

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: «Совершенствование методики оценки кадровой безопасности в  
организациях.»

Обучающийся

С.М. Бушманова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

канд. экон. наук, доцент, Я.С. Митрофанова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы кадровой безопасности .....	7
1.1 Роль кадровой безопасности в экономической безопасности предприятия, её цели и задачи .....	7
1.2 Риски и угрозы кадровой безопасности .....	11
1.3 Методы обеспечения кадровой безопасности .....	16
2 Анализ и оценки кадровой безопасности в исследуемых организациях. ....	24
2.1 Техничко-экономическая характеристика исследуемых организаций. ....	24
2.2 Оценка эффективности кадровой политики на исследуемых предприятиях .....	40
2.3 Оценка кадровой безопасности на исследуемых предприятиях .....	49
3 Совершенствование методов оценки и обеспечения кадровой безопасности на предприятии.....	59
3.1 Разработка методики оценки кадровой безопасности .....	59
3.2 Оценка лояльности сотрудников, как инструмент обеспечение кадровой составляющей экономической безопасности предприятия .....	68
3.3 Мероприятия, направленные на обеспечение кадровой безопасности ПАО «Детский мир».....	76
Заключение .....	85
Список используемой литературы .....	88
Приложение А .....	95
Приложение Б.....	98
Приложение В.....	101

## Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования.

Джон Шоул в своей книге «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество» писал, что компании должны относиться к своему персоналу, так же как к клиенту. Он приводит в пример компанию Southwest Airlines – крупнейшего авиаперевозчика в США: «Херб Келлехер, председатель совета директоров, говорит: «Вы должны обращаться с собственными сотрудниками, как со своими клиентами. Если вы правильно обращаетесь со своими «внутренними клиентами», вы будете правильно обращаться и с внешними». И речь идет вовсе не о вознаграждении. Сотрудники Southwest в среднем зарабатывают на 50 % меньше, чем их коллеги в крупных американских авиакомпаниях. Различие в том, что сотрудники в American, Delta, Northwest, United и т. д. ненавидят свои компании и свою работу, а сотрудники Southwest их любят.» [55, стр.14]

Кадровая безопасность является важной составляющей экономической безопасности предприятия. Именно сотрудники обеспечивают безопасность предприятия: информационную, экономическую, материально-техническую. Своевременная оценка кадровых рисков позволит минимизировать угрозы, исходящие от персонала, которые могут влиять на другие элементы экономической безопасности. Тем самым обеспечение кадровой безопасности предприятия является приоритетным направлением в обеспечении экономической безопасности предприятия.

Оценка кадровой безопасности является одним из главных инструментов в обеспечении кадровой безопасности предприятия. Совершенствование оценки кадровой безопасности позволит повысить понимание условий возникновения угроз со стороны персонала и повысить её эффективность. Несовершенство существующих методик оценки кадровой безопасности заключается в том, что в

них отсутствуют параметры оценки удовлетворенности кадров условиями труда, показатели оценки трудовых характеристик сотрудников.

Объекты исследования: ПАО «Детский Мир», ООО «Лента», ПАО «Магнит».

Предмет исследования: методика оценки кадровой безопасности в организациях.

Цель исследования: совершенствование методики оценки кадровой безопасности в организациях.

Гипотеза исследования состоит в том, что совершенствование методики оценки кадровой безопасности в организации позволит минимизировать угрозы в кадровой работе, исходящие от персонала, что в конечном итоге будет выражено как в прямом экономическом эффекте, так и в нематериальном проявлении.

В процессе исследования необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы кадровой безопасности;
2. Дать технико-экономическую характеристику организаций;
3. Изучить отраслевую специфику обеспечения кадровой безопасности организаций;
4. Представить основные, наиболее современные, методы оценки кадровой безопасности организации;
5. Разработать методику совершенствования оценки кадровой безопасности организации.

Теоретико-методологическую основу исследования составили: труды ученых экономистов в области экономической и кадровой безопасности, учебная литература, справочная и методическая литература, научные статьи, нормативно-правовые акты действующего законодательства РФ.

Базовыми для настоящего исследования явились также финансовая отчетность исследуемых предприятий, уставные документы, официальные сайты компаний. Так же для проведения исследования был проведен мониторинг анкет с отзывами сотрудников, представленных на сайте pravda-sotrudnikov.ru.

