровой экономике позволяют решать актуальные проблемы развития человеческого потенциала предприятий не только в отрасли автомобилестроения, но и других сферах деятельности с целью обеспечения их экономической безопасности.

**Достоверность и обоснованность результатов исследования** обеспечена четким определением цели и спектром задач исследования, структурой теоретического исследования предмета, выбора методики оценки человеческого потенциала, как условия экономической безопасности предприятий, посредством анализа данных бухгалтерской и публичной отчетности объектов исследования.

**Личное участие автора в исследовании** состоит в выборе направления исследования, изучении теоретического и практического состояния проблемы, выделении компонентов человеческого потенциала, как инструмента обеспечения безопасности предприятий, адаптации модели оценки персонала, подборе и обосновании комплекса мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий с целью усиления их экономической безопасности.

**Апробация и внедрение результатов работы** велись в течение всего исследования путем опубликования научных публикаций по теме исследования:

– Innovative approach to improving the efficiency of labor potential: talent management. Makhmudova I.N., Kifa L.L., Vasilieva S.E.// В сборнике: SHS Web of Conferences. Eurasia: Sustainable Development, Security, Cooperation – 2019. Samara State University of economics. 2019. С. 05002.

– Кифа Л.Л., Шевлякова Е.М. Обеспечение организации трудовыми ресурсами в условиях цифровой экономики // Economic aspects of industrial development in the transition to a digital economy: сборник статей по материалам международной научно-практической конференции (28 декабря 2019 г., г. Уфа). Уфа: Изд. НИЦ Вестник науки, 2019. 293 с. С. 163–169.

– Оценка персонала в цифровой экономике: экономический и управленческий аспекты. Кифа Л.Л., Шевлякова Е.М.//Научное обозрение. Экономические науки. 2021. № 1. С. 25-31.



**К научным результатам, выносимым на защиту относятся:**

- Дефиниция «развитие человеческого потенциала» в плоскости обеспечения экономической безопасности функционирования предприятия: «Процесс раскрытия потенциала работника (физического, социального, психологического) посредством освоения необходимой информации, овладения способами деятельности, накопления опыта, определяющим его возможности самоуправления и сотрудничества с другими людьми в процессе трудовой деятельности».
- Адаптированная модель оценки потенциала персонала с учетом «цифровой грамотности».
- Предложенный комплекс обучающих курсов, способствующий формировать цифровую компетентность у сотрудников, развивая их потенциал, ориентированный на обеспечение экономической эффективности предприятий.

**Структура магистерской диссертации.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, содержит 19 рисунков, 15 таблиц, списка используемых источников и литературы (44 источника), 10 приложений.

# **1 Теоретические аспекты развития и оценки человеческого потенциала как условия экономической безопасности предприятия**

## **1.1 Содержание экономической безопасности предприятия**

Современная Россия находится в условиях кризисного перехода к новым условиям хозяйствования. Текущий период дает мощный стимул трансформации функционирования хозяйствующих субъектов в сложившихся экономических условиях. Происходящие реформы определяют актуальность проблемы обеспечения экономической безопасности предприятий. Казаченко А.В. под экономической безопасностью предприятия понимает «состояние его защищенности от негативного влияния внутренних и внешних угроз, дестабилизирующих факторов, при котором обеспечивается устойчивая реализация основных коммерческих интересов и целей деятельности» [15].

Кормишкина Л.А. рассматривает экономическую безопасность как «обеспечение наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечение устойчивого функционирования хозяйствующего субъекта в настоящее время и в будущем» [16].

Вопрос об экономической безопасности каждого предприятия, организации, учреждения находится в значительной зависимости от уровня безопасности государственного бюджета, системы налогообложения, финансово-денежной системы государства и других факторов. Например, в 2022 году в России стартовал эксперимент - запуск цифровой платформы МСП с 1 февраля (утв. пост. правительства РФ от 21.12.2021 № 2371). К экосистеме для малого и среднего предпринимательства подключены двадцать различных сервисов от министерств, ведомств, банков и фондов поддержки предпринимательства [29].

Гончаренко Л.П. экономической безопасностью предприятия называет «состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в данный момент времени и на перспективу» [37].

В данной работе под экономической безопасностью предприятия понимается совокупность условий, обеспечивающих эффективное использование организационных ресурсов, направленных на противостояние угрозам и предупреждение риска их воздействия в процессе функционирования предприятия. Таким образом, в данном определении заложены понятия «условия» и «эффективность».

Очевидно, что экономическая безопасность предприятия - это комплексное понятие и связано оно не столько с внутренними факторами, сколько с воздействием их извне. Важнейшей задачей обеспечения экономической безопасности для предприятия является своевременное выявление угроз, условий и факторов, действующих негативным образом на предприятие.

Рассмотрим классификацию угроз по различным признакам (таблица 1).

По данным таблицы 1 видно, какое множество угроз предстоит преодолевать предприятию для обеспечения собственной безопасности.

Носителями угроз могут быть физические лица и социальные группы. В условиях кризисной ситуации, в которой находится предприятие, рекомендуется проводить качественный анализ деятельности предприятия и рассматривать воздействие угроз в комплексе, поскольку наступление одной угрозы может усилить негативное воздействие других. Очевидно, лучше предотвратить возникновение угрозы, чем справляться с ними после того, как они начали свое негативное влияние. [8], [37].

Таблица 1 – Классификация угроз экономической безопасности предприятия

№ п/п	Признак классификации	Виды угроз
1	Возможность прогнозирования	Прогнозируемые, непредсказуемые
2	Полученный результат	Общий, локальный
3	Масштаб последствия	Катастрофа, значительный ущерб, не существенный
4	Вероятность наступления	Явный, латентный
5	Природа возникновения	Политические, экономические, социальные, техногенные, технологические, экологические, правовые
6	Степень вероятности наступления	Невероятные, вероятные, вполне возможные
7	Возможность предотвращения	Управляемое возникновение непреодолимое
8	Объект для посягательства	Активы предприятия, информация, деловая репутация, сотрудники

В учебно-методической литературе авторы называют основные задачи экономической безопасности организации:

- «качественная правовая защищенность;
- минимизация отрицательного воздействия на окружающую среду;
- защита информационного поля, коммерческой тайны;
- обеспечение надлежащего уровня квалификации персонала, его интеллектуального потенциала;
- наличие эффективного менеджмента;
- эффективная защита персонала и имущества предприятия;
- обеспечение технологической независимости;
- обеспечение финансовой устойчивости предприятия» [14].

Построение системы экономической безопасности предприятия требует внимательного отношения к собственной конкурентной позиции. Майкл Портер в свое время сформулировал пять сил конкуренции. Во-первых, это потенциальные конкуренты, вхождение которых на рынок создает опасность успешности компании. Во-вторых, поставщики сырья, материалов и

оборудования, которые могут поднять цены, снизить качество, изменить количество поставки, что негативно отразится на прибыли предприятия. В-третьих, потребители, угроза поведения которых состоит в том, что их может не устраивать прежняя цена или качество выпускаемой предприятием продукции. В-четвертых, угроза появления товаров-заменителей, которые влияют на ценовую политику и, следовательно, на прибыльность предприятия. В-пятых, соперничество с конкурентами, которых следует рассматривать с позиции структуры конкуренции, условий спроса и высоты барьера входа в отрасль. Таким образом, конкурентоспособность предприятия пропорционально влияет на уровень его экономической безопасности.

Таблица 2 – Объекты защиты предприятия от угроз

№ п/п	Ресурсы – объект защиты	Составляющие объекта
1	Информационные ресурсы	Информационное обеспечение, составляющее коммерческую тайну, базы данных, программное обеспечение, бизнес-планы предприятия
2	Материальные средства	Здания, сооружения, оборудование, транспорт, документы
3	Финансовые ресурсы	Денежные средства и их эквиваленты, денежные поступления
4	Технические средства и системы охраны	Приборы, устройства и технические системы, предназначенные для автоматизации производства, система охранной сигнализации
5	Средства и системы информатизации	Автоматизированные системы, вычислительные сети, массивы информации на соответствующих носителях
6	Персонал	Работники, обладающие конфиденциальной информацией, с допуском к коммерческой тайне
7	Правовые ресурсы	патенты лицензии, квоты на использование природных ресурсов, право пользование землей

Организационные ресурсы являются важнейшим конкурентным преимуществом, которые руководство предприятия использует для реализации целей бизнеса. Их несколько: факторы производства, спрос на продукцию,

надежность контрагентов, государственное регулирование, компетентность менеджмента компании.

С целью обеспечения экономической безопасности предприятию важно определить, какие объекты подлежат защите. В таблице 2 представлен комплекс таких объектов.

Как видно из таблицы 2, существует много объектов, которым необходимо обеспечивать защиту и, тем самым, экономическую безопасность предприятия. Персонал предприятия является одним из объектов. Следовательно, обеспечение его безопасности рассматривается, как одно из условий успешной деятельности предприятия.

Очевидно, что экономическая безопасность хозяйствующего субъекта может быть достигнута благодаря правовым основам государства, регламентирующим принципы государственной политики в сфере национальной безопасности. Правовую основу национальной безопасности составляет обширный перечень нормативно-правовых актов, от указа президента РФ «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [34], [35] до целого спектра федеральных законов, кодексов и других. «Правовая защита персонала, материальных и экономических интересов организации обеспечивается на основе норм уголовного, уголовно-процессуального кодекса РФ. А правовая защита профессиональной деятельности персонала обеспечивается Трудовым кодексом Российской Федерации. Защита имущественных и иных материальных интересов обеспечивается Кодексом об административных правонарушениях» [38].

Очевидно, сохранение экономической безопасности предприятия, нуждается в создании системы безопасности. В результате изучения источников по теме исследования, нами выявлена совокупность средств и методов по ее обеспечению (таблица 3) [1], [10], [16], [38], [39], [41], [44].

Таблица 3 – Обеспечение экономической безопасности: ресурсы, средства и методы

Средства обеспечения	Наименование ресурса	Методы обеспечения
Системы охранно-пожарные, средства обнаружения опасности, ограждения, разметка в производственных цехах, СИЗ	технические	Наблюдение, контроль, отождествление
Структурные подразделения, службы безопасности	организационные	Принятие решений, структура управления, коммуникации
Документы, иллюстративный информационный материал о коммерческой тайне, средства защиты информации	информационные	Данные о сотрудниках, аналитические данные конфиденциального характера
Необходимое количество денежных средств	финансовые	Стимулирование работников, способствующих обеспечению экономической безопасности
Законы, локальные акты по вопросам обеспечения безопасности, Правила и Порядок	правовые	Защита законных прав и интересов в процессе деятельности, в суде
Работники, работающие с конфиденциальной информацией и коммерческой тайной, сотрудники служб безопасности	кадровые	Развитие персонала или прием сотрудников, способных обеспечить безопасность

Таким образом, эффективность экономической безопасности в конкретной экономической ситуации, обеспечивается благодаря рациональному использованию ресурсов и росту производительности труда, основными направлениями которого является:

- со стороны кадровой службы - контроль трудовой дисциплины;
- со стороны бухгалтера или финансовой службы - автоматизация учета рабочего времени, заработной платы;
- со стороны руководства - контроль эффективности использования рабочего времени.

В процессе своей деятельности предприятие использует целый спектр ресурсов и все они, так или иначе, влияют на обеспечение экономической

безопасности: материальные, технологические, информационные, финансовые, интеллектуальные, человеческие.

Рассмотрим подробнее их влияние на обеспечение экономической безопасности.

«Трудовые ресурсы представляют собой один из главных факторов производства, На основе чего существующие на сегодняшний день положение и эволюция их структурных и количественных параметров играет немаловажную роль в укреплении и формировании экономической безопасности» [2].

Рациональное использование материальных ресурсов обеспечивает рост выпуска продукции и, как следствие, влечет повышение объемов выручки. Чем больше материалов расходуется при производстве продукции, тем больше она считается материалоемкой. Предприятие заинтересовано в сокращении этого показателя для повышения эффективности работы. С этой точки зрения рациональное расходование всех видов имеющихся ресурсов способствует снижению себестоимости и росту производства.

«Финансовые ресурсы - это совокупность собственных, привлеченных и заемных денежных средств, предназначенных для исполнения финансовых обязательств, а также финансирования текущих затрат и затрат, связанных с расширением капитала» [31].

По структуре финансовые ресурсы предприятия делятся на три группы: 1) собственные и приравненные к ним средства; 2) мобилизуемые на финансовом рынке; 3) поступающие в порядке перераспределения. Используя финансовые ресурсы, предприятие обеспечивает себе финансовую устойчивость в случае эффективного управления этим видом ресурсов.

Об информационном виде ресурсов стоит говорить отдельно. Ведь именно информация является предметом для принятия верных решений руководством. В последнее время большие объёмы информации,



информатизация общества и экономики требуют от предприятий умелого использования и обеспечения сохранности своих информационных ресурсов.

Кроме того, реализация национального проекта «Цифровая экономика» требует от сотрудников предприятия овладения цифровой компетентности, способствующей рациональному использованию информации в целях успешного функционирования хозяйствующих субъектов.

Таким образом, обеспечение экономической безопасности предприятия - это процесс постоянный и направлен на реализацию стратегии с целью предотвращения возможных ущербов и достижения максимального уровня экономической безопасности предприятия.

При оценке угроз экономической безопасности предприятия можно назвать следующие виды (таблица 4).

Таблица 4 – Виды угроз и причины возникновения

№ п/п	Название угрозы	Причины возникновения
1	утрата ниши на рынке	экономическая ситуация в стране и мире, технологическое воздействие на спрос, политика конкурентов, изменения экономико-политической внешней среды
2	доля изменения экономического положения в стране и мире	нестабильность налоговой и таможенной политики, высокая динамика курса валюты, снижение капитализации предприятия
3	условия кредитования	снижение ставки рефинансирования, рост инвестиций
4	изменение платежеспособности покупателей	криминальная составляющая, недобросовестная конкуренция, промышленный шпионаж, посягательство на коммерческую тайну

Внутренние угрозы экономической безопасности предприятия чаще всего находятся в производственной сфере. Это и устаревание основных фондов,

устаревшие технологии, высокие издержки производства. Минимизация воздействия угроз внутри предприятия находится в компетенции его руководства [21].

Достижение экономической безопасности предприятия принято обосновывать финансовыми показателями: платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности и др. В таблице 5 представлены показатели экономической безопасности предприятия.

Таблица 5 – Показатели экономической безопасности предприятия

№ п/п	Группа показателей	Наименование показателя	Формула расчета
1	Платежеспособность	коэффициент обеспечения собственными средствами (риск банкротства при коэффициенте ниже 0,4); коэффициент утраты платежеспособности;  коэффициент автономии	$K_{осос} = (СК - ВА) / ОА$ по строкам баланса: $K_{осос} = (\text{стр. 1300} - \text{стр. 1100}) / \text{стр. 1200};$ $K_{уп} = K_{тл\ кон} + З/Т,$ где $K_{тл\ нач}$ – к-т текущ.ликвидности на нач. отч. периода; $K_{тл\ кон}$ – к-т текущ. ликвидности на конец отч. периода; $T$ – анализир.период, м-ц; $З$ - период утраты платежесп. м-ц; $K_{тл\ норм}$ – нормативн. знач. к-та текущ.ликвидности $K_a = СК./ ВБ,$ где СК. – собств.капитал; ВБ. - валюта баланса
2	Финансовая устойчивость	доля заемных средств;  соотношение заемных и собственных средств	$K = (1410 + 1510) / 1300,$ где: стр.1410 - долги по долгоср. займам; стр. 1510 - долги по краткоср. займам; стр. 1300 - значение СК $K_{зс} = ЗС / СС,$ где ЗС – заемн. средства; СС – обств.ср-ва
3	Деловая активность	коэффициент оборачиваемости;	$ООС = В / С_{ргод\ ск}$ по балансу: = стр. 2110 / $0,5 \times (\text{стр. 1300 на нач.г.} + \text{стр. 1300 на кон.г.})$ ), где: стр. 2110 - выручка из формы № 2; стр. 1300 – строка бух. баланса (итоговая строка)

Продолжение таблицы 5

		оборачиваемость собственных средств	раздела III «Капитал и резервы») Оборач.СК = В / СКср
4	Показатели рентабельности	рентабельность продаж;  рентабельность персонала;  норма прибыли	$R_{пр} = П_{чист} / В \times 100\%$ из отчета о фин. результатах (форма № 2): $R_{пр} \text{ по валовой прибыли} = \text{стр. 2100} / \text{стр.2110} \times 100$ $ROL = ЧП/Чс, \text{ где}$ ЧП - чистая прибыль за исслед. период, Чс - численность сотрудников НЧП = Пчист (убыток) / В (без учета НДС и акцизов, в цене реализац.) $Н_{чп} = \text{стр. 2110} / \text{стр. 2400}$
5	Трудовые показатели	производительность труда;  использование фонда рабочего времени	$ПТ = (Q - Кп) / (Т \times N),$ где: Q - объем производства (стр. 2130 баланса); Кп – коэф-т простоев; Т - трудоемкость; N - Чсс. $Крп = Дф / Дн,$ где Дф – ср. число дней, отработ.1 работником, Дн – кол-во дн. за период работы предпр.

Таким образом, используя данные баланса и отчета о прибылях и убытках, можно обосновать уровень экономической безопасности предприятия.

С целью обеспечения достойного уровня экономической безопасности, необходимо проводить периодическую оценку состояния использования его ресурсов в соответствии с определенными критериями. Критерий – это признак, благодаря которому производится оценка угроз или ущерба от воздействия негативных факторов.

Кормишкина Л.А отмечает что «для установления уровня экономической безопасности необходимо проводить мониторинг аспектов деятельности предприятия. Основные задачи мониторинга хозяйственной деятельности предприятия это:

- анализ состояния и динамики развития предприятия;
- определение влияющих факторов на потенциал предприятия;
- выявление деструктивных тенденций в развитии предприятия;

– разработка и реализация мероприятий по нейтрализации угроз» [16].

Эксперты экономической безопасности установили этапы мониторинга состояния и динамики развития предприятия, они представлены на рисунке 1 [33].

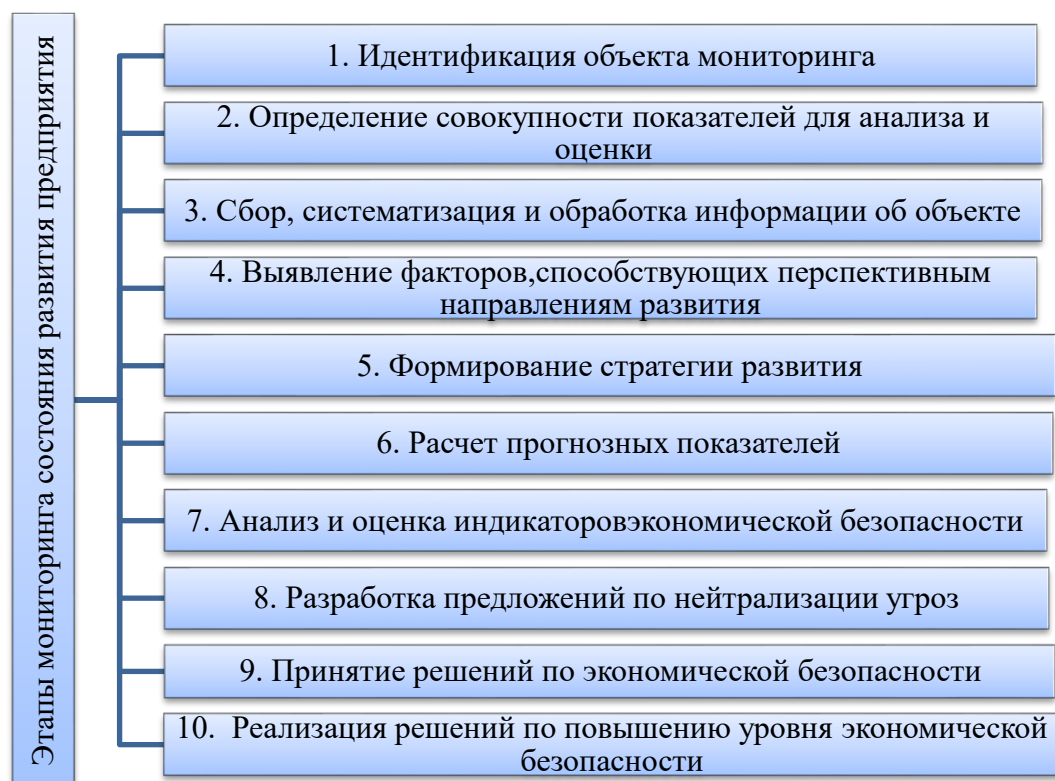


Рисунок 1 – Этапы проведения мониторинга предприятия

В этой схеме (рисунок 1) добавлен этап 10. Таким образом, разделен этап принятия решения и реализации его.

Анализируя состояние экономической безопасности предприятия, возникает потребность определения уровня этого состояния. Оно может быть стабильным, предкризисным, кризисным и критическим.

Очевидно, кризисы возникают в результате негативного влияния различных факторов, способных нарушить экономическую устойчивость

деятельности предприятия. Перечень внешних и внутренних факторов, представлен на рисунке 2.

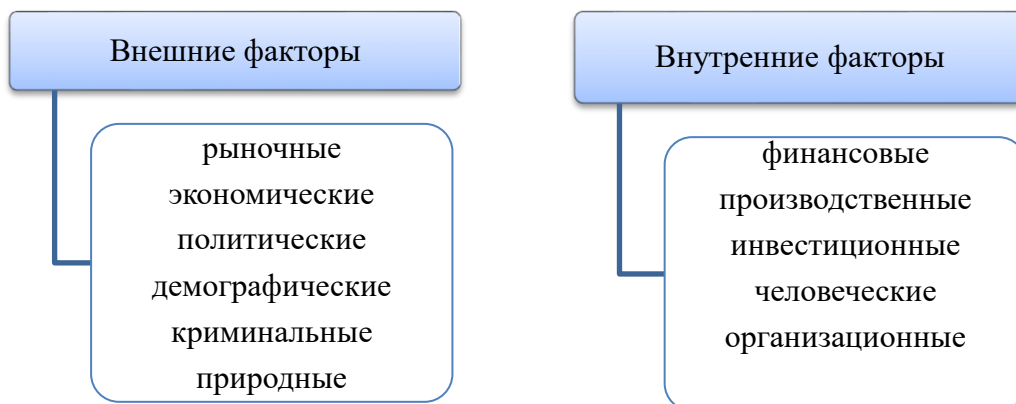


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия

Подводя итоги, отметим, что система экономической безопасности является основой эффективной деятельности предприятия. Своевременное прогнозирование, обнаружение и предотвращение угроз способствует достижению поставленных целей.

Исследование вопроса о содержании экономической безопасности предприятия позволило выявить целый спектр возможных видов угроз. По каждому из них разрабатываются мероприятия, проведение которых положительно влияет на результативность деятельности экономического субъекта.

## **1.2 Кадровая безопасность как основа обеспечения экономической безопасности**

При исследовании теории вопроса экономической безопасности, было выявлено, что персонал организации является одним из объектов экономической безопасности, ресурсом для обеспечения экономической безопасности предприятия, и рассматривается как фактор внутриорганизационной среды.

Таким образом, возникает понятие «кадровая безопасность», которая ориентирована на предотвращение угроз и нежелательных воздействий на экономическую безопасность предприятия со стороны персонала.

Обеспечение кадровой безопасности является основным направлением работы кадровой службы предприятия. В этом случае работа с персоналом реализуется с соблюдением таких принципов, как:

- персонал - это капитал организации и расходы на него следует рассматривать как инвестиции, а не затраты;
- персонал представляет собой человеческий ресурс, при развитии которого он обеспечивает организации конкурентные преимущества;
- при управлении персоналом используются экономические и социально-психологические методы с целью обеспечения экономической безопасности предприятия.

Организация в лице работодателя ориентирована на длительные отношения с сотрудниками, в основе которых соблюдение трудового законодательства, возможность реализации профессиональной компетентности и развития потенциала для сотрудника [40].

С целью обеспечения экономической безопасности предприятия в числе прочих, необходимо учитывать кадровые риски и угрозы, нейтрализация которых возможна решениями таких задач, как:

- выявление риск-образующих факторов;

- профилактика негативных последствий;
- пресечение негативных явлений и процессов, угрожающих организации.

Считается, что человеческий ресурс как объект кадровой безопасности с одной стороны нуждается в защите, а с другой сам выступает источником угроз и опасностей. В последнем случае субъектом угроз выступают информационные, интеллектуальные, материальные и другие виды ресурсов предприятия.

Очевидно, кадровая безопасность представляет собой многоуровневую систему. Условиями её обеспечения является баланс интересов всех сторон трудовых отношений. Какие же факторы в большей степени являются риск-образующими? Во-первых, низкий уровень социальной ответственности бизнеса, при котором происходит игнорирование интересов сотрудников, неисполнение обязательств перед работниками, провокация недобросовестного поведения со стороны сотрудников. Во-вторых, отсутствие корпоративной культуры, в основе которой лежат морально-нравственные ценности и нормы поведения работодателя и работников. Фактором риска может считаться и недостаточная эффективность подбора и найма персонала, его последующей адаптации.

Кадровая безопасность может быть нарушена из-за недостаточной проработки локальных организационных актов, отсутствия эффективной системы обучения и развития персонала, недостаточного контроля условий труда и соблюдением норм техники безопасности. Мы перечислили в основном внутриорганизационные риск-образующие факторы.

Эксперты в области кадровой безопасности, группируют угрозы кадровой безопасности, отраженные на рисунке 3. [2], [16], [18], [31], [42].

Для предотвращения негативного воздействия факторов и угроз, эксперты предлагают использовать две группы показателей-индикаторов кадровой безопасности:

- показатели, характеризующие кадровый потенциал организации;
- показатели кадровой безопасности по функциям системы управления;
- показатели, характеризующие интеллектуальный потенциал предприятия;
- показатели экономической эффективности.

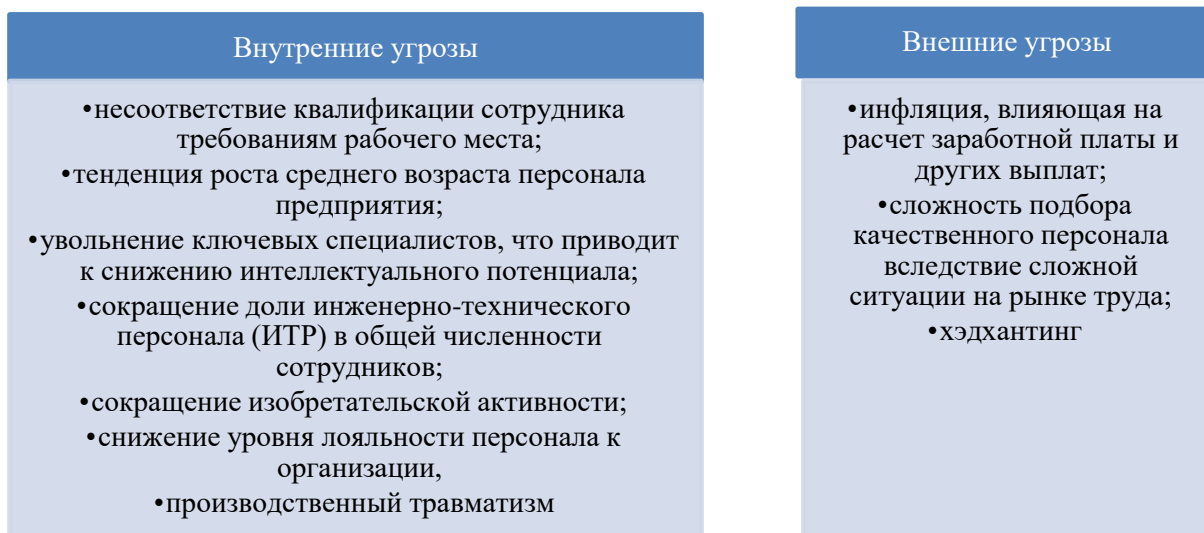


Рисунок 3 – Виды внешних и внутренних кадровых угроз

К первой группе показателей относятся:

- численность работников по категориям и должностям,
- уровень соответствия компетентности требованиям рабочего места,
- удельный вес работников управления к общей численности персонала,



- структура персонала по уровню образования, стажу,
- коэффициенты текучести кадров, абсентеизма, внутренней мобильности персонала,
- количество вакансий,
- интенсивность продвижения специалистов на предприятии.

В рамках исследования в данной квалификационной работе, хотим обратить внимание, что коэффициент внутренней мобильности персонала имеет рекомендуемый уровень 10%. Мы вернемся к этому показателю во 2 главе магистерской диссертации.

К показателям кадровой безопасности по функциям системы управления относится:

- планирование персонала;
- подбор и отбор персонала, адаптация;
- мотивация и стимулирования;
- обучение и оценка персонала, его продвижение;
- подготовка руководящих кадров;
- социально-психологический климат;
- организация труда.

В данной группе показателей хотим обратить внимание, в рамках настоящего исследования, на рекомендуемые уровни следующих показателей:

- степень социальной защищенности 100%,
- доля сотрудников прошедших обучение 100%,
- охват работников системой аттестации 100%,
- доля руководителей прошедших обучение 100%.

Таким образом, учитывая большую совокупность индикаторов состояния кадровой безопасности, как составляющей экономической безопасности предприятия, в каждом конкретном случае может использоваться конкретная

совокупность индикаторов для решения поставленных задач. При этом важно учитывать, что сравнительный и динамический анализ полученных данных предоставляют для руководства ценные результаты, на основе которых можно принимать решения, ориентированные на совершенствование кадровой составляющей экономической безопасности предприятия.

Для оценки уровня кадровой безопасности используются различные методы: анализ кадровых документов, план потребности в кадрах, положения, регламентирующие работу с персоналом организации, и другие.

Рекомендуется использовать оценку и аттестацию персонала, аттестацию рабочих мест по условиям труда, мониторинг психологического климата в коллективе, аудит персонала в качестве инструментов идентификации кадровых угроз.

Кормишкина Л.А. определяет оценку персонала как «сбор, документальное оформление, анализ, оценка, хранение и передача информации относительно рабочих результатов и профессионального поведения исполнителей» [16].

Оценка человеческого потенциала, как метод обеспечения кадровой безопасности, заключается в своевременном выявлении ряда внутренних угроз, связанных с уровнем квалификации сотрудника, его профессиональной компетентностью. Оценка персонала может влиять на изменение уровня оплаты труда, способствует планированию обучения и развития карьеры сотрудников, их ротацию. В любом случае результаты оценочных процедур являются основанием для принятия решений о статусе сотрудника.

Эксперты в области управления персоналом, предлагают при оценке результативности труда проводить аттестацию. Во время процесса аттестации происходит оценка деловых, профессиональных и личностных качеств сотрудника, влияющих на результаты его труда [11], [31], [32], [43],

Основными целями внеочередной оценки или аттестации могут быть:

- определение причин неудовлетворительной работы сотрудника и формулирования рекомендации по их устранению;
- нахождение основы для принятия решений по ротации, изменения оплаты труда, повышения квалификации, или планировании карьеры сотрудника.

Аттестация рабочих мест по условиям труда проводится в соответствии с законодательством и преследует цель выявления вредных или опасных производственных факторов для человека. Другой причиной проведения аттестации рабочих мест, является получение оснований для мероприятий по улучшению условий труда в соответствии с нормативными требованиями по охране труда.

При реализации мероприятий с персоналом, имеют место расходы, порой значительные. Поэтому расходы на персонал следует рассматривать как фактор обеспечения кадровой безопасности. В рыночной экономике расходы на персонал представляют собой интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческих ресурсов на предприятии:

- заработная плата;
- выплаты социального страхования;
- расходы на социальные выплаты;
- содержание социальной инфраструктуры;
- развитие потенциала сотрудников их обучения;
- выплата дивидендов и так далее.

Как правило, расходы на персонал являются весомой статьёй расходов предприятия. Они влияют на конкурентоспособность, устойчивость и на экономическую безопасность организации.

С точки зрения экономической безопасности, важно выявлять неэффективные расходы с тем, чтобы их сократить или устранить вообще. Многие расходы на персонал включаются в себестоимость производимой продукции и очевидно, требуют экономии. Также следует понимать, что многие расходы на персонал, например, на обучение, представляют собой капиталовложения, приносящие отдачу в будущем. Поэтому их сокращение может привести к негативным последствиям, ущерб от которых может превысить расходы. С этой точки зрения рационально создавать специальные фонды, средства которых могут стать источником финансирования процессов развития человеческого потенциала в связи с устареванием знаний, потребностью повышения квалификации, в развитии компетентности сотрудников, формирование у них Hard skills или Soft skills.

В рамках темы исследования, особое внимание уделим в работе вопросам контроля персонала в процессе его трудовой деятельности. Процесс контроля подразумевает комплекс или совокупность мер, отраженных в регламентах для сотрудников компании. Локально-нормативные акты содержат описание ограничений, режимов, оценочных критериев и процедур, а также процедур безопасности для персонала. Подобные вопросы находятся в плоскости компетенции кадровой службы, совместно со службой безопасности предприятия, если таковая имеется.

Основными направлениями контроля трудовой деятельности персонала являются:

- контроль достижений;
- контроль использование рабочего времени;
- информационный контроль.

Контроль, связанный с угрозами информационной безопасности, включает совокупность организационно-правовых методов и средств

обеспечения безопасности информации при работе с использованием информационных технологий. Здесь важно противостоять утечке информации, которая в 90% случаев происходит из-за ошибок или преднамеренных действий персонала.

Для повышения эффективности управления предприятием, значение имеет контроль результатов трудовой деятельности, и использования рабочего времени сотрудника. Возникает риск не рационального использования человеческого потенциала сотрудников в процессе труда. При контроле может быть выявлена недостаточная компетентность сотрудников, тогда принимается решение о развитии его потенциала посредством направления на обучение или повышение его квалификации. Контроль использования рабочего времени позволяет выявить неэффективное его потребление, то есть важен контроль не только при получении результата, но и в процессе его достижения.

Итак, проведенное теоретическое исследование позволяет сделать вывод о том, что обеспечение кадровой безопасности предприятия - процесс сложный и многоплановый. В нем реализуются мероприятия, охватывающие все функциональные направления работы с персоналом, начиная с планирования потребности в нем, до увольнения по различным причинам. На каждом из этих этапов возможно возникновение рисков и угроз, предупреждение которых зависит от своевременности и адекватности произведенных действий.

### **1.3 Понятие человеческого потенциала, методы его определения**

Экономический успех современного общественного развития тесно связан с научно-техническим прогрессом и передовыми формами общественной организации. Очевидно, оба этих фактора выполняются только посредством потенциала человека.

Человеческий потенциал - это качества, влияющие на результаты активности индивида, в которую он вовлечен в той или иной сфере деятельности. До сих пор нет однозначного понимания понятия «человеческий потенциал». Встречаются различные трактовки этого термина, но всегда они связаны с понятиями «человеческий капитал», «трудовой потенциал», «кадровый потенциал» и другими.

Интерес к проблеме человеческого потенциала усилился во второй половине 20-го века в результате осмысления ценности человеческой жизни, последствий активности человека в природной среде, в трудовой деятельности.

Соболева И.В. под человеческим потенциалом понимает «накопленный запас здоровья, общий культурный профессиональной компетентности, творческой, гражданской ответственности, реализующийся в сфере деятельности и в сфере потребления на основе рыночных и не рыночных механизмов» [32].

Бабинцев В.П. и Куркина М.П. определяют человеческий потенциал как «систему физических и духовных сил человека, отдельных социальных групп и общество в целом, реализация которых обеспечивает расширенное воспроизводство общественных структур и повышения качества жизни индивида» [3].

Таким образом, подтверждаются разные подходы к определению человеческого потенциала – ресурсный и потребительский.

Рассмотрим основные понятия, сопровождающие трудовую деятельность человека. Существует категория «трудовой потенциал». По мнению профессора А.Я. Кибанова, «трудовой потенциал работника - это возможности работника, определяющие границы его участия в трудовой деятельности, количества и качества труда, которым располагает работник». «Трудовой потенциал организации - это возможное количество и качество труда, которым располагает

трудовой коллектив организации при данном уровне научно-технического прогресса» [11].

Кормишкина Л.А. определяет «Трудовой потенциал человека, как совокупность его физических и духовных качеств, определяющих возможность и границы его участие в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда» [16].

Трудовой потенциал предприятия определяется совокупной способностью персонала к производству максимально возможного объема востребованных рынком товаров и услуг при обеспечении высокого уровня конкурентоспособности предприятия.

Концепция человеческого капитала получает свое развитие вначале 1960-х годов, когда оно впервые было обозначено в труде Гэри Беккера «Человеческий капитал». Современными исследователями человеческий капитал понимается как самая большая ценность компании и включает запас знаний, образование практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, мотивацию, культурный уровень, которые используются индивидом для получения дохода» [16, с.154].

Дадим ещё определение понятию «кадровый потенциал» организации и работника. «Кадровый потенциал организации - это совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом» [11, стр.96].

«Кадровый потенциал работника - это совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения его трудового потенциала» [там же].

В книге А.Я. Кибанова и др. авторов, находим алгоритмы расчета величины кадрового потенциала. Кадровый потенциал организации можно вычислить по формуле (1):

$$P_o = P_{po} + \sum_{i=1}^n (P_{fpo})_i + \sum_{i=1}^n (P_{ппо})_i + \sum_{i=1}^i (P_{ипо})_i, \quad (1)$$

где  $P_o$  – кадровый потенциал организации;

$P_{po}$  – кадровый потенциал руководства организации;

$P_{fпо}$  – кадровый потенциал функционального подразделения;

$P_{ипо}$  – кадровый потенциал инфраструктурного подразделения;

$n$  – количество подразделений.

Кадровый потенциал руководства организации определяется по формуле (2):

$$P_{po} = \sum_{i=1}^n (P_{вр})_i + \sum_{i=1}^n (P_{рфо})_i + \sum_{i=1}^i (P_{рпо})_i + \sum_{i=1}^n (P_{рио})_i, \quad (2)$$

где  $P_{вр}$  – кадровый потенциал топ-менеджмента организации;

$P_{рфо}$  – кадровый потенциал руководителя функционального подразделения;

$P_{рпо}$  – кадровый потенциал руководителя производственного подразделения;

$P_{рио}$  – кадровый потенциал руководителя инфраструктурного подразделения.

Кадровый потенциал работника организации вычисляется по формуле (3):

$$P_{раб} = \sum_{i=1}^n (K)_i, \quad (3)$$

где  $P_{раб}$  – потенциал работника организации;



$K$  – качественный или количественный показатель потенциала работника;  
 $n$  – количество показателей потенциала.

Таким образом, определение величины кадрового потенциала дает возможность руководству предприятия определить его уровень и принимать необходимые решения по развитию потенциала сотрудников. Оценка и аттестация персонала, о чем мы говорили выше, могут быть использованы как методика оценки кадрового потенциала сотрудника.

Предметом настоящего исследования является, в том числе, развитие человеческого потенциала. Под развитием вообще понимается изменение состояния чего-либо от старого к новому. Это закономерное изменение объектов, в результате которого возникает качественно или количественно новое их состояние, возникшее благодаря преобразованию, созданию или устранению связей этих объектов. Если говорить о развитии личности, то ее развитием будем называть процесс раскрытия потенциала (физического, социального, психологического) посредством освоения необходимой информации, овладения способами деятельности, накопления опыта самоуправления и сотрудничества с другими людьми [28].

Подводя итоги изучения вопроса о понятиях «человеческий потенциал», «развитие», уточним дефиницию «развитие человеческого потенциала» в плоскости обеспечения экономической безопасности функционирования предприятия: «Процесс раскрытия потенциала работника (физического, социального, психологического) посредством освоения необходимой информации, овладения способами деятельности, накопления опыта, определяющим его возможности самоуправления и сотрудничества с другими людьми в процессе трудовой деятельности».

Итак, в результате рассмотренных определений, дадим определение понятию «человеческий потенциал», как одному из ведущих понятий

настоящего исследования, находящемуся в тесной связи с «трудовым потенциалом» и «кадровым потенциалом» (рисунок 4).

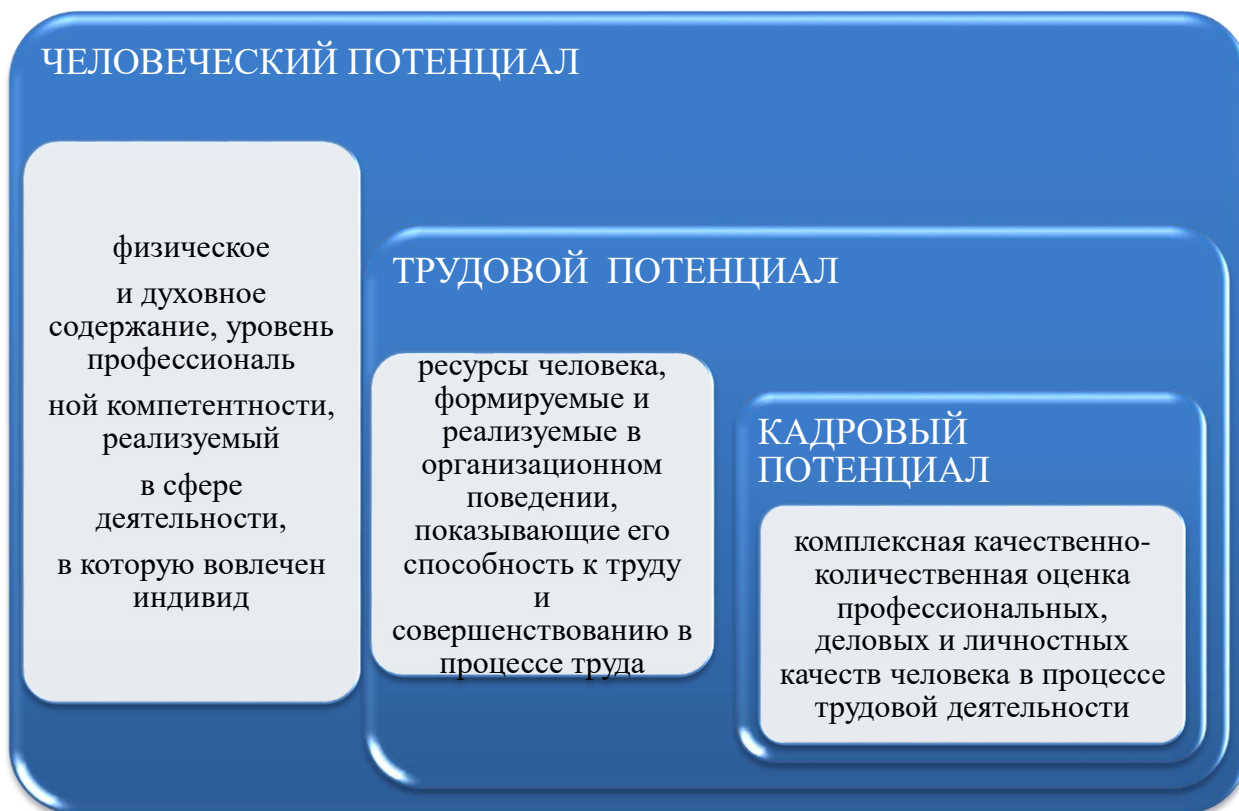


Рисунок 4 - Взаимосвязь человеческого, трудового и кадрового потенциала человека

На рисунке 4 показано, каким образом соотносятся изучаемые понятия, тем самым, уточнено содержание категории «человеческий потенциал».