Методы исследования: методы статистического анализа, графический метод, индикативный метод; теоретические методы исследования: анализ документов, коэффициентный анализ, логические методы, индукция и дедукция; эмпирические методы исследования: наблюдение, сравнение.

Научная новизна исследования заключается в усовершенствовании методических инструментов оценки кадровой безопасности и установлении закономерностей, которые оказывают влияние на кадровую безопасность предприятия.

Теоретическая значимость исследования заключается в обобщении и систематизации подходов и методик к оценке и обеспечению кадровой безопасности в организации.

Практическая значимость исследования состоит в предложении оценки кадровой безопасности, которая может применяться на предприятии любого масштаба и в отдельных подразделениях, что позволит сократить риски компании, связанные с персоналом.

Достоверность и обоснованность результатов исследования подтверждается большим объемом изученной литературы, связанной с темой работы.

Личное участие автора состоит в организации и проведении исследования, в определении цели работы, постановке и решении задач, выборе объекта и предмета исследования, а также в поиске, сборе, обработке информации, которая сформировала базу исследования. В разработке и совершенствовании методов оценки и обеспечения кадровой безопасности организации.

Апробация и внедрение результатов работы будут вводиться по результатам защиты магистерской диссертации. Основные положения диссертации: кадровая безопасность является основополагающим элементом в обеспечении экономической безопасности предприятия.

К научным результатам, выносимым на защиту, относятся:

- усовершенствованная методика оценки кадровой безопасности организации. Сущность методики состоит в установлении закономерностей и выявлении показателей работы сотрудников, которые оказывают влияние на кадровую безопасность предприятия;

- предложена инструкция проведения оценки кадровой безопасности на предприятии. Оценка состоит из четырех этапов и позволяет определить уровень кадровой безопасности после проведения мероприятий по обеспечению кадровой безопасности;

- разработаны рекомендации по оценке и обеспечению кадровой безопасности с учетом отраслевой специфики: разделение по зонам ответственности мероприятий по оценке и обеспечению кадровой безопасности, проведение мероприятий по оценке лояльности сотрудников, введение новой должности в организации специалиста по обеспечению кадровой безопасности.

По теме магистерской диссертации опубликована научная статья общим объемом 6 п.л.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, содержит 22 рисунка, 28 таблиц, список использованной литературы (63 источника), 3 приложения. Основной текст работы изложен на 82 страницах.

# **1 Теоретические основы кадровой безопасности**

## **1.1 Роль кадровой безопасности в экономической безопасности предприятия, её цели и задачи**

Трансформация экономической среды России, связанная с изменением прежде всего социально-политической системы, а также с изменениями мирового хозяйства в условиях глобализации, сопровождается значительным усилением роли экономической безопасности предприятия как фундаментальной основы экономически эффективного государства. Мировой финансовый кризис предопределил необходимость формирования в нашем государстве отлаженной системы экономической безопасности, обеспечивающей развитие бизнеса законными и эффективными методами [7, с.5].

Таким образом экономическая безопасность оценивается не только на микроуровне, как безопасность предприятия, но и на макроуровне как безопасность государства. Экономическая безопасность организации (предприятия, учреждения, фирмы) — это состояние наиболее эффективного использования ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного ее функционирования [10, с.12]. Главной целью экономической безопасности предприятия является максимальная стабильность его функционирования, независимо от объективных и субъективных угрожающих факторов.

В процессе жизнедеятельности хозяйствующего субъекта постоянно приходится сталкиваться с различными угрозами. Выявление и предотвращение угроз является одной из важнейших задач обеспечения экономической безопасности. Наиболее распространенной и детальной является классификация угроз, представленная на рисунке 1.

По источнику угрозы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутренние</li> <li>• Внешние</li> </ul>
По степени направленности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Угрозы личности</li> <li>• Угрозы общества</li> <li>• Угрозы государства</li> </ul>
По возможности прогнозирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прогнозируемые</li> <li>• Непрогнозируемые</li> </ul>
По величине нанесенного ущерба	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несущественный</li> <li>• Существенный</li> <li>• Катастрофический</li> </ul>
По масштабам действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Федеральные</li> <li>• Региональные</li> <li>• Местные</li> </ul>
По отношению к человеческой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объективные</li> <li>• Субъективные</li> </ul>
По вероятности возникновения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потенциальные</li> <li>• Реальные</li> </ul>
По природе возникновения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Природные</li> <li>• Антропогенные</li> </ul>
По степени восприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завышенные</li> <li>• Адекватные</li> <li>• Мнимые</li> </ul>

Рисунок 1 – Классификационные признаки угроз экономической безопасности

Многочисленность и разнонаправленность угроз необходимо учитывать при разработке мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия. В связи с этим выделяют следующие составляющие экономической безопасности предприятия, которые существенно отличающихся друг от друга по своему содержанию (рисунок 2).