Подводя итоги теоретического исследования аспектов развития и оценки человеческого потенциала как условия безопасности предприятия, можно сделать вывод о том, что экономическая безопасность представляет собой комплекс мер, направленных на предотвращение угроз и нежелательных воздействий на предприятие. С целью обеспечения экономической безопасности предприятия в числе прочих, необходимо учитывать кадровые риски и угрозы, нейтрализация которых возможна решениями комплекса задач.

Человеческий ресурс, как объект кадровой безопасности, с одной стороны нуждается в защите, а с другой сам выступает источником угроз и опасностей.

Четко организованная система кадровой безопасности является одним из значимых факторов, позволяющих предприятию повысить эффективность процессов и обеспечить рост объема получаемой прибыли, что является основной целью коммерческого предприятия.

Также необходимо отметить, что проведение анализа и оценки человеческого потенциала через его кадровый потенциал, требуют индивидуального подхода для каждого предприятия, в зависимости от отрасли, региона и социально-экономической ситуации в стране. Руководство совместно с кадровыми службами и службой безопасности должно разрабатывать механизмы мониторинга потенциала сотрудников и полученную информацию использовать для принятия решения о развитии человеческого потенциала в направлении, необходимом для решения стратегических задач предприятия в условиях экономической безопасности.

## **2 Анализ кадрового потенциала как фактора экономической безопасности исследуемых предприятий**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика объектов исследования**

Объектами данного исследования являются предприятия автомобильного сектора экономики, расположенные в различных регионах нашей страны:

- Общество с ограниченной ответственностью «ДЕТАЛЬСТРОЙ КОНСТРУКЦИЯ», сокращенно ООО «ДСК» город Тольятти;
- Общество с ограниченной ответственностью «ДААЗ», сокращенно ООО «ДААЗ» город Димитровград Ульяновской области;
- Общество с ограниченной ответственностью «СААЗ Комплект» сокращенно ООО «СААЗ Комплект» Рязанская область.

Деятельность ООО «ДСК» достаточно разнообразна, так как помимо основного вида деятельности по ОКВЭД «Производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств» (код по ОКВЭД 29.31) имеет 39 видов дополнительной деятельности [22]. Зарегистрировано предприятие в 2005 году.

Характеристику предприятия следует начать с организационной структуры, которая представлена в Приложении В, она является линейно-функциональной. В работе анализ организационно-экономических показателей предприятия за исследуемый период 2019-2021 г.г. проведен на основе данных Приложения Е и других источников.

В таблице 6 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ДСК» за исследуемый период 2019-2021 г.г. [6].

Таблица 6 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ДСК» за исследуемый период 2019-2021 г.г.

Показатели	2019	2020	2021	Изменения			
				2020 \ 2019		2021 / 2020	
				Абс. + /-	Отн.,%	Абс. + /-	Отн.,%
Выручка, млн.р.	1881,7	1556,0	1900,0	- 325,7	82,7	344	122,1
Себестоимость продаж, млн.р.	1789,6	1755,0	1700,0	- 34,6	98,1	- 55	96,9
Валовая прибыль (убыток), млн.р.	92,1	- 199	208,3	-291,1	- 216	407,3	- 104,7
Коммерческие расходы, млн. руб.	30,408	29,0	32,9	- 1,41	95,4	3,9	113,4
Управленческие расходы, млн. руб.	0	0	164,6	-	-	164,6	-
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	61,8	- 228	10,9	- 289,8	- 368,9	238,9	- 4,8
Чистая прибыль (убыток), млн.руб.	35,0	- 13,0	- 33,9	- 48,0	- 37,1	20,9	260,8
Внеоборотные активы (основные ср-ва), млн. руб.	265,9	254,9	401,8	- 11	95,9	146,9	157,6
Среднесписочная численность персонала, чел.	397	315	307	- 82	79,3	-8	97,5
Фонд оплаты труда, млн. руб.	206,6	210,4	220,1	3,8	101,8	9,7	104,6
Среднегодовая зарплата работника, т.р.	520,5	524,7	548,9	4,2	100,8	24,2	104,6
Затраты на рубль выручки, коп.	95	115	90	20	121,0	-25	78,3

На рисунках 5 - 7 отражена динамика основных показателей деятельности ООО «ДСК» за исследуемый период 2019-2021 г.г. Так на рисунке 2.1 показаны показатели выручки, себестоимости и валовой прибыли (убытка).

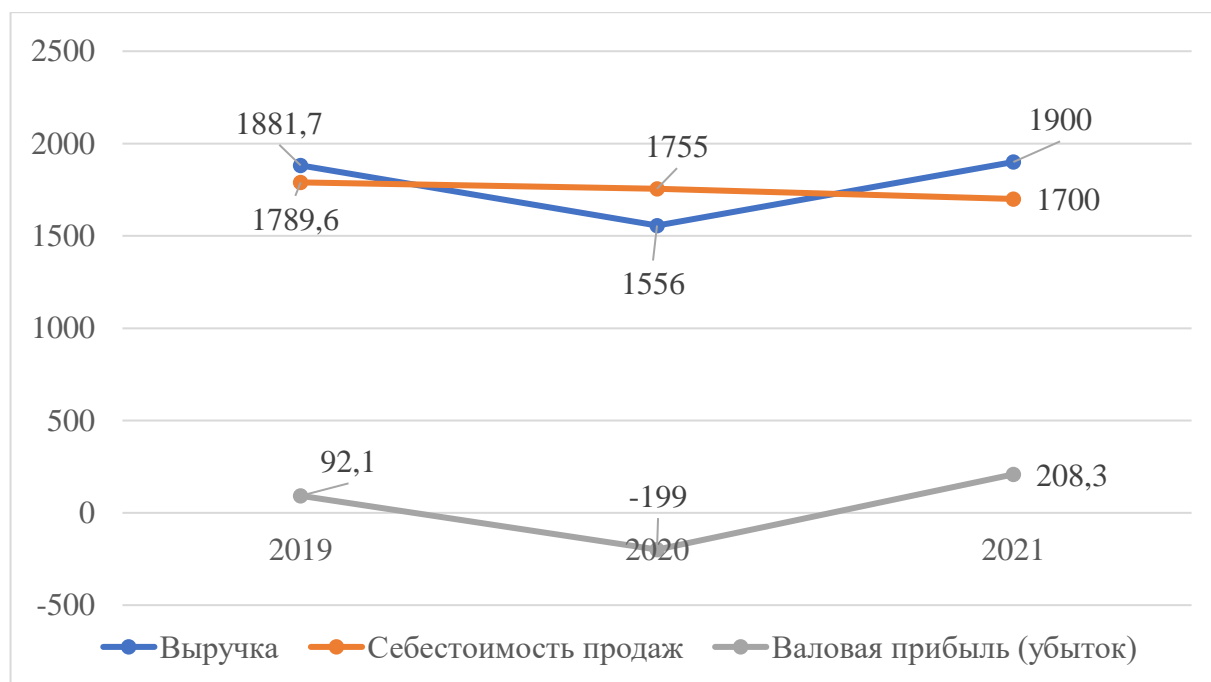


Рисунок 5 – Динамика основных показателей деятельности ООО «ДСК» за исследуемый период 2019-2021 г.г., млн.руб.

Динамика показателей выручки, себестоимости и валовой прибыли (убытка) ООО «ДСК» за исследуемый период 2019-2021 г.г. (рисунок 5) показывает, что предприятие имело как периода доходности, так и убыточности. Так в 2020 году предприятие превысило объем затрат над выручкой и получило убытки в размере 200 млн. рублей. Однако уже в 2021 году произошел перелом в хозяйственной деятельности, предприятие справилось с ситуацией и по результатам года получена прибыль в размере 200 млн. рублей. То есть практически зеркально организация сократила свои убытки и получила доход. Как видно из таблицы 6 и рисунка 5 уровень затрат остается практически на одном уровне в границах 1,7 млрд. рублей, а вот выручка претерпевает существенные колебания от 1,9 млрд. рублей в 2019 и 2021 гг, до 1,6 млрд. рублей в 2020, когда как раз и получены убытки.

Динамика показателей прибыли ООО «ДСК» за исследуемый период 2019-2021 г.г показана на рисунке 6.

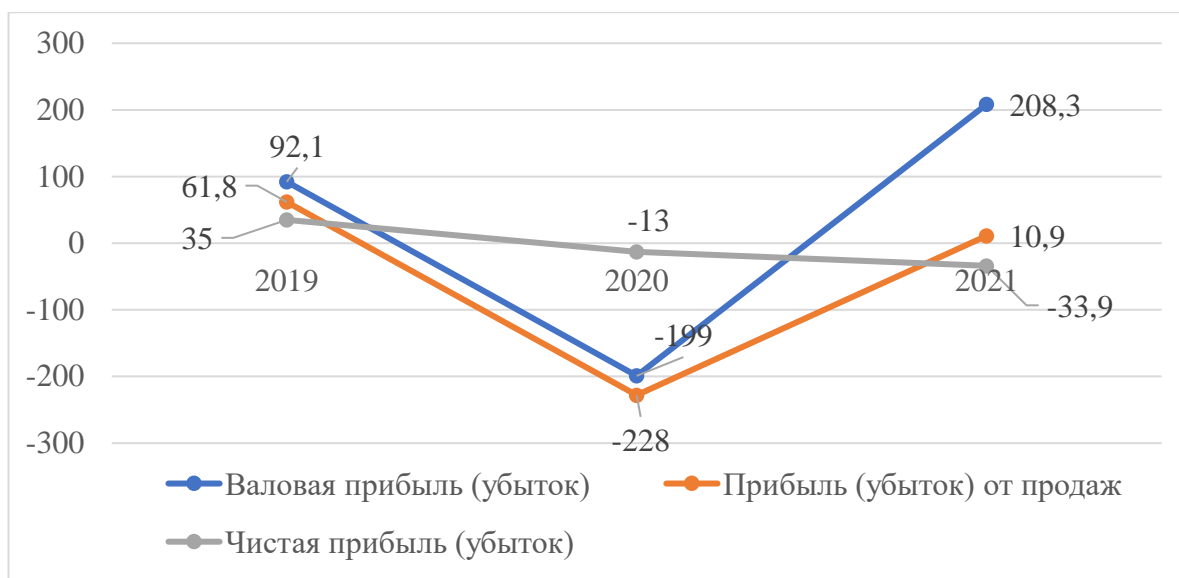


Рисунок 6 – Динамика показателей прибыли ООО «ДСК» за исследуемый период 2019-2021 г.г., млн.руб.

Как видно из рисунка 6 тренды различных видов финансовых результатов очень разные. Причинами таких отклонений, например, в 2021 году стал значительный рост управленческих расходов до 164,6 млн. руб. при небольшом снижении себестоимости на 55 млн. руб.

Динамика показателя «Затраты на рубль выручки» ООО «ДСК» за исследуемый период 2019-2021 г.г. представлена на рисунке 7.

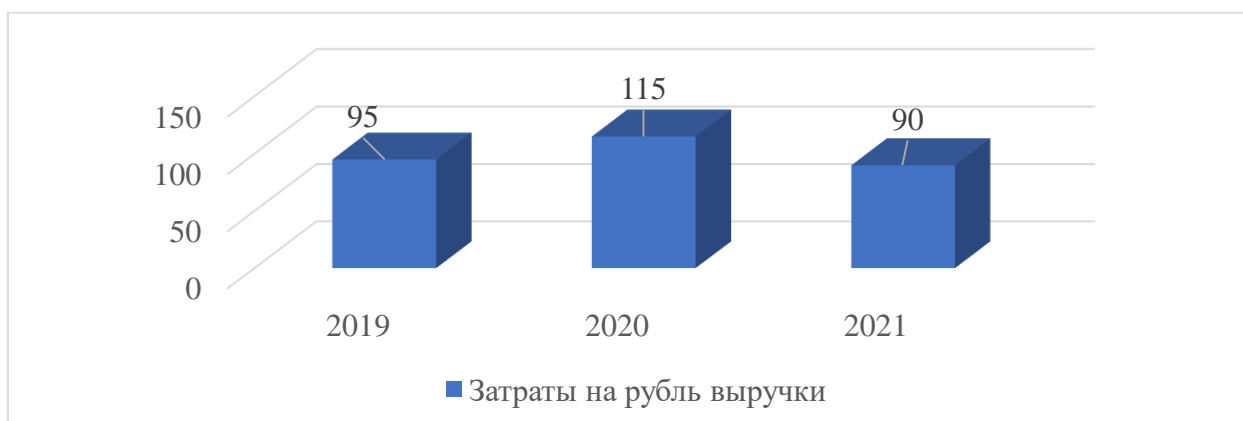


Рисунок 7 – Динамика показателя «Затраты на рубль выручки» ООО «ДСК» за исследуемый период 2019-2021 г.г., коп.

Рисунок 7 подтверждает экономическую ситуацию в организации, которая показывает, что затраты в 2020 году превышают выручку и составляют 115 копеек. Это говорит о наличии убытков по результатам продаж основной продукции. Снижение данного показателя на 21,7% является положительной тенденцией для предприятия и отражает наличие валовой прибыли в размере почти 200 млн. рублей в 2021 году.

Свою историю ООО «ДААЗ» берет с далекого 1967 года, когда на предприятии производились карбюраторы и кузовная арматура для автомобилей отечественного производства. В настоящее время деятельность ООО «ДААЗ» связана с производством автокомпонентов, которыми данное предприятие обеспечивает потребителей, эксплуатирующих грузовые автомобили отечественных и зарубежных марок. Предприятие входит в состав группы «Объединенные автомобильные технологии».

Основным видом деятельности по классификатору ОКВЭД является производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств (ОКВЭД 29.32). В этой связи разнообразие выпускаемой продукции представлено такими видами продукции как радиаторы, насосы бензиновые, карбюраторы, стеклоподъемники и т.д. Сегодня «ДААЗ» представляет собой современное производство, которое обеспечивает высокое качество и дает гарантию на свою продукцию. [5], [24]

Общую характеристику предприятия следует начать с организационной структуры, которая представлена в Приложении А, является линейно-функциональной. На основе данных Приложения Г «Годовой отчет ООО «ДААЗ» за 2020 год» и поданным сайта проверки контрагентов, будет проведен анализ показателей деятельности предприятия за исследуемый период 2019-2021 г.г. [7]



Таблица 7 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ДААЗ» за исследуемый период 2019-2021 г.г.

Показатели	2019	2020	2021	Изменения			
				2020 \ 2019		2021 / 2020	
				Абс. + / -	Отн.,%	Абс. + / -	Отн.,%
Выручка, млн.р.	6419,3	5218,9	6800,0	-1200,4	81,3	1581,1	130,3
Себестоимость продаж, млн.р.	5973,4	5021,4	6200,0	- 952	84,1	1178,6	123,5
Валовая прибыль (убыток), млн.р.	445,9	197,4	630,1	- 248,5	44,3	432,7	319,2
Управленческие расходы, млн. руб.	525,9	498,2	471,1	- 27,7	94,7	- 27,1	94,6
Коммерческие расходы, млн. руб.	56,4	48,1	50,6	- 8,3	85,3	2,5	105,2
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	-136,4	-348,9	108,3	-485,3	255,8	457,2	31,0
Чистая прибыль (убыток), млн.руб.	-306,2	-226,2	-53,6	- 532,4	73,9	- 172,6	23,7
Внеоборотные активы (основные ср-ва), млн. руб.	175,1	182,6	147,9	7,5	104,3	- 34,7	81,0
Среднесписочная численность персонала, чел.	3543	3350	2807	- 193	94,5	- 543	83,8
Фонд оплаты труда, млн. руб.	1767,0	1686,7	1498,1	- 80,3	95,5	- 188,6	88,8
Среднегодовая зарплата работника, т.р.	498,7	503,5	533,7	4,8	101,0	30,2	106
Затраты на рубль выручки, коп.	102	107	99	5	104,9	- 8	92,5

В таблице 7 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ДААЗ» за исследуемый период 2019-2021 г.г.

На рисунках 8 - 10 отражена динамика основных показателей деятельности ООО «ДААЗ» за исследуемый период 2019-2021 г.г.

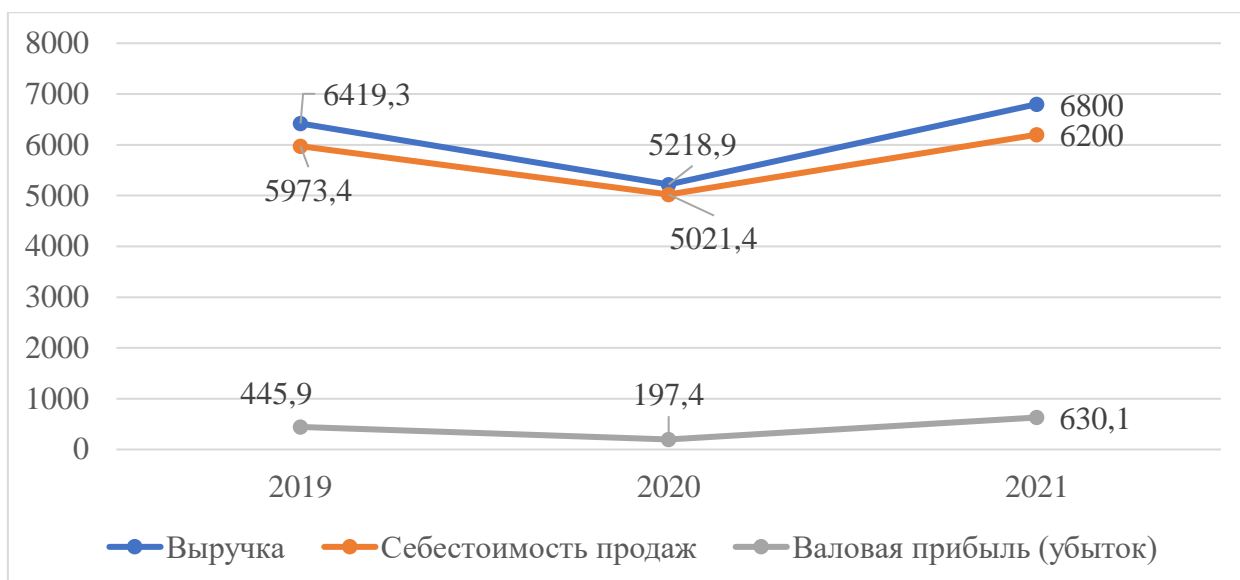


Рисунок 8 – Динамика основных показателей деятельности ООО «ДААЗ» за исследуемый период 2019-2021 г.г., млн.руб.

Как наглядно видно из рисунка 8 предприятие в исследуемом периоде ООО «ДААЗ» работает рентабельно, но следует отметить «проседание» показателей в 2020 году, что связано с началом пандемии и с реальными остановками предприятия после введения карантинных мер.

В дальнейшем в 2021 году предприятие восстановило свои производственные мощности и соответственно экономические показатели, превысив уровень 2019 года и получив валовую прибыль в размере 630 млн. руб.

Из рисунка 8 также наглядно видна зависимость между себестоимостью и выручкой, так с ростом объемов выручка растет более быстрыми темпами, чем затраты, что является положительной тенденцией.

На рисунке 9 отображены показатели прибыли ООО «ДААЗ» за исследуемый период 2019-2021 гг.

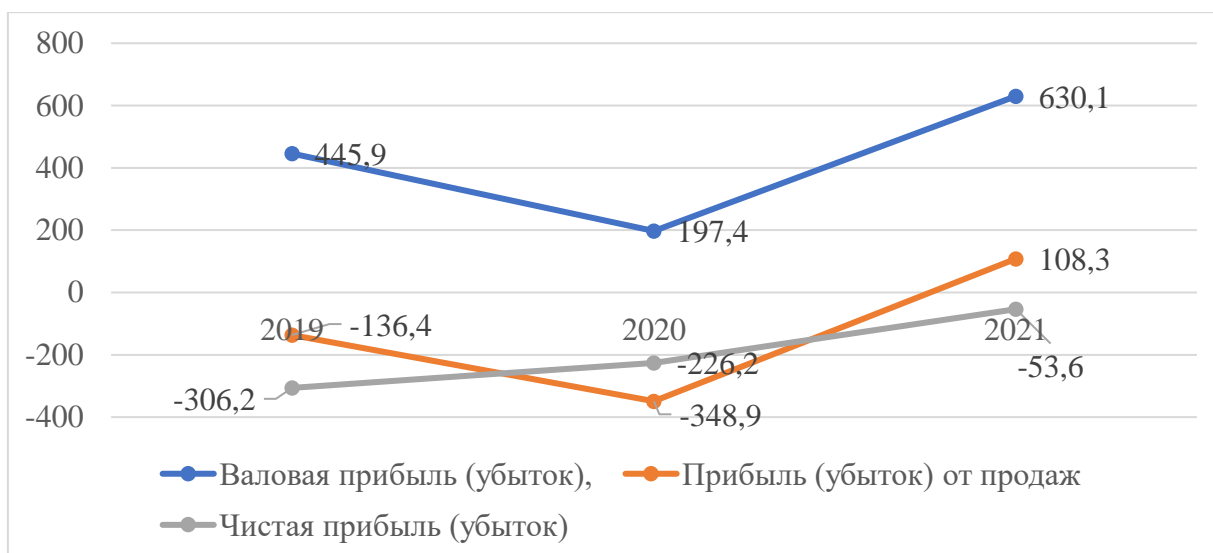


Рисунок 9 – Динамика показателей прибыли ООО «ДААЗ» за исследуемый период 2019-2021 г.г., млн.руб.

Как видно из рисунка 9 предприятие в исследуемом периоде постепенно вышло из убыточного состояния минус 136,4 млн.руб. в 2019 году и минус 348,9 млн.руб. в 2020 году вошло в зону прибыли плюс 108,6 млн.руб в 2021 году, если брать во внимание показатель «прибыль (убыток от продаж)». И это даже с учетом того, что себестоимость от продаж росла на 84,1% в 2020 году и на 123,5% в 2021 году, а управленческие и коммерческие расходы имели небольшую тенденцию к снижению.

К сожалению, на формирование показателя «чистая прибыль (убыток)» повлиял ряд факторов, который не позволил предприятию преодолеть убытки и выйти в зону доходности и рентабельности. Так предприятию следует обратить внимание на величину управленческих и коммерческих расходов.

На рисунке 10 отображен показатель «Затраты на рубль выручки» ООО «ДААЗ» за исследуемый период 2019-2021 гг.

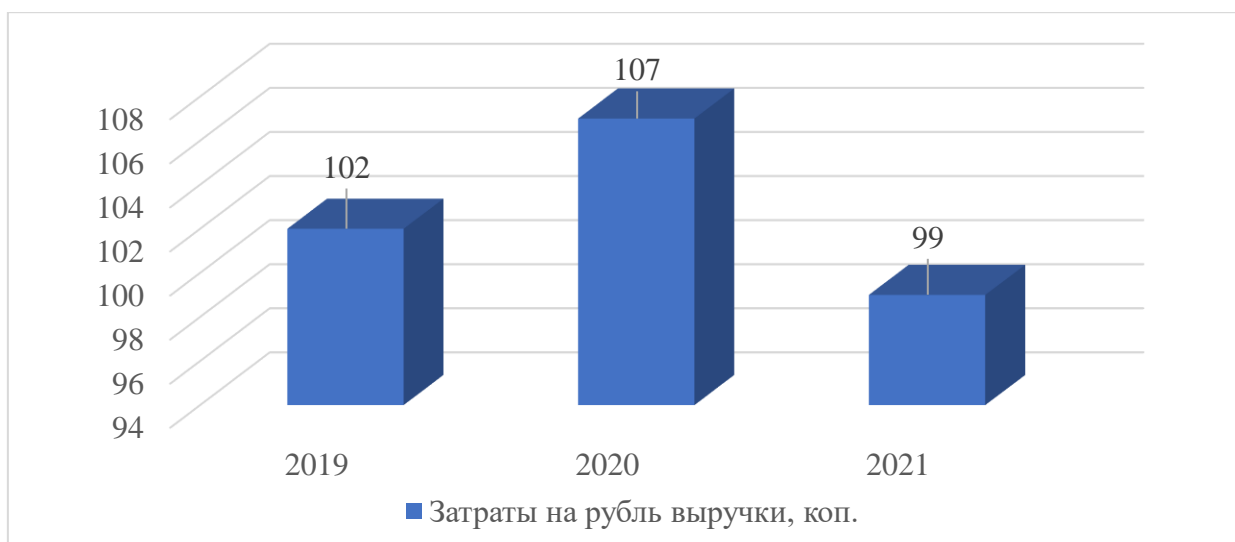


Рисунок 10 – Динамика показателя «Затраты на рубль выручки» ООО «ДААЗ» за исследуемый период 2019-2021 г.г., коп.

Эту же ситуацию подтверждает динамика показателя «затрат на рубль выручки» на рисунке 10. Предприятие в исследуемом периоде имело и рост до 107 коп. и потом снижение до 99 копеек в 2021 году. Это положительная динамика для организации.

Деятельность ООО «СААЗ Комплект» началась в 2012 году, когда предприятие было зарегистрировано с уставным капиталом в 100 тыс. рублей. Основным видом деятельности по коду ОКВЭД является «Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств» (ОКВЭД 29.32).

Продолжая свою деятельность и по настоящее время, предприятие демонстрирует признаки повышенной надежности и устойчивого развития. Об этом свидетельствуют как отчетные данные, так и различные источники информации [23]. Организационная структура представлена в Приложении Б, а анализ проведен на основании отчетных данных, которые также представлены в Приложении Д.

В таблице 8 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «САЗ Комплект» за исследуемый период 2019-2021 г.г.

Таблица 8 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «САЗ Комплект» за исследуемый период 2019-2021 г.г.

Показатели	2019	2020	2021	Изменения			
				2020 \ 2019		2021 / 2020	
				Абс. + /	Отн.,%	Абс. + / -	Отн.,%
Выручка, млн.р.	2929,0	2404,8	2983,3	-524,2	82,1	578,5	124,0
Себестоимость продаж, млн.р.	2529,6	2070,4	2568,9	-459,2	81,8	498,5	124,1
Валовая прибыль (убыток), млн.р.	399,4	334,4	414,4	-65	83,7	80	123,9
Коммерческие расходы, млн. руб.	25,3	21,6	21,9	-3,7	85,4	0,3	101,4
Управленческие расходы, млн. руб.	257,1	222,0	271,4	-35,1	86,3	49,4	122,2
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	116,9	90,8	121,1	-26,1	77,7	30,3	133,4
Чистая прибыль (убыток), млн.руб.	81,3	70,1	111,0	-11,2	86,2	40,9	158,3
Внеоборотные активы (основные ср-ва), млн. руб.	221,2	190,4	167,9	-30,8	86,1	-22,5	88,2
Среднесписочная численность персонала, чел.	1252	1204	1040	-48	96,2	- 164	86,4
Фонд оплаты труда, млн. руб.	532,5	551,0	504,5	18,5	103,5	-46,5	91,6
Среднегодовая зарплата работника, т.р.	425,31	457,6	485,1	32,29	107,6	27,5	106,0
Затраты на рубль выручки, коп.	96	94	86	-2	97,9	-8	91,5

Анализ показателей данной таблицы 8 говорит о достаточно эффективной работе организации, хотя и имелись снижения показателей в 2020 году.

На рисунках 11 – 13 отражена динамика основных показателей деятельности ООО «СААЗ Комплект» за исследуемый период 2019-2021 г.г.

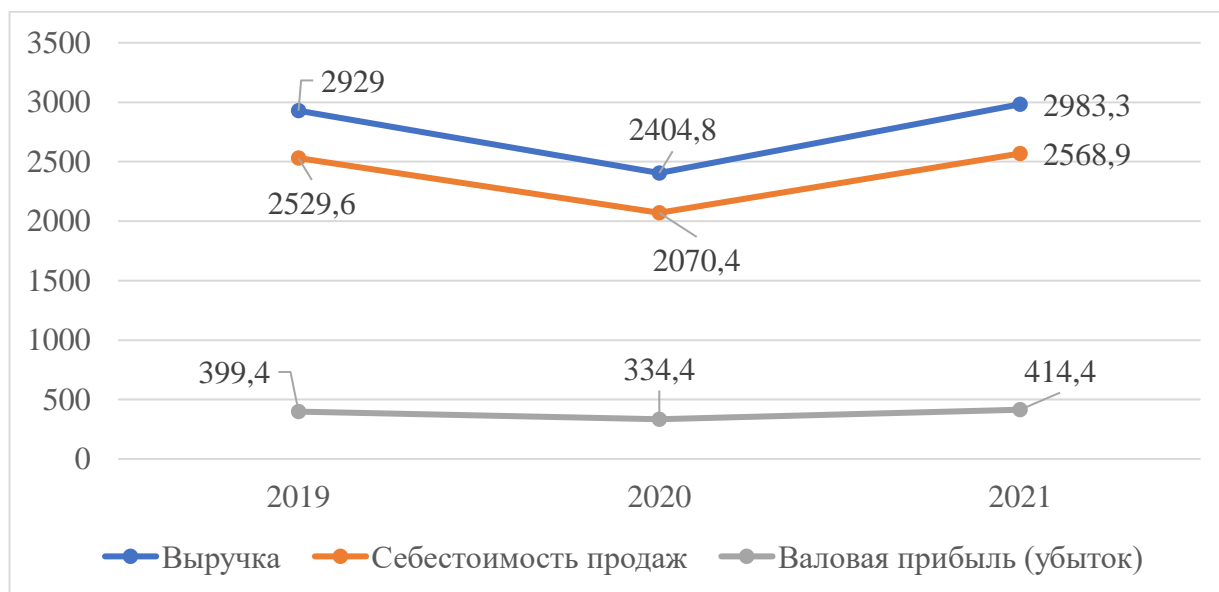


Рисунок 11 – Динамика основных показателей деятельности ООО «СААЗ Комплект» за исследуемый период 2019-2021 г.г., млн.руб.

Оценивая динамику выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «СААЗ Комплект» за исследуемый период 2019-2021 г.г, (рисунок 11) можно сделать вывод о достаточно устойчивой работе предприятия. Показатель валовой прибыли (убытка) имеет положительную величину, что свидетельствует о рентабельной работе организации.

В 2020 году показатели несколько ниже, чем в 2019 и 2021, но все равно положительные. При этом необходимо отметить, что в 2020 году предприятие не имело существенного снижения показателя валовая прибыль (334,3 млн.), хотя выручка и себестоимость существенно снизились по сравнению с предыдущим 2019 годом.

Динамика показателей прибыли ООО «СААЗ Комплект» за исследуемый период 2019-2021 г.г. показана на рисунке 12.

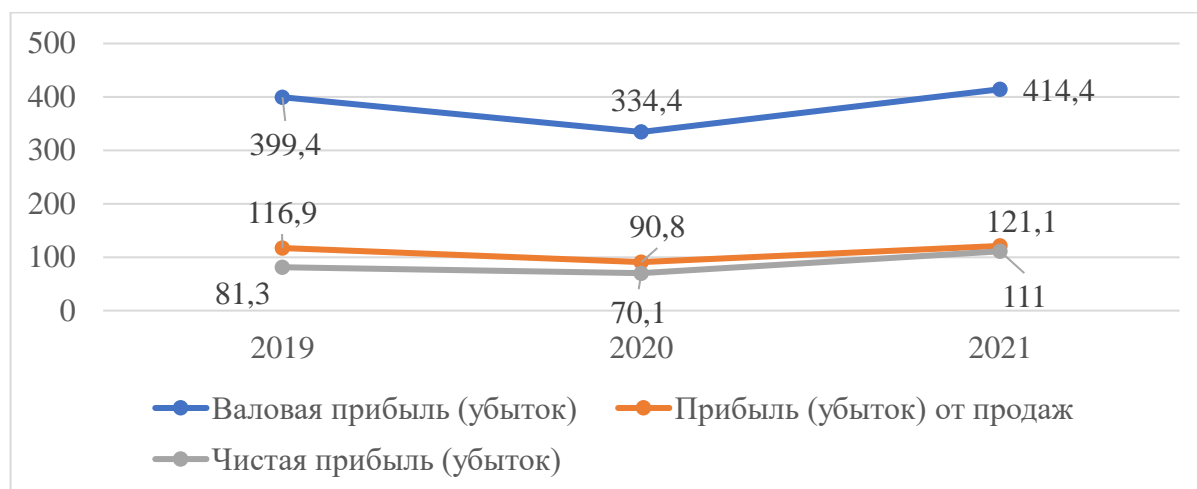


Рисунок 12 – Динамика показателей прибыли ООО «СААЗ Комплект» за исследуемый период 2019-2021 г.г., млн.руб.

Из данного графика (рисунок 12) видно, что предприятие все годы имело положительные результаты по всем показателям прибыли, а разница между прибылью от продаж и чистой прибылью сокращена с 20 млн.руб. до 10 млн.руб.

Также динамика показателей прибыли ООО «СААЗ Комплект» за исследуемый период 2019-2021 г.г., отраженная на рисунке 2.8, показывает, что кризисный 2020 год предприятие сохранило устойчивость и рентабельность.

Динамика показателя «Затраты на рубль выручки» ООО «СААЗ Комплект» за исследуемый период 2019-2021 г.г. показана на рисунке 13.

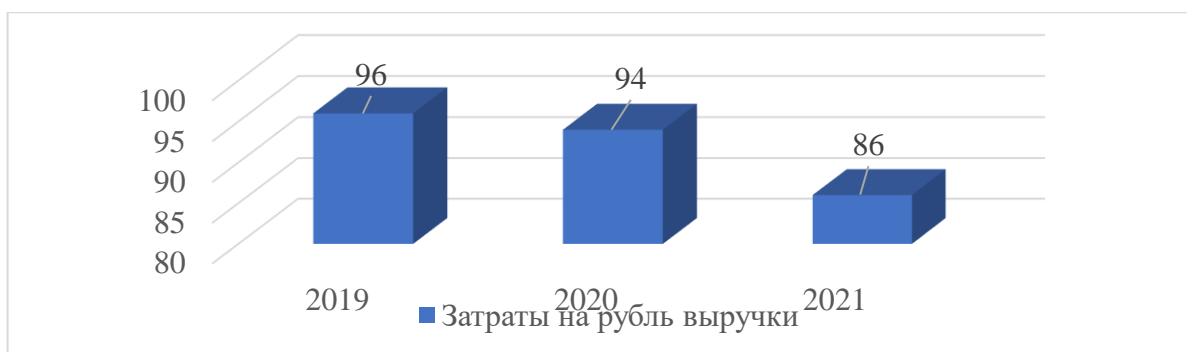


Рисунок 13 – Динамика показателя «Затраты на рубль выручки» ООО «СААЗ Комплект» за исследуемый период 2019-2021 г.г., коп.

О росте эффективности работы предприятия говорит снижение затрат на рубль выручки, как это видно из рисунка 13, с 96 копеек в 2019 до 86 копеек в 2021 году, что составляет 10 копеек или 10,4%.

Подводя итоги вышесказанному о деятельности объектов исследования, можно сделать следующие выводы:

- предприятия ООО «ДСК», ООО «ДААЗ» и ООО «СААЗ Комплект» относятся к автомобильному кластеру и производят различные комплектующие для автотранспортных средств;

- предприятия имеют различную численность персонала, что позволяет их сравнивать только по относительным показателям и, к сожалению, предприятия к 2021 году ее сократили;

- в течение исследуемого периода ни все предприятия справились с кризисной ситуацией карантина и временной остановкой производства, но все сохранили производственный потенциал и нарастили его в 2021 году;

- в течение исследуемого периода ООО «СААЗ Комплект» сохранило рентабельность продукции и затраты были меньше выручки, а ООО «ДСК» и ООО «ДААЗ» в 2020 году имели убытки, и их затраты составили 115 и 107 копеек соответственно;



- по итогам 2021 года ООО «ДСК» и ООО «ДААЗ» показали убытки по показателю чистая прибыль (убыток) - 33,9 млн.руб. и - 53,6 млн.руб. соответственно, а ООО «СААЗ Комплект» показал прибыль 111,0 млн.руб.

В настоящее время предприятия опять столкнулись с новыми санкциями и новыми вызовами рынка и ситуации, что требует от руководства взвешенных и продуманных решений.

## 2.2 Анализ показателей трудового потенциала предприятий

Анализ показателей, характеризующих численность персонала, общий фонд оплаты труда, объемы среднегодовой и среднемесячной заработной платы, а также уровень производительности труда по показателю «выработка» проведен на основании отчетных данных по организациям и представлен в таблицах 9, 10 и 11. [22], [23], [24].

Таблица 9 - Показатели, характеризующие численность персонала, общий фонд оплаты труда, объемы среднегодовой и среднемесячной заработной платы, уровень производительности труда ООО «ДСК»

Показатели	2019	2020	2021	Изменения			
				2020 \ 2019		2021 / 2020	
				Абс. + / -	Отн.,%	Абс. + / -	Отн.,%
Среднесписочная численность, чел.	397	315	307	-82	79,3	-8	97,5
Фонд оплаты труда ППП, млн. руб.	206,6	210,4	220,1	3,8	101,8	9,7	104,6
Среднегодовая оплата труда, тыс. руб. /чел.	520,5	524,7	548,9	4,2	101,0	24,2	104,6
Среднемесячная оплату труда, тыс. руб. /чел.	43,375	43,725	45,740	0,35	101,0	2,015	104,5
Среднегодовая выработка, млн. руб./чел.	4,740	3,880	6,189	-0,86	81,9	2,309	159,5

Таблица 10 - Показатели, характеризующие численность персонала, общий фонд оплаты труда, объемы среднегодовой и среднемесячной заработной платы, уровень производительности труда ООО «ДААЗ»

Показатели	2019	2020	2021	Изменения			
				2020 \ 2019		2021 / 2020	
				Абс. + / -	Отн., %	Абс. + / -	Отн., %
Среднесписочная численность, чел.	3350	2807	2807	-543	83,8	-	100
Фонд оплаты труда ППП, млн. руб.	1686,7	1498,1	1498,1	-188,6	88,8	-	100
Среднегодовая оплата труда, тыс. руб. /чел.	503,5	533,7	533,7	30,2	106,0	-	100
Среднемесячная оплату труда, тыс. руб. /чел.	41,958	44,417	44,417	2,459	105,9	-	100
Среднегодовая выработка, млн.руб./чел.	1,811	1,486	2,422	-0,325	82,0	0,936	163,0

Таблица 11 - Показатели, характеризующие численность персонала, общий фонд оплаты труда, объемы среднегодовой и среднемесячной заработной платы, уровень производительности труда ООО «СААЗ Комплект»

Показатели	2019	2020	2021	Изменения			
				2020 \ 2019		2021 / 2020	
				Абс. + / -	Отн., %	Абс. + / -	Отн., %
Среднесписочная численность, чел.	1252	1204	1040	-48	96,2	-164	86,4
Фонд оплаты труда ППП, млн. руб.	532,5	551,0	504,5	18,5	103,5	-46,5	91,6
Среднегодовая оплата труда, тыс. руб. /чел.	425,31	457,6	485,1	32,29	107,6	27,5	106,0
Среднемесячная оплату труда, тыс. руб. /чел.	35,443	38,133	40,425	2,69	107,6	2,292	106,0
Среднегодовая выработка, млн. руб./чел.	2,340	2,482	2,869	0,142	106,1	0,387	115,6

Динамику показателей, характеризующих численность персонала, общий фонд оплаты труда, объемы среднегодовой и среднемесячной заработной платы, а также уровень производительности труда по показателю «выработка» в сравнении между объектами исследования представим на рисунках 2.14 – 2.16.

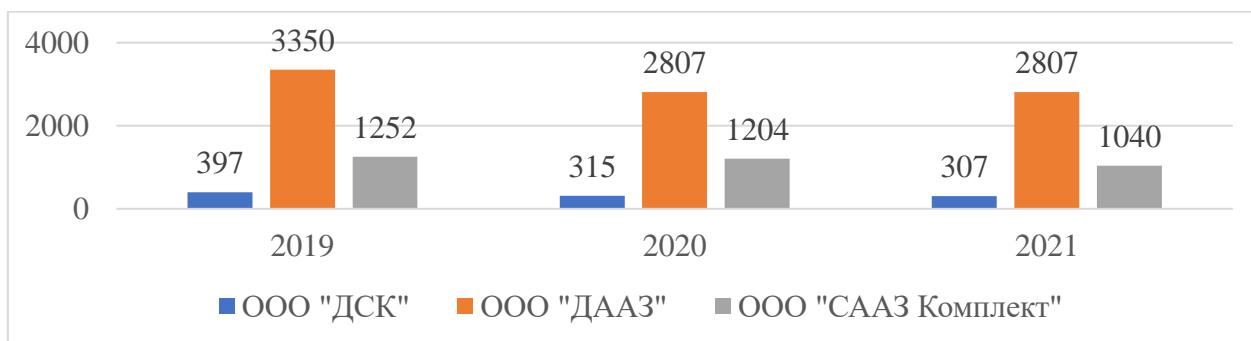


Рисунок 2.14 - Динамика показателей, характеризующих численность персонала ООО «ДСК», ООО «ДААЗ» и ООО «СААЗ Комплект» за 2019 -2021 гг.

Динамика показателей, характеризующих численность персонала ООО «ДСК», ООО «ДААЗ» и ООО «СААЗ Комплект» за 2019 -2021 гг. показана на рисунке 2.14.

Динамика показателей, характеризующих объем среднемесячной заработной платы персонала ООО «ДСК», ООО «ДААЗ» и ООО «СААЗ Комплект» за 2019 -2021 гг. показана на рисунке 2.15.