Рисунок 2 – Составляющие экономической безопасности предприятия [28, с.11]

Первостепенную роль в обеспечении экономической безопасности организации занимает кадровая составляющая. Авторы научных трудов по экономике подчеркивают необходимость всесторонней оценки и организации кадровой безопасности на предприятии.

В научной литературе определение кадровой безопасности, разные авторы представляют с разных точек зрения. Авторы Миляева Л.Г. и Цветкова И.И. формулируют понятие кадровой безопасности как состояние защищенности предприятия от угрозы со стороны сотрудников. Миляева Л.Г.: «Кадровая безопасность (защищенность) предприятия – состояние благополучности предприятия и персонала, обеспечиваемое минимизацией кадровых угроз за счет реализации эффективной системы управления персоналом и проведения

активной кадровой политики, приоритетно нацеленных на повышение лояльности и конкурентоспособности наемных работников, установление нормальных социально-трудовых отношений» [64, с. 76]. Управление кадровой безопасностью является приоритетом руководства и основывается на принципах самообеспечения, независимости, доступности, качества. Ее главной задачей является формирование устойчивых, конкурентоспособных сотрудников, которые смогут вывести организацию на новый уровень работы.

Параметры рисков в отношении кадровой безопасности целесообразно определять по трем уровням, представленным на рисунке 3.



Рисунок 3– Параметры кадровой безопасности

Рассмотрим подробнее параметры кадровой безопасности.

Пороговый уровень определяется в случаях, где критерии кадрового состава опираются на важные факторы, оказывающие влияние на обеспечение минимальной потребности в повышении квалификации, составление инструкций по должностям. Самодостаточный уровень в текущих периодах основывается на том, что необходимо определить параметры кадрового состава, обеспечения кадровой безопасности в процессе формирования эффективных показателей работы сотрудников. Стратегический уровень применяется для оценки определенного состояния наиболее эффективного использования ресурсов при

обеспечении кадровой безопасности, а также преодоления угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия.

Основными, внутренними, субъектами кадровой безопасности являются служба управления персоналом, которая в последнее время приобретает всё большее значение в структуре предприятия, и служба безопасности организации (если таковая имеется в структуре предприятия). Только при совместной работе этих двух подразделений обеспечивается максимальный эффект кадровой безопасности. Функциональными субъектами кадровой безопасности являются руководители и менеджеры предприятий. Именно на них возложена задача оперативного контроля и своевременного реагирования на возникающие в процессе деятельности угрозы.

Таким образом, объектом кадровой безопасности являются негативные внутренние и внешние риски компании и угрозы, связанные с деятельностью персонала. Так же объектом кадровой безопасности может выступать персонал, который нуждается в защите от негативных воздействий. Кадровая безопасность влияет на дальнейшую деятельность организации, поддержание высокого уровня корпоративной культуры, высокой квалификации кадров, а также добросовестность сотрудников. На кадровую безопасность имеют влияние различные риски и угрозы, которые будут рассматриваться в следующем параграфе.

## **1.2 Риски и угрозы кадровой безопасности**

Главная цель кадровой безопасности – предотвращение и предупреждение угроз, которые могут негативно повлиять на экономическую безопасность предприятия. Угрозы могут носить различный характер и иметь разное

происхождение. По природе возникновения угрозы подразделяют на две большие группы: внешние и внутренние (рисунок 4).

Внешние негативные угрозы – это действия, процессы, которые не зависят от сотрудников, но могут нанести материальный ущерб предприятию. Такой тип угроз сложнее спрогнозировать, они более непредсказуемы, и как правило, для устранения последствий, вызванных внешними факторами, требуется вмешательство государства. Для примера можно привести ситуацию, сложившуюся в результате пандемии вызванной коронавирусной инфекцией в 2020 году.

К внутренним угрозам можно отнести как осознанные, так и неосознанные действия персонала, которые могут нанести материальный ущерб. Неосознанные угрозы (халатность, некомпетентность, случайные ошибки) могут быть вызваны низкой квалификацией сотрудников, слабой дисциплиной на предприятии, отсутствием мотивации у сотрудников, отсутствием должного обучения на рабочем месте, слабая корпоративная политика.