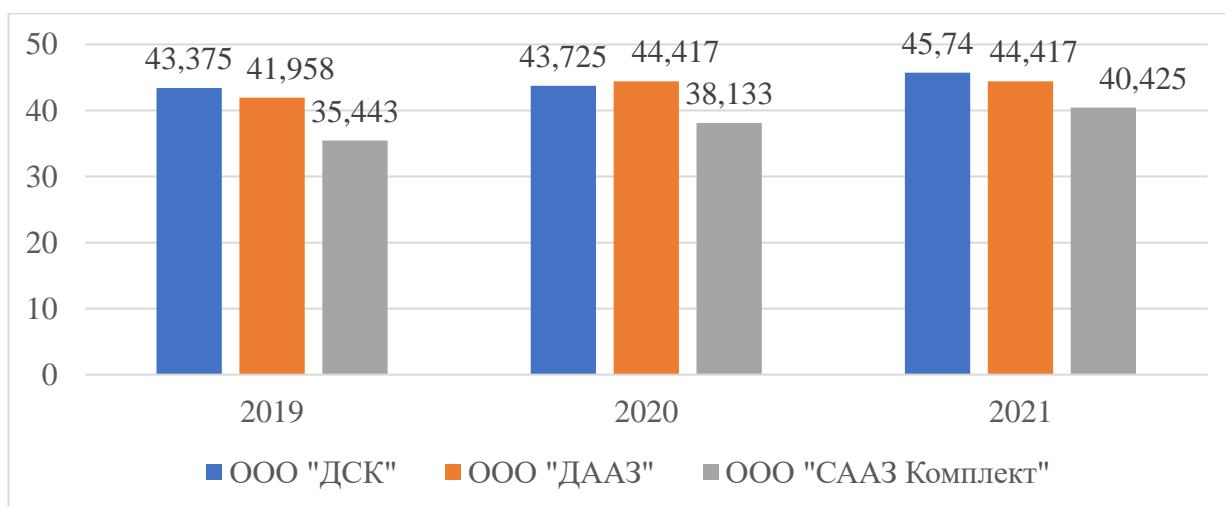


Рисунок 2.15 - Динамика показателей, характеризующих объем среднемесячной заработной платы персонала ООО «ДСК», ООО «ДААЗ» и ООО «СААЗ Комплект» за 2019 -2021 гг., тыс. руб.

Динамика показателей, характеризующих уровень производительности труда по показателю «выработка» в ООО «ДСК», ООО «ДААЗ» и ООО «СААЗ Комплект» за 2019 -2021 гг. показана на рисунке 2.16.

Проводя анализ показателей исследуемых объектов, можно сказать, что за исследуемый трехлетний период наблюдается снижение численности на всех трех предприятиях. Причем, на ООО «СААЗ Комплект» она составила в 2021 году – 14%, на ООО «ДСК» -3%, а в ООО «ДААЗ», численность не изменилась.

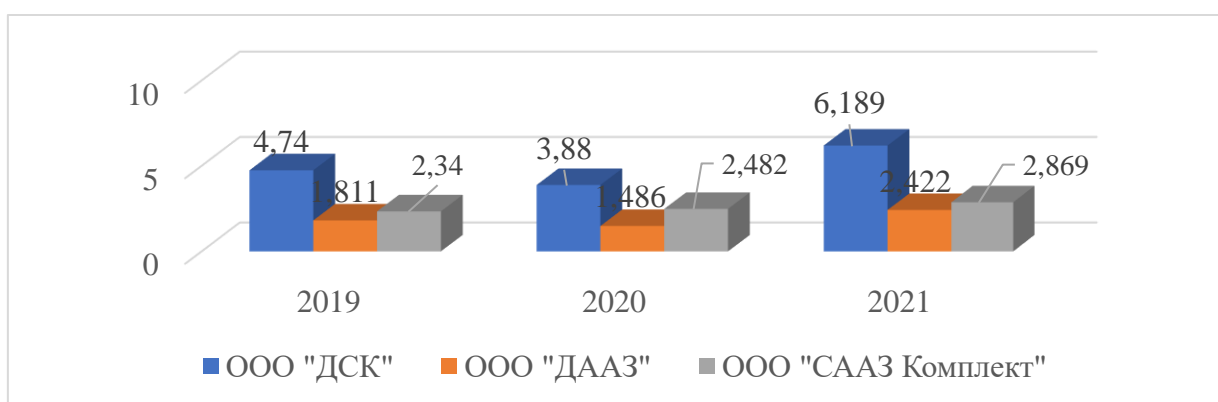


Рисунок 2.16 - Динамика показателей, характеризующих уровень производительности труда ООО «ДСК», ООО «ДААЗ» и ООО «СААЗ Комплект» за 2019 -2021 гг, млн.руб.

Среднемесячная оплата труда в 2021 году выросла на ООО «ДСК» на 4%, в ООО «ДААЗ» - осталась на прежнем уровне, как и в 2020 году и составила 44,15 тыс руб., на «СААЗе» - выросла на 15,6% и составила 40,43 тыс.руб.

Производительность труда возрастает на предприятиях автопрома в 2021 году, после решения проблем с пандемией коронавируса, но в «ДААЗе» она снизилась.

При такой динамике трудовых показателей руководству следует принимать решение о более рациональном использовании человеческого потенциала своих организаций.

## **2.3 Анализ состояния оценки и развития человеческого потенциала на предприятиях**

Общество с ограниченной ответственностью «ДААЗ» можно с уверенностью назвать социально-ответственным предприятием, поскольку оно действует ради долгосрочных интересов и благосостояния своих сотрудников. Сегодня их почти 3500 человек. Высокая квалификация, ответственность и производительность труда работников «ДААЗа» – основа выполнения всех стратегических планов предприятия.

Кадровая политика ООО «ДААЗ» направлена на формирование сплоченного коллектива профессионалов, нацеленных на высокий результат. Ее приоритетными направлениями являются:

- подбор и трудоустройство перспективных работников;
- развитие персонала (оценка, работа с резервом, обучение, повышение квалификации). [24]

Анализ основных экономических показателей проведен в п.2.1, теперь рассмотрим, каким образом проходит в ООО «ДААЗ» развитие человеческого потенциала предприятия. Специалистами Отдела развития персонала реализуется более 80-ти программ профессионального обучения, и включают курсы подготовки новых работников и курсы по переподготовке рабочих. Широкий спектр обучения необходим для развития потенциала работников в целях наиболее полного их использования.

Процесс продвижения сотрудника по карьерной и профессиональной лестнице внутри компании максимально прозрачен. Путем участия в производственной системе, работе проектных групп, конкурсах профессионального мастерства каждый работник имеет возможность для должностного и профессионального развития. Каждый сотрудник может рассчитывать на объективную оценку своих профессиональных качеств со стороны руководства;

Мотивация работников. Начальники и мастера отвечают за правильную организацию труда, здоровый морально-психологический климат в рабочем коллективе, своевременную информированность и безопасность труда.

Развитие корпоративной культуры. На предприятии высоко ценятся инициативные сотрудники, профессионалы своего дела, способные эффективно работать в команде, в соответствии с Кодексом корпоративной этики;

Соблюдение прав и обеспечение социальных гарантий работников в соответствии с требованиями трудового и пенсионного законодательств.

Компания большое внимание уделяет старшему поколению, оказывает помощь своим работникам, вышедшим на пенсию, а также подшефным ветеранам Труда и ветеранам Великой Отечественной войны. Сотрудники компании после выхода на пенсию остаются членами коллектива, делятся опытом с молодыми, участвуют в общественной и культурной жизни.

Систематическая работа по улучшению условий труда, предоставление социальных льгот и гарантий.

Компания создает равные условия для развития сотрудников, помогает в обучении и планировании карьеры, поощряет нацеленность каждого сотрудника на самообразование, обмен опытом и знаниями между работниками. Предприятие имеет лицензию на осуществление образовательной деятельности. Бюро организационной и кадровой работы, являясь структурным подразделением, в лице инженера по подготовке кадров, подготавливают кадры, новых рабочих, повышают квалификацию лицам, имеющим профессию.

В структуре управления предприятием ООО «ДААЗ» (Приложение А), вся работа по оценке и развитию работников – «держателей» человеческого потенциала, находится под управлением Директора по управлению персоналом. В его подчинении находится отдел кадров, занимающийся кадровым учетом, и отдел развития персонала, в плоскости которого лежат

задачи, направленные на выполнение оценочных процедур и развитие потенциала сотрудников предприятия.

Аттестация сотрудников происходит по традиционной методике с целью выявления компетенций сотрудников занимаемой должности.

ООО «Детальстройконструкция», как объект исследования в данной работе, входит в ДСК-групп. Это группа компаний с развитым инжиниринговым центром и комплексом производственных предприятий.

Своими ценностями руководство группы компаний заявляет, что «персонал – основа успеха и развития компании», что «команда – проектный подход, вовлеченность и самоотдача», что «безопасность – это охрана труда и забота об окружающей среде». В миссии указывается, что «компания строит свою производственную систему на строгом соответствии международным стандартам качества и экологии, охраны здоровья и безопасности труда» [22].

Компания предоставляет широкий спектр социальной заботы о сотрудниках: официальное трудоустройство, конкурентоспособная, 100% официальная заработная плата, бесплатное питание, доставка служебным транспортом, корпоративные праздники и различные подарки детям сотрудников. Группа компаний нацелена на развитие своих сотрудников, тем самым проводя различное обучение, как внутренними ресурсами, так и путем привлечения внешних Учебных центров. Ценится в сотрудниках ответственность, желание работать на результат, стремление к развитию и проактивный подход к жизни.

На предприятии уникальная корпоративная культура, поскольку коллектив представляет собой, по мнению руководства, эффективную команду профессионалов.

Во главу угла выдвинуты компетенции, позволяющие добиваться успехов: командное взаимодействие, инициативность, профессиональное

совершенствование, системность, ориентация на результат, любознательность и коммуникативность.

Проявляя заботу о сотрудниках, на предприятии проводятся различные мероприятия, ориентированные на обеспечение баланса работы и жизни. Эти мероприятия реализуются в направлениях:

- спорт и здоровый образ жизни;
- проведение медицинского осмотра;
- питание в столовой;
- корпоративные мероприятия (день рождения компании в сентябре и празднование Нового года);
- самые талантливые и перспективные сотрудники зачисляются в кадровый резерв компании, а также имеют преимущества при замещении вакантных должностей;
- в системе образования персонала помимо обязательных образовательных программ - профессиональные стандарты, охрана труда, экологическая безопасность, предусмотрено развивающее обучение управленческим компетенциям, управлению проектами и изменениями, английскому языку. Особое внимание уделяется развитию инжиниринговых компетенций.

Все мероприятия организуются по инициативе отдела по работе с персоналом.

С января 2021 года в организации действует «Кодекс этики служебного поведения» с целью установления этических норм поведения сотрудников, в частности, ООО «ДСК». В документе закреплены ключевые принципы и правила служебного поведения работников, нормы и правила деловой этики. В локальном акте закреплены для каждого сотрудника «равные возможности для профессионального и карьерного роста, который зависит от: следующих качеств: профессионализма, способностей и желания, активности и инициативности, умения работать на результат, оперативности и



аккуратности» (Приложение И). Также «Компания стремится создать эффективную систему материальной и нематериальной мотивации работников, которая позволяет: объективно оценить вклад каждого работника, привлечь наиболее квалифицированных работников, стимулировать развитие и профессиональный рост работников», - как отмечено в документе.

Таким образом, руководство ООО «ДСК» определило для себя и сотрудников основные направления развития человеческого потенциала и обеспечивает условия экономической безопасности.

Одним из инструментов является стандарт предприятия GROUP-STR-GSM-01 «Антикоррупционная политика» (Приложение Ж). В документе прописана основная цель политики: «приверженность Компании и ее руководства признанным этическим стандартам, принципам открытого и честного ведения бизнеса, а также стремление Компании к совершенствованию корпоративной культуры, следованию лучшим международным практикам корпоративного управления и поддержанию деловой репутации Компании на высочайшем уровне».

Однако, с начала 2022 года Россия оказалась в новых экономико-политических условиях, в которых совершенствование корпоративной культуры может изменить свой вектор.

ООО «СААЗ Комплект» заявляет о себе, как крупнейшем российском производителе автокомпонентов, отмечая, что «осуществляют поставки своей продукции на ведущие конвейеры, вторичные рынки Российской Федерации, стран ближнего и дальнего зарубежья». Такое позиционирование себя предполагает наличие механизмов и проведение мероприятий, направленных на создание условий для успешной деятельности и возможности развития человеческого ресурса, как основного фактора обеспечения экономической безопасности.

По итогам работы в 2021 году, генеральный директор вручил заводчанам, достигшим высоких производственных результатов в работе и внесшим существенный вклад в производственно-хозяйственную деятельность общества, награды: Почётные грамоты Министерства промышленности и торговли РФ, Свидетельства о занесении в заводскую Книгу почёта, Почётные грамоты и Благодарности предприятия.

На предприятии регулярно происходит награждение работников за успешные результаты труда: «Накануне первого весеннего праздника в ООО «САЗ Комплект» наградили лучших работников. Генеральный директор Г.Н. Бочаров вручил передовикам производства почётные грамоты и благодарности предприятия, поблагодарил работниц за нелёгкий труд и пожелал крепкого здоровья, трудовых побед, семейного благополучия и мирного неба над головой».

Коллективы предприятия активно участвуют в общественной, культурной и спортивной жизни г. Скопина и Скопинского района: соревнованиях, конкурсах, туристических слётах, фестивалях, спартакиадах, торжественных мероприятиях, благотворительных и экологических акциях и т.д.

Демонстрация успехов предприятия характеризует налаженную работу с персоналом. Своевременно проводится аттестация в соответствии с Положением об аттестации персонала. Структура положения традиционно состоит из разделов: Общие положения, порядок подготовки и аттестации, порядок проведения аттестации, итоги аттестации. Недостатком такого локального акта является отсутствие приложений критериев, методов, форм оценки потенциала сотрудников.

Кроме того, экономические условия, повсеместная цифровизация деятельности, требуют от персонала организации наличия цифровой компетентности. Об этом речь пойдет в третьей главе диссертационного исследования.

Таким образом, соблюдая законодательство и реализуя программы развития сотрудников, способных к реализации стратегических задач, руководство организаций многое делает для развития потенциала своих сотрудников. Однако, делается это, в большей степени, традиционно и без учета существующей ситуации. С 2020 года в условиях пандемии COVID-19, Трудовой кодекс РФ дополнен понятием «Удаленная работа», и теперь руководство может отправить в целях безопасности сотрудников на удаленную форму работы. Этот аспект еще недостаточно применяется для развития и оценки потенциала сотрудников исследуемых предприятий.

Подводя итоги развития и оценки человеческого потенциала как условия обеспечения экономической безопасности, следует сделать выводы.

Предприятия – объекты исследования относятся к автомобильному кластеру и производят различные комплектующие для автотранспортных средств. Они имеют различную численность персонала, что позволяет их сравнивать только по относительным показателям. По объективным причинам, к 2021 году численность сокращена.

В исследуемом периоде, несмотря на пандемию COVID-19, все предприятия сохранили производственный потенциал и нарастили его в 2021 году.

В течение исследуемого периода ООО «САЗ Комплект» сохранило рентабельность продукции и затраты были меньше выручки, а ООО «ДСК» и ООО «ДААЗ» в 2020 году имели убытки.

По итогам 2021 года ООО «ДСК» и ООО «ДААЗ» показали убытки - 33,9 млн.руб. и - 53,6 млн.руб. соответственно, а ООО «САЗ Комплект» показал прибыль 111,0 млн.руб.

Оценка и развитие человеческого потенциала в исследуемых объектах проводится на достаточно высоком уровне: регулярно проводятся аттестации сотрудников, выявляется уровень достигнутого ими потенциала и определяются векторы дальнейшего их развития. Наиболее успешных

сотрудников ожидают различные формы материального и морального стимулирования. Однако слабо применяются на практике положения стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы, где определено понятие «цифровая экономика»: «цифровая экономика – хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде...».

В этих новых экономических и технологических условиях руководству организаций следует пересмотреть локальные акты на предмет создания и реализации подходов по содействию сотрудникам в освоении ключевых компетенций цифровой экономики, обеспечении массовой цифровой грамотности и персонализации развития их трудового потенциала.

В связи с этим необходимо адаптировать методы, критерии и инструменты оценки персонала, так как меняются функции и напряженность труда, растет значимость творческих способностей и уникальности труда. К компетентностным характеристикам работников меняются требования со стороны технологических, управленческих и бизнес-процессов. Это влечет за собой необходимость совершенствования профессиональных способностей и получения опережающих знаний на основе высокой обучаемости работника [13].

Мероприятия, предлагаемые в третьей главе, будут способствовать решению задач № 4 и № 5, поставленных в выпускной квалификационной работе.

### **3 Совершенствование системы оценки и развития человеческого потенциала как условия обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий**

#### **3.1 Разработка модели оценки персонала с учетом цифровой грамотности**

На основе итогов проведенного теоретического исследования развития и оценки человеческого потенциала, а также проведенного анализа организационно-экономических показателей ООО «ДСК», ООО «ДААЗ», ООО «СААЗ Комплект», состояния процедур оценки и развития человеческого потенциала этих предприятий, были сформулированы недостатки в обеспечении кадровой безопасности, как основном факторе экономической безопасности предприятия. А именно:

Нет четкой модели оценки потенциала сотрудников с точки зрения обеспечения экономической безопасности предприятия. Новые экономические и технологические условия требуют создания и реализации подходов по содействию сотрудникам в освоении ключевых компетенций цифровой экономики, обеспечении массовой цифровой грамотности и персонализации образования. В этих целях реализуется федеральный проект «Кадры для цифровой экономики» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [30].

В этой связи, разработка модели оценки персонала с учётом «цифровой грамотности» является в работе мероприятием № 1, направленным на совершенствование объекта исследования.

Мероприятие № 2 вытекает из потребности организаций–объектов исследования в развитии человеческого потенциала. Оно заключается в подборе и обосновании курсов, изучение которых сформирует у работников необходимые в современных кризисных условиях компетенции.

От правильного понимания ситуации, выбора и применения управленческих технологий зависит конечный результат и эффективность деятельности всей организации. По мнению профессора М.И. Бухалкова, «инвестиции в человеческий капитал – вложения в виде затрат времени, усилий и финансовых средств на обучение, специальную подготовку, адаптацию, развитие индивидуальных качеств. Они приносят длительный по времени, существенно и количественно оцениваемый социально-экономический эффект, поэтому являются наиболее выгодными с точки зрения человека, предприятия и общества» [4].

Появление принципиально новой продукции и снятие с производства устаревшей, зарождение современных технологий, вытесняющих и сокращающих старые рабочие места, – все это обесценивает прежние знания и навыки, что и приводит к моральному износу человеческого капитала. Процесс этот неизбежен, но он предсказуем [12].

Опираясь на концептуально-интегративную модель места оценки персонала в системе управления персоналом и общей системе управления организацией, представим, какое место оценка персонала занимает в общей системе управления организацией [19]. Оценочные процедуры проводятся на протяжении всего срока нахождения сотрудника в организации. В течение всего срока сотрудничества с работником оцениваются его личностные, деловые и профессиональные качества, определяется уровень развития компетенций или формирование новых, необходимых для работы в инновационной среде.

Основные компоненты системы оценки персонала представлены на рисунке 17.



Рисунок 17 – Компоненты оценки способностей персонала в системе оценки персонала

Как видно из рисунка 17, оценка способностей персонала включает определение наличия или отсутствия личностных, деловых и профессиональных способностей. Оценка качественных характеристик работника и результатов его труда будет настолько точной, насколько валидными окажутся параметры оценки, которые находятся под влиянием преобразований в рыночной экономике и цифровизации трудовых процессов.

С точки зрения кадровой безопасности как основного фактора экономической безопасности предприятия, оценка профессиональных способностей персонала должна быть адекватной по времени и затратам, а также современной и своевременной. Планирование и проведение оценочных процедур выражается в разработке и исполнении соответствующего бюджета, который включает в себя затраты на проведение оценки, подведение итогов и их анализ, а также затраты на развитие потенциала сотрудников, их обучение, формирование новых компетенций.

Наращение информатизации управленческих и технологических процессов, различных экономических расчетов, использование при организации работ и услуг выражается в применении таких цифровых технологий, как программные продукты, например «1С: Управление производством (Оценка персонала)» и мессенджеры WhatsApp, Viber, Telegram, Slack; файлообменники Яндекс.Диск, OneDrive, вебинарные платформы Pruffme, Webinar.ru, ClickMeeting и др.

Таким образом, включение в оценку качественных (компетентностных) характеристик работника «информационной» составляющей будет отражаться в нескольких направлениях: первое – это включение данного показателя в интегральный показатель качества рабочей силы – показатель оптимизации качества рабочей силы ( $K_{\text{окрс.}}$ ), и второе – это включение данного показателя в адаптированную модель оценки персонала.

Преобразуя формулу показателя оптимизации качества рабочей силы ( $K_{\text{окрс.}}$ ), получим формулу 3.1:

$$K_{\text{окрс}} = \sqrt[5]{\frac{P_{\text{ф}} \times C_{\text{ф}} \times B_{\text{ф}} \times O_{\text{ф}} \times I_{\text{ф}}}{P_{\text{опт}} \times C_{\text{опт}} \times B_{\text{опт}} \times O_{\text{опт}} \times I_{\text{опт}}}}, \quad (3.1)$$

где  $P_{\text{ф}}$ ,  $C_{\text{ф}}$ ,  $B_{\text{ф}}$ ,  $O_{\text{ф}}$ ,  $I_{\text{ф}}$  – фактический показатель (разряд, стаж, возраст, образование, уровень информационной грамотности, предъявляемый к рабочему месту);

$P_{\text{опт}}$ ,  $C_{\text{опт}}$ ,  $B_{\text{опт}}$ ,  $O_{\text{опт}}$ ,  $I_{\text{опт}}$  - показатели оптимального уровня производительности для данных условий производства (квалификационный разряд, стаж, возраст, образование, уровень цифровой компетентности, требуемый на данном рабочем месте).

Включение показателя «цифровая грамотность» в адаптированную модель оценки персонала преобразует данный процесс и будет выглядеть так, как показано на рисунке 18.





Рисунок 18 – Адаптированная модель оценки потенциала персонала с учетом «цифровой грамотности»

Как мы понимаем, решение о дополнительной IT-подготовке персонала потребует дополнительных затрат на обучение. Затем возникнет вопрос о повышении оплаты труда за более высокую квалификацию сотрудников. Поэтому, с точки зрения экономической безопасности организации,

необходимо оценить не только сами затраты, но и тот экономический эффект, который получит организация после обучения сотрудников. Экономическое обоснование цифровизации определено в п. 14 Программы цифровой экономики России: «Главным способом обеспечения эффективности цифровой экономики становится внедрение технологии обработки данных, что позволит уменьшить затраты при производстве товаров и оказании услуг» [20], [36].

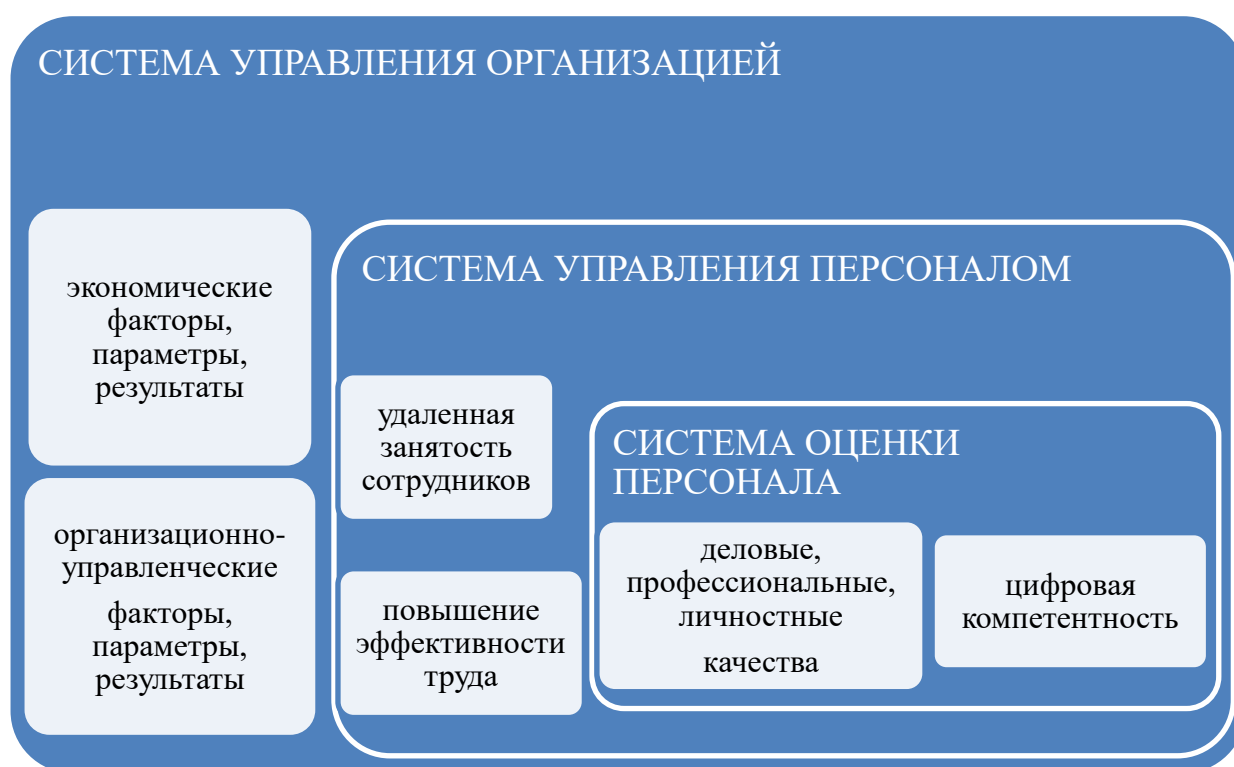


Рисунок 19 - Взаимосвязь оценки персонала и организационно-экономических факторов деятельности организации

Таким образом, оценку эффективности потенциала сотрудников при использовании адаптированной модели с учетом цифровой грамотности, как показано на рисунке 18, можно рассматривать с точки зрения улучшения управленческих процессов и обеспечения экономической безопасности предприятия.

### **3.2 Комплекс мероприятий по развитию человеческого потенциала**

Сейчас основные усилия государственных органов направлены на перестройку экономики на «подсанкционные рельсы». Поэтому явная недостаточность утвержденной нормативной базы требует ожидания.

Эксперты HR-менеджмента рекомендуют не пытаться революционно переходить на новые методы работы, пока не появится полный комплект нормативной базы и методических документов о том, как надо действовать, обеспечивая экономическую безопасность своим предприятиям. Тем более, что до конца 2022 года объявлен переходный период. Значит, у организаций есть время отслеживать изменения и обдумывать их. Пока можно развивать компетенции и предоставлять возможности для развития сотрудников.

Как только ситуация упорядочится, необходимо принимать решения и действовать в соответствии с нормативно-правовыми актами, чтобы продолжать, насколько можно, успешное функционирование.

Еще со времен первого локдауна в связи с эпидемией коронавируса в марте 2020 года, онлайн-обучение становится всё более популярным. Было создано много образовательных платформ. На существующих стало появляться много актуальных и современных учебных курсов. Многие организации уже получили опыт обучения своих сотрудников дистанционно. Но мы знаем, что в настоящее время существует риск, в связи с ограничением работы крупных игроков на российском рынке, таких как SAP, Oracle, Microsoft. Этот факт может привести к росту числа российских разработок программных продуктов.

В апрельском номере журнала «Директор по персоналу» представлена карта зарубежных и отечественных HR-решений, демонстрирующих возможный алгоритм перехода предприятий на отечественные альтернативы при обучении и развитии своих сотрудников (Приложение К).

Новые экономические и технологические условия требуют создания и реализации подходов по содействию гражданам в освоении ключевых

компетенций цифровой экономики, массовой цифровой грамотности и персонализации образования. В этих целях реализуется федеральный проект «Кадры для цифровой экономики» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Основная цель федерального проекта - подготовка высококвалифицированных кадров для цифровой экономики [35].

Проект «Цифровые профессии», например, расположенный на портале Госуслуг, предлагает гражданам России получить дополнительное ИТ-образование. Проектом предлагается 24 направления образовательных программ от наиболее популярных ИТ-организаций и образовательных учреждений. Обучение могут пройти граждане от 16 лет до пенсионного возраста с высшим, средне-профессиональным образованием и студенты. Льготой в оплате обучения пользуются инвалиды, безработные (до 100%), студенты, работники бюджетных учреждений, люди с низким доходом (до 50 %). Стоимость программ обучения – от 20000 рублей.

Среди авторов программ по развитию или формированию цифровых компетенций находятся известные платформы. Это Skillbox, Skill Factory, Уральский федеральный университет, Академия Айти, Финансовый университет при Правительстве РФ, GeekBrains, Нетология, Сберуниверситет, Центр образовательных компетенций и другие.

Существует сообщество Digital Learning, которое в мае 2022 года опубликовало отчет по трендам обучения. В резюме исследования значится, что LMS системы продолжают доминировать. LMS система - это система управления обучением (Learning Management System). В русской практике системы управления обучением чаще называют «дистанционным обучением». С помощью LMS можно автоматизировать процесс обучения в любой организации и также автоматизировать все кадровые процессы:

- адаптация новичков;
- регулярное обучение сотрудников;
- обучение сотрудников в филиалах;

- проведение аттестаций и оценки персонала;
- обучение партнеров и клиентов и другие [33].

Большими темпами растет доля микрообучения при развитии персонала организаций.

Платформа Geek Brains проводит онлайн интенсивы для демонстрации возможности обучения на своей платформе по программам, формирующим цифровые навыки обучающихся. Здесь программы достаточно дорогостоящие. Так, пакет Digital-Master на 2 года обучения стоит 350000 рублей. По окончании обучения можно стать уверенным специалистом в любой IT-профессии. Пакет IT-специалист за 6 месяцев обучения стоит 105000 рублей. Авторы утверждают, что программа по этим профессиям быстро осваивается [26].

На платформе Skillbox также проводят циклы бесплатных интенсивов с предложением последующего обучения по программам, позволяющим формировать цифровые компетенции. Например, программа «Чат-бот с искусственным интеллектом на Python». Или программа «Основы 1С разработки: создаем базу».

И ещё одна образовательная платформа - Нетология, обучающая интернет-профессиям. Платформа содержит более 350 курсов по 13 направлениям. Например, программа «Работа в IT: чего начать в 2022 году», короткая, ориентирована на минимизацию риска, связанного с уходом иностранных компаний-разработчиков из России. Рынок труда сегодня находится в процессе турбулентности. Обучение в формате митапа позволяет понять, какие IT профессии сейчас востребованы и влияют на рынок труда, какие направления актуальны помимо программирования, имеет ли возраст и образование значение для освоения IT-профессии [40].

Таким образом, развитие цифровых компетенций сегодня не является проблемой. Важно обладать широтой видения возможностей и пониманием потребности в обучении сотрудников предприятия, чтобы подобрать

необходимый курс и выявить сотрудников, которых необходимо обучить, для которых важны цифровые компетенции и не только они.

В современных условиях неопределенности важна поддержка сотрудников со стороны руководства. Поэтому для предприятий в лице кадровых служб совместно с руководителями рекомендуется мотивировать сотрудников и дать уверенность в завтрашнем дне.

Многие образовательные платформы и образовательные учреждения предлагают популярные сегодня курсы об эмоциональном интеллекте. Авторы утверждают, что в результате обучения этой программе, слушатели повысят свой уровень развития эмоционального интеллекта, что сейчас очень необходимо каждому из нас. Стоимость курса, предлагаемого Директ-академией, в зависимости от формы участия в нем (слушатель, активный слушатель, VIP) 7900 руб. до 16600 рублей [17]. Программа курса представлена в Приложении Л.

Для работников кадровой службы в современных условиях переходного периода также важно развивать свою компетентность. Например, на платформе Нетология, можно обучиться программе «HR-аналитика и автоматизация», пройдя которую, специалист кадровой службы научится использовать точные данные, что позволит сократить расходы за счет эффективной настройки кадровых процессов и позволит увеличить эффективность и производительность сотрудников [25].

За 5 месяцев обучения работник кадровой службы сможет повысить квалификацию до HR аналитика. Приобретет навыки работы с методами, приемами HR-аналитики, научится строить и проверять гипотезы, собирать статистику по кадровым процессам, оптимизировать их и многому другому. Стоимость прохождения курса составляет 75000 рублей. [37]

Итак, комплекс мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала исследуемых объектов состоит из (таблица 12):

Таблица 12 – Рекомендуемые программы обучения сотрудников, для повышения их потенциала

№ п/п	Наименование программы обучения	Образовательная платформа	Контингент обучаемых, чел	Стоимость обучения, руб.
1	HR-аналитик	Нетология	Специалисты и руководители кадровой службы, резерв	75000
2	Эмоциональный интеллект	Директ-академия	Линейные руководители, др. сотрудники	16600
3	Digital-Master	Geek Brains	Сотрудники, имеющие перспективы работать в IT-направлении	175000
4	Цифровые кадры	Через портал «Гос.услуги»	Сотрудники льготных категорий	от 20000

Таким образом, в результате организации и проведения обучения сотрудников указанным программам, часть сотрудников разовьет свой потенциал в необходимом направлении для обеспечения экономической безопасности предприятия. Других же сотрудников предприятия обучат посредством обмена полученными знаниями и умениями.

### **3.3 Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятий**

С целью обоснованности предлагаемых мероприятий, произведем расчет затрат на их организацию по каждому из объектов исследования. Данные и результаты расчета приведены в таблицах 13 – 15.

Таблица 13 – Затраты на проведение комплекса мероприятий по развитию потенциала сотрудников ООО «ДААЗ»

№ п/п	Наименование программы обучения	Контингент обучаемых	Численность обучаемых, чел.	Стоимость обучения, тыс.руб.	Затраты на обучение, тыс.руб.
1	HR-аналитик	Директор по управлению персоналом, специалист ОК	2	75,00	150,00
2	Эмоциональный интеллект	Директ-академия	112	Линейные руководители, др. сотрудники, (4% Ч <sub>сс</sub> )	1859,2
3	Digital-Master	Geek Brains	3	Сотрудники, работающие в ИТ-службе	525,00
4	Цифровые кадры	Через портал «Гос.услуги»	10	Сотрудники льготных категорий	200,00
5		Итого:	127		2734,00

В таблице 13 представлены затраты на обучение сотрудников ООО «ДААЗ» (Приложение А). Программе «HR-аналитик» предлагается обучить 2 человек – директора по управлению персоналом и сотрудника отдела развития персонала. Итого – 2 чел. По программе «Эмоциональный интеллект» предлагается обучить 4% сотрудников из общей численности персонала (2021 год). Это могут быть линейные руководители и иные сотрудники. Здесь главное – чтобы из каждого подразделения был обучен сотрудник. Итого 112 человек. Трех сотрудников предлагается обучить программе «Digital-Master». Это могут быть сотрудники Дирекции ИТ и отдела развития службы главного технолога. По программам льготного обучения с портала «Госуслуги» обучить предлагается 10 человек из числа сотрудников предприятия. Это могут быть работающие пенсионеры, студенты и люди с низким доходом.

В таблице 14 представлены затраты на обучение сотрудников ООО «СААЗ Комплект» (Приложение Б). Программе «HR-аналитик» предлагается



обучить 1 человека – менеджера по персоналу. По программе «Эмоциональный интеллект» предлагается обучить 4% сотрудников из общей численности персонала (2021 год).

Таблица 14 – Затраты на проведение комплекса мероприятий по развитию потенциала сотрудников ООО «САЗ Комплект»

№ п/п	Наименование программы обучения	Контингент обучаемых	Численность обучаемых, чел.	Стоимость обучения, тыс.руб.	Затраты на обучение, тыс.руб.
1	HR-аналитик	Менеджер по персоналу	1	75,00	75,00
2	Эмоциональный интеллект	Директ-академия	42	Линейные руководители, др. сотрудники, (4% Ч <sub>сс</sub> )	697,2
3	Digital-Master	Geek Brains	2	Сотрудники, работающие в IT-службе	350,00
4	Цифровые кадры	Через портал «Гос.услуги»	10	Сотрудники льготных категорий	200,00
5	Итого:		55		2734,00

Это могут быть линейные руководители и иные сотрудники. Здесь главное – чтобы из каждого подразделения был обучен сотрудник. Итого 42 человека. Двух сотрудников предлагается обучить программе «Digital-Master». Это могут быть сотрудники Дирекции производства и отдела логистики. По программам льготного обучения с портала «Госуслуги» обучить предлагается 10 человек из числа сотрудников предприятия. Это могут быть работающие пенсионеры, студенты и люди с низким доходом.

В таблице 3.4 представлены затраты на обучение сотрудников ООО «ДСК» (Приложение В). Программе «HR-аналитик» предлагается обучить 1 человека – менеджера по персоналу. По программе «Эмоциональный интеллект» предлагается обучить 4% сотрудников из общей численности

персонала (2021 год). Это могут быть линейные руководители и иные сотрудники. Здесь главное – чтобы из каждого подразделения был обучен сотрудник. Итого 13 человек.

Таблица 15 – Затраты на проведение комплекса мероприятий по развитию потенциала сотрудников ООО «ДСК»

№ п/п	Наименование программы обучения	Контингент обучаемых	Численность обучаемых	Стоимость обучения, тыс.руб.	Затраты на обучение, тыс.руб.
1	HR-аналитик	Начальник отдела кадров	1	75,000	75,00
2	Эмоциональный интеллект	Директ-академия	13	Линейные руководители, др. сотрудники	215,8
3	Digital-Master	Geek Brains	1	Сотрудники, имеющие перспективы работать в IT-направлении	175,00
4	Цифровые кадры	Через портал «Гос.услуги»	10	Сотрудники льготных категорий	200,00
5	Итого:		25		665,8

Одного сотрудника предлагается обучить программе «Digital-Master». По программам льготного обучения с портала «Госуслуги» обучить предлагается 10 человек из числа сотрудников предприятия. Это могут быть работающие пенсионеры, студенты и люди с низким доходом.

Теперь проведем расчет экономического эффекта, который может получить предприятие, имея в штате обученных сотрудников в рамках разработанных мероприятий настоящего исследования.

«Практика показывает, почти все работодатели для оценки эффективности обучения используют четырехуровневую и ставшую

традиционной, модель Д. Киркпатрика», - так утверждает эксперт журнала «HR-директор» Е. Кулагина. [27]

Она же утверждает, что «проведенный HR-специалистами мониторинг методов анализа эффекта от подготовки сотрудников показал: чем больше уровней модели используется, тем сложнее становится процедура оценки, но точнее результат. Трудоемкость оценочных мероприятий с применением четвертого уровня модели Д. Киркпатрика превышает даже затраты на проведение всего цикла обучения». [27]

Дж. Филипс в 1991 году добавил в модель Д. Киркпатрика пятый уровень оценки – ROI, предназначенный для анализа отдачи от инвестиций в развитие сотрудников. На сегодняшний день его модель получила признание и успешно используется.

Расчет проведем на примере одного из объектов исследования – ООО «ДААЗ». В соответствии с данными таблицы 2.2, выручка в 2021 году составила 6800000 тыс. рублей. Тогда производительность труда будет равна:

$$ПТ_{2021} = V/Ч_{cc} = 6800000 / 2807 = 2430,43 \text{ тыс.руб./чел. в год}$$

Исходя из предложения (таблица 3.2), сотрудников, оставшихся не обученными по предлагаемым программам равно:

$$2807 - 127 = 2680 \text{ чел.}$$

Предположим, что производительность труда прошедших обучение сотрудников, возрастет на 4% и составит:

$$ПТ_{обуч} = 2430,43 \times 1,04\% = 2527,65 \text{ тыс.руб.}$$

Выручка составит в результате труда обученных сотрудников:

$$\begin{aligned}
 V_{\text{обуч}} &= 2680 \times 2430,43 + 127 \times 2430,43 \times 1,04 = \\
 &= 6513552,4 + 321011,19 = 6834563,59 \text{ тыс.руб.}
 \end{aligned}$$

Доход, таким образом, составит:

$$V_{\text{обуч}} - V_{2021} = 6834563,59 - 6800000 = 34563,59 \text{ тыс.руб.}$$

Эффект от обучения составит разницу между выручкой итоговой после обучения 127 сотрудников и размером инвестиций в их обучение:

$$34563,59 - 665,8 = 33897,79 \text{ тыс.руб.}$$

Теперь рассчитаем ROI (return on investment) - коэффициент окупаемости инвестиций, демонстрирующий прибыльность или убыточность той или иной инвестиции, измеряется в процентах. Для его расчета применяется величина дохода от вложений и их размер. Фактически, он показывает, насколько успешными были вложения в обучение программ, указанным в таблице 3.2.

$$\begin{aligned}
 \text{ROI} &= \frac{\text{Доходы} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100\% = \frac{34563,59 - 665,8}{665,8} \times 100 = \\
 &5091,29
 \end{aligned}$$

Это значит, что каждый рубль, который был вложен на обучение сотрудников, принес предприятию 50 рублей чистых денег.

Социальный эффект от внедрения мероприятий заключается в следующем:

- процесс развития человеческого потенциала сотрудников приведет к формированию у сотрудников необходимых компетенций для

реализации их в новых экономических условиях;

- обученные сотрудники смогут передавать, делиться опытом с другими сотрудниками, повышая свою значимость, удовлетворяя потребность в уважении и самовыражении;
- сформированные компетенции у сотрудников, способствуют вовлеченности их в трудовые процессы и решению проблем, угрожающих экономической безопасности предприятия.

Подводя итоги проведенному исследованию отметим, что рассматриваемая проблема в магистерской диссертации, нацеленная на обеспечение экономической безопасности предприятия, в соответствии с данными таблицы 3, одним из ресурсов указан кадровый, а одним из средств обеспечения безопасности - развитие персонала. Среди прочих, показателей экономической безопасности предприятия, указана производительность труда (таблица 5). Опираясь на знание внешних и внутренних кадровых угроз, отраженных на рисунке 3, динамику основных организационно-экономических показателей исследуемых объектов – предприятий автомобилестроительной отрасли, трудовых показателей и состояния работы по развитию человеческого потенциала и его оценки в ООО «ДААЗ», ООО «ДСК», ООО «СААЗ Комплект», в третьей главе исследования предложена модель оценки персонала с учетом цифровой грамотности, обоснованы программы для обучения части сотрудников с целью формирования у них цифровой компетентности.

Расчет на примере одного из объектов – ООО «ДААЗ», показал их эффективность.

Таким образом, разработанные мероприятия способствуют развитию и оценке человеческого потенциала предприятий и являются условием обеспечения их экономической безопасности.

## Заключение

Тенденции таковы, что мир вокруг нас становится качественно другим. Он меняется постоянно и непредсказуемо. Компании вынуждены отвечать на этот вызов, наращивая скорость внутренних изменений в направлении обеспечения экономической безопасности.

Теперь компетентность сотрудника измеряется с позиции соответствия не только нынешним задачам, но и способности их решения в будущем. А это возможно далеко не всегда: новые должности и виды работ возникают лавинообразно, а многие традиционные радикально меняются или исчезают. Руководству необходимо понимать, что компетентность работников является одним из условий обеспечения экономической безопасности при движении к стратегическим целям.

По результатам теоретического исследования аспектов развития и оценки человеческого потенциала как условия безопасности предприятия, сделан вывод о том, что экономическая безопасность представляет собой комплекс мер, направленных на предотвращение угроз и нежелательных воздействий на предприятие. С целью обеспечения экономической безопасности предприятия в числе прочих, необходимо учитывать кадровые риски и угрозы, нейтрализация которых возможна решениями комплекса задач. Человеческий ресурс, как объект кадровой безопасности, с одной стороны нуждается в защите, а с другой сам выступает источником угроз и опасностей.

Четко организованная система кадровой безопасности является одним из значимых факторов, позволяющих предприятию повысить эффективность процессов и обеспечить рост объема получаемой прибыли, что является основной целью коммерческого предприятия.