Внутренние угрозы кадровой безопасности	Внешние угрозы кадровой безопасности
<ul style="list-style-type: none"><li>• несоответствие квалификации сотрудников предъявляемым к ним требованиям;</li><li>• низкая квалификация сотрудников, низкий уровень управления;</li><li>• низкий уровень обучения;</li><li>• неэффективная система мотивации;</li><li>• отсутствие инициатив со стороны персонала;</li><li>• уход квалифицированных сотрудников;</li><li>• слабая корпоративная политика;</li><li>• отсутствие разносторонней проверки при приеме на работу.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• лучшие условия труда у конкурентов;</li><li>• открытое давление и переманивание лучших сотрудников в конкурентные организации;</li><li>• попадание сотрудников в различные виды зависимостей;</li><li>• инфляционные процессы;</li><li>• не стабильная экономическая ситуация в стране.</li></ul>

Рисунок 4 – Угрозы кадровой безопасности

Осознанные действия – воровство, мошенничество, саботаж. Могут быть вызваны коррупционной составляющей, финансовой нестабильностью.

Угрозы кадровой безопасности реализуются через риски. Например: риск оттока квалифицированных работников и увеличение текучести кадров, является следствием угроз со стороны конкурентов, которые предлагают лучшие условия труда и больший материальный достаток.

Управление кадровыми рисками – это процесс, который берет начало на этапе разработки стратегии управления персоналом организации, охватывает всю систему управления человеческими ресурсами в целом и включает полный анализ кадровых рисков.

В период выполнения работ в организации личность может столкнуться с различными факторами, которые негативно отражаются на показателях работы, к ним относятся:

- социально-психологические факторы;
- психофизиологические факторы;
- профессиональная адаптация.

Также на успешное управление деятельностью организации на личность влияют следующие факторы [44, с.12]:

- уровень трудоспособности;
- уровень полученной квалификации;
- наличие высшего образования.

При взаимодействии нового сотрудника и коллектива вхождение в рабочий процесс происходит быстрее, улучшается производительность труда, что ведет к достижению эффективности в работе.

А.И. Субетто пришел к выводу, что постичь и оценить истинную сущность качества управления персонала как многопланового, междисциплинарного

явления можно лишь в единстве и взаимодополнении всех его аспектных характеристик.

Кроме того, необходимо рассмотреть непосредственно процесс управления личностью и его деятельностью. Сюда включаются следующие аспекты:

- сотрудник приспосабливается к условиям работы, которые имеют различное психофизиологическое влияние на личность сотрудника, его качество работы;
- сотрудник приспосабливается к нормам, утвержденным в организации, ее традициям, отраслевым особенностям, что в свою очередь относится к социально-психологической адаптации;
- сотрудник адаптируется к новым условиям работы, ощущает свои возможности и понимает, какую пользу может принести данной организации, проявляет инициативность в принятии решений, а в дальнейшем продвигается вверх по карьерной лестнице. В таких условиях следует говорить о профессиональной адаптации сотрудника и улучшения его психологического состояния.

Управляющий состав организации использует различные корпоративные события для повышения работоспособности сотрудников, которые направлены на достижение сплоченности в коллективе, знакомят нового сотрудника с коллективом. Такие действия позволяют сотруднику быстрее влиться в коллектив и достичь взаимопонимания с руководством [44, с.16].

Процесс подготовки возложен на руководителя подразделения, в котором работает сотрудник. Здесь большое внимание уделяется вводному инструктажу перед мероприятием. Метод «корпоративный PR» в финансовых рисках представляет собой составление определенного свода правил по поведению сотрудника в данной организации. В каждой компании существуют свои правила, которые зависят от видов деятельности, а также стиля. Можно отметить, что в

таких правилах также прописывается установленный в организации дресс-код, норматив рабочего времени, а также процесс рабочего времени. Корпоративный кодекс также имеет большое значение в работе компании.

Командный тренинг, который редко применяется в организациях. Данный метод применяют только в тех случаях, когда в коллективе появляется новый руководитель, имеющий высокую квалификацию и у него не получается выстроить отношения с коллективом. Тогда командный тренинг является лучшим решением данной ситуации.

При исследовании роли личности ориентируются на основные методы оценки, к которым относятся:

- беседа, в которой персонал получает личные консультации от менеджера по персоналу, от директора организации, от специалиста по финансовой работе. После проведения такой беседы сотрудник получает все необходимые ответы на вопросы, которые его интересуют в процессе трудовой деятельности;

- экскурсия, которая предполагает знакомство нового сотрудника с другими отделами и их обязанностями, чтобы он имел представление о направлениях работы организации. Кроме того, сюда включается анализ развития организации, ее культура, ценности и традиции;

- анкетирование. Сотрудник, приходящий на новую работу, заполняет определенную анкету по истечении адаптации, где указывается отзыв о проделанной работе. На основании данной анкеты составляются планы на адаптацию персонала, вносятся изменения в существующую программу адаптации;

- другие методы, к которым относятся: обучение персонала, аттестация, проведение тестов для персонала, корпоративные праздники, которые способствуют сплоченности коллектива.

Также в организациях проводятся и другие мероприятия для улучшения кадровой безопасности, к которым можно отнести следующие:

- выстраивается эффективная система по оценке текущей работы сотрудника, оценивается реакция на отрицательный результат работы, что в дальнейшем помогает настроить взаимосвязь сотрудника и руководящего состава. Данное мероприятие направлено на повышение результатов работы коллектива, повышение производительности труда, что ведет к росту финансового результата;
- повышение эффективности корпоративной культуры, что ведет к сплочению коллег организации, формированию у всех сотрудников чувства долга перед организацией, улучшению социально-психологического взаимодействия между сотрудниками;
- предоставляется для сотрудников расширенный социальный пакет, который включает в себя различные льготы для сотрудников, скидки на продукцию;
- проводится обучение для коллектива, повышение квалификации, проводятся тренинги;
- предлагается для сотрудников введение материального стимулирования, что включает в себя высокий уровень оплаты труда, премиальные выплаты.

Такие стимулирующие мероприятия помогают сотрудникам эффективно организовать свою трудовую деятельность, наладить рабочий процесс, сформировать лояльность сотрудника к работодателю в трудовом коллективе.

### **1.3 Методы обеспечения кадровой безопасности**

В законодательстве РФ как такового определения кадровой безопасности нет, но есть ряд правовых актов, которые направлены на её обеспечение.

Статья 37 Конституции РФ, гарантирует право граждан на труд и отдых: «Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы. Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск» [19].

Трудовой кодекс РФ, регулирует отношения между работниками и работодателями. Статья 1 Трудового кодекса РФ определяет цели и задачи трудового законодательства: «Целями трудового законодательства являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей. Основными задачами трудового законодательства являются создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений» [47]. Трудовой кодекс так же определяет виды ответственности за нарушение законодательства той или другой стороной.

Статья 11 Федерального закона «О коммерческой тайне» регулирует вопрос конфиденциальности информации в рамках трудовых отношений [48]. Его положения необходимо учитывать при оформлении на должности, предполагающие работу с конфиденциальной информацией, в том числе с персональными данными. Федеральный закон «О персональных данных», возлагает ответственность по защите личных данных граждан страны на организации, потребовавшие от человека предоставить им эти данные [49].

Знание особенностей правового регулирования кадровой безопасности позволит выявить опасности, предотвратить потенциальные угрозы, эффективно развиваться [27, с.77].

Методы обеспечения кадровой безопасности на предприятии можно разделить на две группы: процедурные и интерактивные (рисунок 5).



Рисунок 5 – Методы обеспечения кадровой безопасности [56, с.53]

Процедурные методы должна обеспечить служба безопасности. При решении о приеме кандидата на работу сотрудники службы безопасности должны проводить инструктаж по вопросам предотвращения нанесения экономического ущерба предприятию, озвучивать правила работы с коммерческой информацией. Так же к задачам службы безопасности относятся: обеспечение пропускного режима, охрана персонала и имущества (в том числе от хищений со стороны сотрудников) предприятия, разработка и реализации стратегии управления кадровой безопасностью, контроль за соблюдением

правил, установленных нормативными документами, выявление и предотвращение возможных каналов утечки коммерческой информации.

Интерактивные методы обеспечения кадровой безопасности входят в зону компетенций отдела кадров. Деятельность отдела кадров можно разделить на этапы: поиск, отбор, приём, адаптация и так далее, до увольнения, (рисунок 6).