Было отмечено, что проведение анализа и оценки человеческого потенциала через его кадровый потенциал, требуют индивидуального

подхода для каждого предприятия, в зависимости от отрасли, региона и социально-экономической ситуации в стране. Руководство совместно с кадровыми службами и службой безопасности должно разрабатывать механизмы мониторинга потенциала сотрудников и полученную информацию использовать для принятия решения о развитии человеческого потенциала в направлении, необходимом для решения стратегических задач предприятия в условиях экономической безопасности.

Анализ деятельности в исследуемом периоде с 2019 по 2021 годы позволил сформулировать выводы:

- предприятия ООО «ДСК», ООО «ДААЗ» и ООО «СААЗ Комплект» относятся к автомобильному кластеру и производят различные комплектующие для автотранспортных средств;
- предприятия имеют различную численность персонала, что позволяет их сравнивать только по относительным показателям и, к сожалению, предприятия к 2021 году ее сократили;
- в течение исследуемого периода ни все предприятия справились с кризисной ситуацией карантина и временной остановкой производства, но все сохранили производственный потенциал и нарастили его в 2021 году;
- в течение исследуемого периода ООО «СААЗ Комплект» сохранило рентабельность продукции и затраты были меньше выручки, а ООО «ДСК» и ООО «ДААЗ» в 2020 году имели убытки, и их затраты составили 115 и 107 копеек соответственно;
- по итогам 2021 года ООО «ДСК» и ООО «ДААЗ» показали убытки по показателю чистая прибыль (убыток) - 33,9 млн.руб. и - 53,6 млн.руб. соответственно, а ООО «СААЗ Комплект» показал прибыль 111,0 млн.руб.

В настоящее время предприятия опять столкнулись с новыми санкциями и новыми вызовами рынка и ситуации, что потребует от руководства взвешенных и продуманных решений.

Анализ показателей исследуемых объектов, можно сказать, характеризует деятельность объектов следующим образом: за исследуемый трехлетний период наблюдается снижение численности на всех трех предприятиях. Причем, на ООО «САЗ Комплект» она составила в 2021 году – 14%, на ООО «ДСК» -3%, а в ООО «ДАЗ», численность не изменилась.

Среднемесячная оплата труда в 2021 году выросла на ООО «ДСК» на 4%, в ООО «ДАЗ» - осталась на прежнем уровне, как и в 2020 году и составила 44,15 тыс руб., на «САЗе» - выросла на 15,6% и составила 40,43 тыс.руб.

Производительность труда возрастает на предприятиях автопрома в 2021 году, после решения проблем с пандемией коронавируса, но в «ДАЗе» она снизилась.

При такой динамике трудовых показателей руководству следует принимать решение о более рациональном использовании человеческого потенциала своих организаций.

Исследование развития и оценки человеческого потенциала как условия обеспечения экономической безопасности, позволило сделать выводы о том, что:

- предприятия – объекты исследования относятся к автомобильному кластеру и производят различные комплектующие для автотранспортных средств. Они имеют различную численность персонала, что позволяет их сравнивать только по относительным показателям. По объективным причинам, к 2021 году численность сокращена.



- в исследуемом периоде, несмотря на пандемию COVID-19, все предприятия сохранили производственный потенциал и нарастили его в 2021 году.
- в течение исследуемого периода ООО «САЗ Комплект» сохранило рентабельность продукции и затраты были меньше выручки, а ООО «ДСК» и ООО «ДААЗ» в 2020 году имели убытки.
- по итогам 2021 года ООО «ДСК» и ООО «ДААЗ» показали убытки - 33,9 млн.руб. и - 53,6 млн.руб. соответственно, а ООО «САЗ Комплект» показал прибыль 111,0 млн.руб.
- оценка и развитие человеческого потенциала в исследуемых объектах проводится на достаточно высоком уровне: регулярно проводятся аттестации сотрудников, выявляется уровень достигнутого ими потенциала и определяются векторы дальнейшего их развития. Наиболее успешных сотрудников ожидают различные формы материального и морального стимулирования. Однако слабо применяются на практике положения стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы, где определено понятие «цифровая экономика»: «цифровая экономика – хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде...».

В этих новых экономических и технологических условиях руководству организаций следует пересмотреть локальные акты на предмет создания и реализации подходов по содействию сотрудникам в освоении ключевых компетенций цифровой экономики, обеспечении массовой цифровой грамотности и персонализации развития их трудового потенциала.

Оценка эффективности потенциала сотрудников при использовании адаптированной модели с учетом цифровой грамотности, следует рассматривать с точки зрения улучшения управленческих процессов и обеспечения экономической безопасности предприятия.

В результате организации и проведения обучения сотрудников программам «HR-аналитик», «Эмоциональный интеллект», «Digital-Master», «Цифровые кадры», часть сотрудников разовьет свой потенциал в необходимом направлении для обеспечения экономической безопасности предприятия. Других же сотрудников предприятия обучат посредством обмена полученными знаниями и умениями.

Расчет экономической эффективности был проведен на примере одного из объектов исследования – ООО «ДААЗ». Эффект от обучения составил разницу между выручкой итоговой после обучения 127 сотрудников и размером инвестиций в их обучение, оказался равным 33897,79 тысяч рублей.

Расчитан ROI (return on investment) - коэффициент окупаемости инвестиций, демонстрирующий прибыльность или убыточность той или иной инвестиции, измеряется в процентах. Величина ROI для ООО «ДААЗ» = 5091,29. Это значит, что каждый рубль, который был вложен на обучение сотрудников, принес предприятию 50 рублей чистых денег.

Социальный эффект от внедрения мероприятий заключается в следующем: процесс развития человеческого потенциала сотрудников приведет к формированию у сотрудников необходимых компетенций для реализации их в новых экономических условиях.

Опираясь на знание внешних и внутренних кадровых угроз, динамику основных организационно-экономических показателей исследуемых объектов – предприятий автомобилестроительной отрасли, трудовых показателей и состояния работы по развитию человеческого потенциала и его оценки в ООО «ДААЗ», ООО «ДСК», ООО «СААЗ Комплект», в третьей главе исследования предложил модель оценки персонала с учетом цифровой грамотности, обоснованы программы для обучения части сотрудников с целью формирования у них цифровой компетентности.

Расчет на примере одного из объектов – ООО «ДААЗ», показал их эффективность.

Итак, повышение производительности труда способствует росту экономической безопасности предприятия, поскольку благодаря обученности персонала и развитию их компетентности, выручка также возрастет, что обеспечит наличие финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения иных видов экономической безопасности предприятия.

Таким образом, разработанные мероприятия способствуют развитию и оценке человеческого потенциала предприятий и являются условием обеспечения их экономической безопасности. А значит, задачи, поставленные в начале исследования, решены и цель достигнута.

## Список используемых источников

1. Авдийский, В.И. Национальная и региональная экономическая безопасность России : учеб. пособие / В.И. Авдийский, В.А. Дадалко, Н.Г. Синявский. - М. : ИНФРА-М, 2019. - 363 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1032643> (дата обращения: 16.09.2021).
2. Алахвердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации : учеб. / А.Р. Алахвердов. – М. : Маркет ДС, 2010.
3. Бабинцев В.П., Куркина М.П. Человеческий потенциал как научная категория // НОМОТНЕТИКА: Философия. Социология. Право. 2012. № 8 (127). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-potentsial-kak-nauchnaya-kategoriya> (дата обращения: 16.05.2022).
4. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. 191 с.
5. Бухгалтерская и другая финансовая отчетность ООО «ДААЗ Комплект» <http://www.daaz.ru/company/raskrytie-informatsii/>
6. Бухгалтерская и другая финансовая отчетность «ДСК» <https://checko.ru/company/dsk-1056320250656>
7. Бухгалтерская и другие сведения о финансовой отчетности «ДААЗ» <https://checko.ru/company/daaz-1127329001876>
8. Гундорова, М. А. Экономическая безопасность : учеб. пособие / М. А. Гундорова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020 – 207 с. – ISBN 978-5-9984-1260-8.
9. Директор по персоналу. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами // апрель 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://vk.com/hrdirector>
10. Каранина, Е.В. Экономическая безопасность. На уровне государства, региона, предприятия : учебник / Е.В. Каранина. - СПб. : Интермедия, 2017. - 412 с. - ISBN 978-5-98228-099-2. - Текст : электронный //

Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/66806.html> (дата обращения: 22.09.2019).

11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 695 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372570> (дата обращения: 16.03.2022).

12. Кифа Л.Л., Шевлякова Е.М. Обеспечение организации трудовыми ресурсами в условиях цифровой экономики // Economic aspects of industrial development in the transition to a digital economy: сборник статей по материалам международной научно-практической конференции (28 декабря 2019 г., г. Уфа). Уфа: Изд. НИЦ Вестник науки, 2019. 293 с. С. 163–169.

13. Кифа Л.Л., Шевлякова Е.М. Оценка персонала в цифровой экономике: экономический и управленческий аспекты.// Научное обозрение. Экономические науки. 2021. № 1. С. 25-31.

14. Коваленко, О. А. Экономическая безопасность предприятия: моделирование и оценка : учебное пособие / О.А. Коваленко, Т.Д. Малютина, Д.Д. Ткаченко. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2021. - 359 с. - (Высшее образование). - DOI: <https://doi.org/10.12737/2007-4>. - ISBN 978-5-369-01814-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1450320> (дата обращения: 12.05.2022).

15. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения.- Монография. - К.: Либра, 2003. - 280 с.

16. Кормишкина, Л.А. Экономическая безопасность организации (предприятия) : учебное пособие / Л.А. Кормишкина, Е.Д. Кормишкин, И.Е. Илякова. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2022. - 293 с. — (Высшее образование). - DOI: <https://doi.org/10.12737/22946>. - ISBN 978-5-369-01671-8.

- Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842513> (дата обращения: 12.05.2022).

17. Корпоративный медиаресурс компании «Директ-Медиа». - [Электронный ресурс]. URL: [directacademia.ru](http://directacademia.ru)

18. Крохичева Г.Е., Архипов Э.Л., Виноградова М.А., Деточка Д.Е. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, № 3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/94EVN316.pdf> (доступ свободный).

19. Махмудова И.Н. Оценочные персонал-технологии: практика управления: монография. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. 436 с.

20. Национальный проект «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7). - [Электронный ресурс]. URL:

<http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>

21. НИР. Экономика фирмы, 2021, № 3 (36). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1212128> (дата обращения: 12.05.2022). – Режим доступа: по подписке. <https://znanium.com/catalog/document?id=373911>

22. ООО «ДСК» [Официальный сайт]. URL: <https://www.groupdsk.ru/products/dsk/> (дата обращения: 15.12.2021).

23. ООО «САЗ Комплект» [Официальный сайт]. URL: <https://xn-7sbavitbgitmgy.xn-p1ai/> (дата обращения: 18.12.2021).

24. ООО «ДААЗ» [Официальный сайт]. URL: <http://www.daaz.ru/> (дата обращения: 13.12.2021).

25. Образовательная платформа Нетология. [Электронный ресурс]. URL: [netology.ru](http://netology.ru)

26. Образовательный портал GeekBrains. -[Электронный ресурс]. URL: gb.ru
27. Оценка эффективности обучения персонала: модели, методы и способы. Кулагина Е. [Электронный ресурс]. URL: hr-director.ru
28. Педагогический словарь-справочник. Ч. 1 учебно-методическое пособие для студентов магистрантов аспирантов и педагогов 2016. - [Электронный ресурс]. URL: <https://didacts.ru/slovari/pedagogicheskii-slovar-spravochnik-ch-1-uchebno-metodicheskoe-posobie-dlja-studentov-magistrantov-as.html>
29. Сайт для малого бизнеса «Бизнес.ру» <https://www.business.ru/article/1360-podderjka-malogo-biznesa-2019-gos-programmy?>
30. Сайт министерства цифрового развития, связей и массовых коммуникаций. «Кадры для цифровой экономики». - URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/866/> (дата обращения 30.01.2021)
31. Сергеева, И.А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия : учеб. пособие / И.А. Сергеева, А.Ю. Сергеев. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2017 – 124 с.
32. Соболева И. В. Воспроизводство человеческого потенциала : теория, методология, приоритетные направления : автореферат дис. ... доктора экономических наук : 08.00.01 / Ин-т экономики РАН – Москва, 2006. – С. 9.
33. Сообщество Digital learning - [Электронный ресурс]. URL: <https://digital-learning.ru/>
34. Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность» / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 271 с. - ISBN 978-5-238-02378-6. - Текст :

электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028650> (дата обращения: 16.03.2022).

35. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389271/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/)

36. Указ Президента Российской Федерации от 09 мая 2017 года за № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 12.12.2020).

37. Экономическая безопасность : учебник для вузов / под общ. ред. Л.П. Гончаренко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018 - 340 с.

38. Экономическая безопасность : учебник / под общ. ред. С.А. Коноваленко. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 526 с. - (Высшее образование: Специалитет). - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1048684> (дата обращения: 16.06.2021).

39. Экономическая безопасность : учебное пособие / под ред. Н.В. Манохиной. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 320 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/1831. - ISBN 978-5-16-009002-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1092382> (дата обращения: 16.06.2021).

40. Alfes K., Shantz A.D, Bailey C, Conway E., Monks K. Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent 2019; 58: p. 239 – 252.

41. Guo, B.W., Yiu, T.W., & Gonzalez, V.A. Predicting safety behaviour in the construction industry: Development and test of an integrative model - Safety Science, 2016, vol: 84

42. J. Jonson, K. Scholes, R. Whittington. Exploring Corporate Strategy. FT Prentice Hall, 2008, 881 pp.



43. Soynikov M.A. Some theoretical problems of economic security // Contemporary Problems of Social Work. - 2018. - T. 1, № 1 (1). - C. 176-183.

44. Retter L., Frinking E., Hoorens S., Lynch A., Nederveen F., Phillips W. Relationships between the economy and national security. – RAND Corporation, Santa Monica, Calif., and Cambridge, UK, 2020

## Приложение А

### Организационная структура управления ООО «ДААЗ»

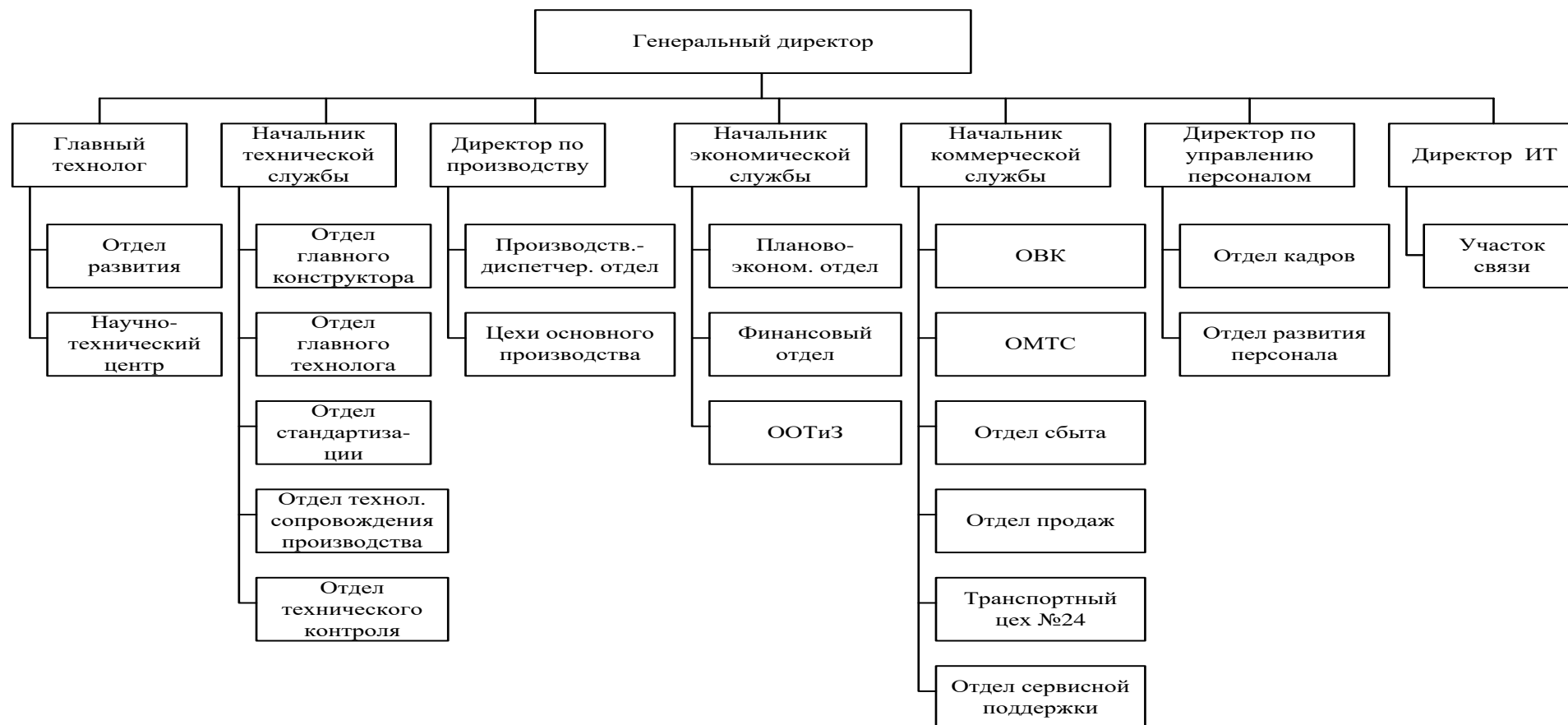


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «ДААЗ»

Приложение Б

Организационная структура управления ООО «СААЗ Комплект»

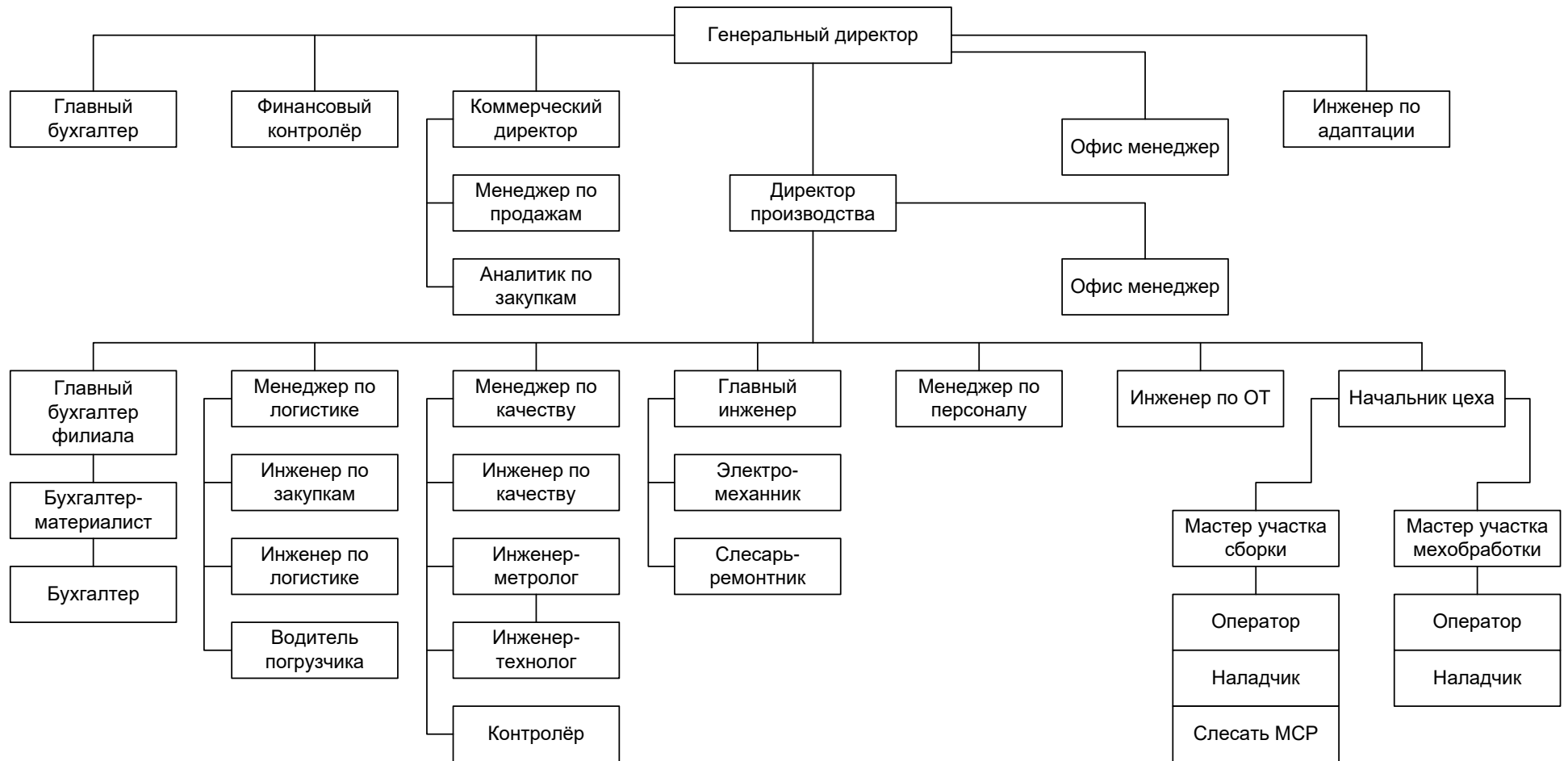


Рисунок 2 - Организационная структура управления ООО «СААЗ Комплект»