Рисунок 6 – Этапы деятельности отдела кадров

Таким образом, на основании рассмотренных этапов кадровой безопасности необходимо рассмотреть методику оценки данного направления внутренней деятельности организации для того, чтобы определить наиболее оптимальные способы оценки текущей деятельности.

При исследовании механизма обеспечения кадровой безопасности важным этапом является оценка его уровня. Оценка уровня кадровой безопасности предусматривает формирование группы показателей и индикаторов, которые характеризуют её уровень, обеспечивают качественную и количественную оценку, а также позволяют определить влияния отдельных индикаторов на интегральный уровень обеспечения кадровой безопасности [44, с.15].

Индикаторный и ресурсно-функциональный подходы наиболее популярны при оценке экономической безопасности. Для оценки кадровой безопасности выделяют индикаторный подход. Сущность данного метода заключается в сравнении фактических значений индикаторов с их пороговыми значениями. Преимущество данного метода заключается в наглядности и простоте анализа полученных результатов. Следует отметить, что выбор индикаторов для расчета индивидуален для каждого предприятия, и зависит от поставленных задач оценки кадровой безопасности, размеров предприятия, финансовых возможностей и др.

Цветкова И.И. предлагает разделить оценку кадровой безопасности на этапы (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы проведения оценки кадровой безопасности

	Название этапа	Характеристика
1 этап	Подготовительный	Анализ факторов, которые могут оказать влияние на кадровую безопасность организации.
2 этап	Формирование системы показателей оценки кадровой безопасности.	Выбор индикаторов, которые будут исследованы в процессе проведения оценки.
3 этап	Присуждение пороговых значений индикаторам оценки и определение весового коэффициента для каждого индикатора.	Зависят от внутренних и внешних факторов.
4 этап	Оценка фактического состояния уровня кадровой безопасности на предприятии.	Проведение оценки: заполнение разработанных таблиц, опросников, анкет, проведение собеседований и др.

Продолжение таблицы 1

	Название этапа	Характеристика
5 этап	Оценка согласованности мнений экспертов.	<p>Оценивается при помощи коэффициента конкордации Кендалла, формула 1.</p> $W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n) - n} \quad (1)$ <p>где W — коэффициент конкордации; m — число экспертов в группе; n — число факторов; S — сумма квадратов разностей рангов (отклонений от среднего).                      Если W = 1 — полная согласованность мнений;                      Если W = 0 — полная несогласованность мнений.</p>
6 этап	Расчет отклонения фактического значения от порогового.	<p>1. При условии, если направление оптимизации показателя max:</p> $x_i = \frac{a_i}{a_{ni}} \quad (2)$ <p>2. При условии, если направление оптимизации показателя min:</p> $x_i = \frac{a_{ni}}{a_i} \quad (3)$ <p>где <math>x_i</math> — направление оптимизации показателя; <math>a_i</math> — это фактическое значение показателя; <math>a_{ni}</math> — это нормативное значение показателя.</p>
7 этап	Расчет результирующего показателя	<p>Если интегральный показатель больше либо равен единице, то уровень кадровой безопасности находится в зоне безопасности.</p> $P_{\Sigma} = x_1(c_1) + x_2(c_2) + \dots + x_i(c_i) \quad (4)$ <p>где <math>P_{\Sigma}</math> — интегральная оценка объект; <math>x_i</math> — оценка i-го параметра; <math>c_i</math> — вес i-го параметра.</p>

С целью обеспечения максимальной эффективности данной процедуры индикаторы должны отвечать следующим требованиям (рисунок 7):

Комплексность	Измеримость	Разнообразие	Простота и наглядность
<ul style="list-style-type: none"> <li>• выявление индикаторов всех уровней системы деятельности персонала: мотивационной системы, личностных характеристик, удовлетворенности персонала условиями труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• набор индикаторов должен иметь практическую форму. Нецелесообразно применять в оценке показатели, которые могут иметь место лишь в теории.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в системе показателей должны присутствовать как качественные, так и количественные индикаторы. Исследование должно быть построено не только на математических формулах, но и на суждениях, опыте специалистов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• множество сложных математических методов может способствовать допущению ошибки в расчетах и, как следствие, неэффективности оценки исследуемого объекта.</li> </ul>

Рисунок 7 – Требования, предъявляемые к индикаторам

На рисунке 8 представлены группы индикаторов, которые необходимо изучить во время проведения оценки. Как отмечалось ранее, выбор индикаторов индивидуален, в зависимости от целей и задач проведения оценки, предприятие может добавлять параметры оценки или проводить оценку лишь по определенной группе индикаторов.