## Приложение В

### Организационная структура управления ООО «ДСК»

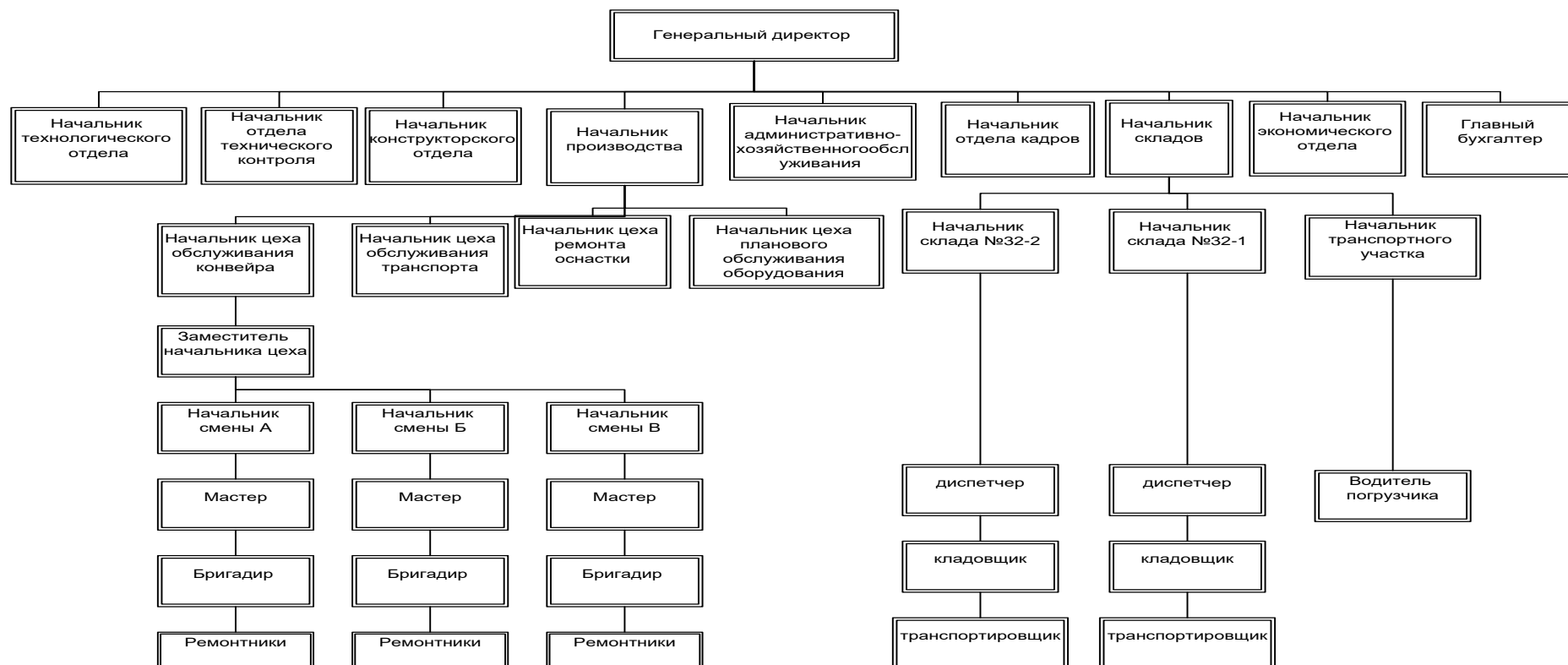


Рисунок 3 - Организационная структура управления ООО «ДСК»

Приложение Г

Годовой отчет ООО «ДААЗ» за 2020 год



Рисунок 4 - Годовой отчет ООО «ДААЗ» за 2020 год

Приложение Д

Бухгалтерская отчетность ООО «САЗ Комплект» за 2018-2020 годы

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 20 20 г.

Организация	ООО "САЗ Комплект"	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	0710001		
Вид экономической деятельности	Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств	по ОКВЭД	31	12	19
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью/частная	по ОКФС/ОКФЧ	37842432		
Единица измерения: т.р.		по ОКЕИ	6219007537		
Местонахождение (адрес)	391843, Рязанская обл., Скопинский р-н, с. Чулково, ул. Лихарево, д. 97		29.32		
			47	16	
			384		

Пояснения	Наименование показателя	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>декабря</u> 20 20 г.	20 19 г.	20 18 г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
3.1	Нематериальные активы	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
	Материальные поисковые активы	-	-	-
3.2	Основные средства	236 846	221 184	262 183
	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
3.3	Финансовые вложения	-	-	-
3.14	Отложенные налоговые активы	8 693	7 969	9 923
3.10	Прочие внеоборотные активы	38	35	50
	Итого по разделу I	245 577	229 188	272 156
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
3.4	Запасы	243 041	217 385	211 213
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-
3.5	Дебиторская задолженность	778 326	779 077	773 223
3.3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	328 468	329 735	357 335
3,8	Денежные средства и денежные эквиваленты	32 896	35 102	12 779
3.11	Прочие оборотные активы	743	743	743
	Итого по разделу II	1 383 474	1 362 042	1 355 293
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1 629 051</b>	<b>1 591 230</b>	<b>1 627 449</b>

Таблица Д.1 – Активы и пассивы ООО «САЗ Комплект» за 2018-2020 годы

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

Пояснения	Наименование показателя	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>декабря</u>	20 19 г.	20 18 г.
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
1.3	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	100	100	100
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	0	3	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	128 863	149 622	62 312
	Итого по разделу III	128 963	149 725	62 412
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
3.7	Заемные средства	479 635	398 784	853 340
3.14	Отложенные налоговые обязательства	23 759	27 203	15 785
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	153 475	157 251	154 787
	Итого по разделу IV	656 869	583 238	1 023 912
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
3.7	Заемные средства	289 687	497 300	0
3.6	Кредиторская задолженность	274 635	321 266	491 511
	Доходы будущих периодов			
3.12	Оценочные обязательства	42 596	39 701	49 614
3.13	Прочие обязательства	0	0	0
	Итого по разделу V	606 918	858 267	541 125
	<b>БАЛАНС</b>	1 392 750	1 591 230	1 627 449

Руководитель \_\_\_\_\_ Бочаров Геннадий Николаевич  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” \_\_\_\_\_ декабря 20 20 г.

Таблица - Продолжение таблицы Д.1

Продолжение Приложения Д

Отчет о финансовых результатах

Январь-  
за декабрь 20 20 г.

		Коды		
		0710002		
Дата (число, месяц, год)		31	12	19
Организация ООО "СААЗ Комплект"		37842432		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 6219007537		
Вид экономической деятельности Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств		29.32		
Организационно-правовая форма/форма собственности частная		по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: т.р.		47	16	
		по ОКЕИ 384		

Пояснения	Наименование показателя	За _____ год	
		20 20 г.	20 19 г.
4.1	Выручка	2 987 752	2 929 041
4.2	Себестоимость продаж	( 2 566 498 )	( 2 529 670 )
	Валовая прибыль (убыток)	421 254	399 371
	Коммерческие расходы	( 26 984 )	( 25 322 )
	Управленческие расходы	( 198 425 )	( 257 148 )
	Прибыль (убыток) от продаж	195 845	116 901
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	34 759	33 226
	Проценты к уплате	( 71 235 )	( 69 191 )
4.4	Прочие доходы	158 754	140 136
4.4	Прочие расходы	( 123 210 )	( 115 040 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	194 913	106 032
4.5	Текущий налог на прибыль	( 10 956 )	( 8 846 )
4.5	Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
4.5	Изменение отложенных налоговых активов	0	0
4.4	Прочее	(3 896)	(2 494)
	Чистая прибыль (убыток)	87 965	81 320

Руководитель \_\_\_\_\_ Бочаров Геннадий Николаевич  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” декабря 20 20 г.

Таблица Д.2 – Финансовые результаты ООО «СААЗ Комплект» за 2019-2020 гг.



Продолжение Приложения Д

Отчет о финансовых результатах

Январь-  
за декабрь 20 19 г.

		Коды		
		0710002		
Дата (число, месяц, год)		31	12	19
Организация ООО "СААЗ Комплект"		37842432		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 6219007537		
Вид экономической деятельности Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств		29.32		
Организационно-правовая форма/форма собственности частная		по ОКОПФ/ОКФС 47 16		
Единица измерения: т.р.		по ОКЕИ 384		

Пояснения	Наименование показателя	За	год	За	год
		20 19	г.	20 18	г.
4.1	Выручка	2 929 041		2 938 201	
4.2	Себестоимость продаж	( 2 529 670 )		( 2 542 186 )	
	Валовая прибыль (убыток)	399 371		396 015	
	Коммерческие расходы	( 25 322 )		( 26 642 )	
	Управленческие расходы	( 257 148 )		( 276 174 )	
	Прибыль (убыток) от продаж	116 901		93 199	
	Доходы от участия в других организациях	0		0	
	Проценты к получению	33 226		56 141	
	Проценты к уплате	( 69 191 )		( 92 037 )	
4.4	Прочие доходы	140 136		141 337	
4.4	Прочие расходы	( 115 040 )		( 169 110 )	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	106 032		29 530	
4.5	Текущий налог на прибыль	( 8 846 )		( 8 987 )	
4.5	Изменение отложенных налоговых обязательств	0		0	
4.5	Изменение отложенных налоговых активов	0		0	
4.4	Прочее	(2 494)		(3 781)	
	Чистая прибыль (убыток)	81 320		18 416	

Руководитель \_\_\_\_\_ Бочаров Геннадий Николаевич  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” декабря 20 19 г.

Таблица Д.3 – Финансовые результаты ООО «СААЗ Комплект» за 2018-2019 гг.

Приложение Е

Прогнозный бухгалтерский баланс ООО «ДСК» за 2019-2021 годы

Бухгалтерский баланс

на \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Организация	ООО «ДСК»	по ОКПО	79157220		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	6321158664		
Вид экономической деятельности	Производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств	по ОКВЭД	29.31		
Организационно-правовая форма/форма собственности	ООО/ частная	по ОКФС	47	16	
Единица измерения: т.р.		по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес) 445038, Самарская обл, город Тольятти, улица Северная, дом 39, ОФИС 410

Пояснения	Наименование показателя	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На декабрь	20 21 г.	20 20 г.
20 19 г.				
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
3.1	Нематериальные активы	132	132	165
	Результаты исследований и разработок	1 609	1 609	2 413
	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
	Материальные поисковые активы	-	-	-
3.2	Основные средства	254 874	254 874	265 845
	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
3.3	Финансовые вложения	0	0	0
3.14	Отложенные налоговые активы	4 762	4 762	6 052
3.10	Прочие внеоборотные активы	5 283	5 283	51 095
	Итого по разделу I	266 660	266 660	325 570
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
3.4	Запасы	219 051	243 390	150 267
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	736	736	509
3.5	Дебиторская задолженность	371 822	371 822	332 228
3.3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	90 000	90 000	45 000
3.8	Денежные средства и денежные эквиваленты	87 754	87 754	1 609
3.11	Прочие оборотные активы	689	689	1 543
	Итого по разделу II	770 052	794 391	531 156
	<b>БАЛАНС</b>	1 036 712	1 061 051	856 726

Таблица Е - Прогнозные показатели активов и пассивов ООО «ДСК»

Продолжение Приложения Е

Продолжение таблицы Е

Пояснения	Наименование показателя	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>декабря</u> 20 20 г.	20 19 г.	20 18 г.
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
1.3	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	-	100	100
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	570 451	570 451	557 411
	Итого по разделу III	570 551	570 551	557 511
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
3.7	Заемные средства	114 768	114 768	3 897
3.14	Отложенные налоговые обязательства	10 240	10 240	11 188
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу IV	125 008	125 008	15 085
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
3.7	Заемные средства	61 318	61 318	86 930
3.6	Кредиторская задолженность	291 891	291 891	179 456
	Доходы будущих периодов	-	-	-
3.12	Оценочные обязательства	12 283	12 283	17 744
3.13	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу V	365 492	365 492	284 130
	<b>БАЛАНС</b>	1 061 051	1 061 051	856 726

Руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)


\_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Таблица Е.1 - Прогнозные показатели активов и пассивов ООО «ДСК»

## Приложение Ж

### Антикоррупционная политика ООО «УК ДСК-Групп»

	<b>Антикоррупционная Политика</b>			
	<b>Внутренний</b>	<b>GROUP-STR-GSM-01</b>	<b>Ред. 1.0</b>	<b>Стр. 1 из 9</b>

Редакция	Дата редакции	Описание изменений
<b>1.0</b>	<b>24.09.2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выпуск взамен GSM-P1 STR-001 «Антикоррупционная политика»</li> </ul>

Подготовлено		Одобрено	Утверждено	Выпущено
Лидер процесса	Эксперт процесса	Рук. юр. группы	Владелец процесса	Координатор СМ
Возломитель М.В. 	Шульгинская Е.З. 	Борисова И.Г. 	Ляцков Ю.Н. 	Полтавская Г.А. 
Подтверждающие подписи подтверждаются Координатором СМ				

#### 1.0. Цель

Политика отражает приверженность Компании и ее руководства признанным этическим стандартам, принципам открытого и честного ведения бизнеса, а также стремление Компании к совершенствованию корпоративной культуры, следованию лучшим международным практикам корпоративного управления и поддержанию деловой репутации Компании на высочайшем уровне.

Компания ставит перед собой цели:

- минимизировать риск вовлечения Компании, ее руководителей и работников, независимо от занимаемой должности (далее - Работники) в коррупционную деятельность;
- сформировать у потребителей, контрагентов, Должностных лиц и Работников Компании и иных лиц, единообразное понимание Политики Компании о неприятии коррупции в любых формах и проявлениях;
- обобщить и разъяснить основные требования антикоррупционного законодательства Российской Федерации и других стран, которые могут применяться к Компании, Должностным лицам и Работникам;
- установить обязанность Должностных лиц и Работников Компании знать и соблюдать принципы и требования настоящей Политики, ключевые нормы применимого антикоррупционного законодательства, а также адекватные процедуры по предотвращению коррупции.

Антикоррупционные меры Компании направлены на:

- предупреждение коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции (профилактика коррупции);
- выявление, предупреждение, пресечение, раскрытие и расследование коррупционных правонарушений (борьба с коррупцией);
- минимизацию и (или) ликвидацию последствий коррупционных правонарушений.

#### 2.0. Область применения

Настоящая Антикоррупционная Политика (далее – Политика) Компаний: ООО «УК ДСК-групп», ОАО «ТЗТО», ООО «ДСК», ООО «ДСК-Штамп», ООО «ДСК-Материалы», ООО «Ремонтная компания» определяет ключевые принципы и требования, направленные на предотвращение коррупции и соблюдение норм применимого антикоррупционного законодательства Компаниями, ее руководством, работниками и иными лицами, которые могут действовать от имени Компании.

Рисунок 5 - Антикоррупционная политика ООО «УК ДСК-Групп»

Приложение И  
**Кодекс этики и служебного поведения работников**  
**ООО «УК ДСК-Групп»**

 JSK GROUP	<b>Кодекс этики и служебного поведения работников</b>			
	<b>Внутренний</b>	<b>GROUP-STR-GSM-02</b>	<b>Ред. 1.0</b>	<b>Стр. 1 из 6</b>

Редакция	Дата редакции	Описание изменений
<b>1.0</b>	<b>21-12-2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выпуск взамен GSM-P1 STR-002 «Кодекс этики и служебного поведения работников»</li> </ul>

Подготовлено	Одобрено	Утверждено	Выпущено
Лидер процесса	Юр. отдел	Владелец процесса	Координатор СМ
Шульгинская Е.З. 	Борисова И.Г. 	Соболева Н.А. 	Полтавская Г.А. 
<small>Подтверждающие подписи подтверждаются Координатором СМ</small>			

### 1.0 Цель

Настоящий Кодекс этики и служебного поведения (Далее по тексту – Кодекс) разработан в соответствии с положениями Конституции Российской Федерации, Трудового кодекса Российской Федерации, Федерального закона «О противодействии коррупции», иных нормативных правовых актов Российской Федерации, а также основан на общепризнанных нравственных принципах и нормах российского общества и государства.

Кодекс вводится с целью установления этических норм и правил служебного поведения работников ООО «УК ДСК-групп», ОАО «ТЗТО», ООО «ДСК», ООО «ДСК-Штамп», ООО «Ремонтная Компания», ООО «ДСК Материалы» и иных предприятий для достойного выполнения ими своей профессиональной деятельности, а также содействие укреплению авторитета работников и обеспечение единых норм поведения работников ГК ДСК.

### 2.0 Область применения

Настоящий Кодекс является обязательным для применения во всех структурных подразделениях: ООО «УК ДСК-групп», ОАО «ТЗТО», ООО «ДСК», ООО «ДСК-Штамп», ООО «Ремонтная Компания», ООО «ДСК Материалы» и иных предприятий, генеральным директором которых является ООО «УК ДСК-групп» (далее по тексту – предприятие/предприятия и/или предприятия ГК ДСК).

### 3.0 Ответственность

Ответственность за разработку и внесение изменений Кодекс несет директор по персоналу. Ответственность за соблюдение положений Кодекса несет каждый работник ГК ДСК. Каждый гражданин Российской Федерации вправе ожидать от работника поведения в отношениях с ним в соответствии с положениями Кодекса.

Рисунок 6 - Кодекс этики и служебного поведения работников  
 ООО «УК ДСК-Групп»

## Приложение К

### Возможный алгоритм перехода на российские ресурсы при обучении и развитии сотрудников



Рисунок 7 - Возможный алгоритм перехода на российские ресурсы при обучении и развитии сотрудников

## Приложение Л

### Программа онлайн-курса «Эмоциональный интеллект»

(адаптированная автором диссертации)

Автор курса Е. Пилипчук

#### Вебинар 1. Концепция эмоционального интеллекта

Навигация по программе. Цели, задачи и результаты для слушателей. Научная концепция эмоционального интеллекта. Идентификация, понимание, использование эмоций и управление эмоциями. Как эмоциональный интеллект повышает эффективность обучения. Инструменты развития эмоционального интеллекта индивида и группы. Дневник эмоций. Психозволюционная теория эмоций Роберта Плутчика.

Практикум 1. Самодиагностика – текущий уровень вашего эмоционального интеллекта.

Практикум 2. Цифровая осознанность. Явления цифрового мира, которые меняют нас и обучаемых: «Йоу-касания», «Эмоции на аутсорсе», «Фабрика кирпичей».

#### Вебинар 2. Как управлять вовлеченностью в обучении с помощью эмоционального интеллекта

Базовые эмоции «Интерес» и «Удивление». Их ключевые особенности и роль в эффективности обучения. Как управлять группой с помощью Интереса и Удивления.

Практикум 3. Внутренняя мотивация в обучении.

Практикум 4. Цифровая осознанность. Явления цифрового мира, которые меняют нас и обучаемых: «VR-жизни», «Фейковая реальность».

#### Вебинар 3. Как извлекать пользу из «негативных» эмоций

Базовые эмоции «Злость» и «Страх». Их ключевые особенности и роль в эффективности обучения. Цифровой этикет как профилактика «негативных» эмоций. Педагог как амбассадор зарождающейся цифровой культуры.

Практикум 5. Техники управления тревогой.

Практикум 6. Цифровая осознанность. Явления цифрового мира, которые меняют нас и обучаемых: «Хакинг границ», «Токены присутствия».

#### Вебинар 4. Как создавать доверительную атмосферу в обучении

Базовые эмоции «Доверие» и «Отвращение». Их ключевые особенности и роль в эффективности обучения. Как формировать доверительную атмосферу в группе в онлайн-формате.

Практикум 7. Нет профессиональному выгоранию.

Практикум 8. Цифровая осознанность. Явления цифрового мира, которые меняют нас и обучаемых: «Суррогат нативного», «Криптофония бесчеловечности».

#### Вебинар 5. Как управлять энергией в обучении

Базовые эмоции «Печаль» и «Радость». Их ключевые особенности и роль в эффективности обучения. Как поддерживать себя и группу в ресурсном состоянии.

Практикум 9. Привычки и традиции радости.

Практикум 10. Цифровая осознанность. Явления цифрового мира, которые меняют нас обучаемых: «Сэлфи-медиа» и «Инфомусорный полигон».

Рисунок 8 - Программа онлайн-курса «Эмоциональный интеллект»

(адаптированная автором диссертации)

**Вебинар 6. Как управлять эмоциями в обучении**

Универсальные техники управления эмоциями: своими и чужими. Техники управления эмоциями через мысли и через тело. Адаптивная роль эмоций в решении задач обучения.

**Практикум 11.** Игровой тренажер эмоционального интеллекта.

**Практикум 12.** Цифровая осознанность. Явления цифрового мира, которые меняют нас и обучаемых: «Ака-идентичность», «Власть куки».

**Вебинар 7. Как прогнозировать развитие ситуации с помощью эмоционального интеллекта**

Стратегия и тактика управления эмоциями группы. Эмоциональная карта конфликта и шаблон его профилактики. Эмоции, чувства и настроения.

**Практикум 13.** Дискуссионный тренажер эмоционального интеллекта.

**Практикум 14.** Цифровая осознанность. Явления цифрового мира, которые меняют нас и обучаемых: «Декодер времени» и «Пятая власть».

**Вебинар 8. Как стать проводником изменений с помощью эмоционального интеллекта**

Эмоциональный интеллект как инструмент повышения эффективности обучения. Эмоционально-интеллектуальная среда развития. Управление атмосферой и доверительным контактом на расстоянии.

**Практикум 15.** Анализ дневника эмоций и инструменты самостоятельного развития ЭИ.

**Практикум 16.** Цифровая осознанность. Явления цифрового мира, которые меняют нас и обучаемых: «Настройки синхронизации» и «Дебаггинг интуиции».

Рисунок 8.1 - Программа онлайн-курса «Эмоциональный интеллект»  
(адаптированная автором диссертации)