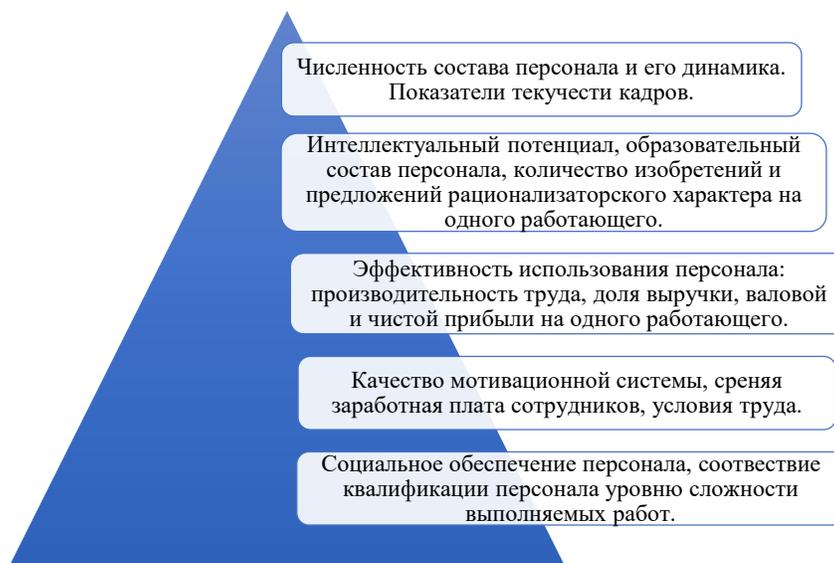


Рисунок 8 – Группы индикаторов для расчета кадровой безопасности.

На основании полученных результатов присваивается уровень состояния кадровой безопасности на данном предприятии, для этого вводится «шкала состояния» (таблица 2), в которой указаны мероприятия по противодействию угрозам и выходу из кризисной ситуации.

Таблица 2 – Шкала уровня состояния кадровой безопасности предприятия [10, с.44]

Интервал	Состояние	Необходимые мероприятия
0,00–0,20	критическое	введение антикризисного управления и разработка антикризисной кадровой стратегии
0,21–0,40	кризисное	меры по локализации кризиса, минимизации негативных последствий и восстановлению безопасности
0,41–0,60	удовлетворительное	меры по противодействию кризису
0,61–0,80	нормальное	меры по профилактике кризисных явлений
0,81–1,00	стабильное	поддержка на достигнутом уровне

Количественная оценка уровня кадровой безопасности позволит своевременно принять меры по минимизации угроз, которые могут оказать негативное влияние на безопасность организации в целом.

На основании теоретических аспектов кадровой безопасности можно сделать вывод о том, что данному направлению внутренней работы организации требуется уделять особое внимание. В последнее время руководство организаций сталкивается с хищениями со стороны сотрудников, финансовыми махинациями, что ведет к необходимости более тщательного подхода к подбору кадрового состава. В следующем разделе будет проведен анализ технико-экономической характеристики и кадровой безопасности организаций.

## **2 Анализ и оценки кадровой безопасности в исследуемых организациях.**

### **2.1 Техничко-экономическая характеристика исследуемых организаций.**

Проведем анализ организационной структуры и финансовых показателей организации.

«Детский мир» – самый узнаваемый бренд в детском сегменте в России. Первый магазин с названием «Детский мир» открылся 8 сентября 1947 года в Москве. В сентябре 1997 года создано ОАО «Детский мир-Центр» — торговый оператор, который в последующем стал управляющей компанией Группы «Детский мир» (позднее переименовано в ПАО «Детский мир»).[30]

В 2011 году Компания запустила интернет-магазин detmir.ru, а в 2019 году выпустила мобильное приложение «Детмир». Онлайн-сегмент остается самым быстрорастущим каналом продаж «Детского мира». Это позволило в 2020 году, в ситуации локдауна, увеличить объем выручки интернет-магазина в 2,4 раза к 2019 году до 34,8 млрд руб., в 2021 выручка интернет-магазина в России составила уже 54 млрд. руб. Это составляет 30% от общего объема продаж.

Ассортимент «Детского мира» насчитывает более 250 тыс. товарных наименований: одежда, обувь, игрушки, товары для новорожденных, товары для школьников, для творчества, для активного отдыха и многое другое. «Детский мир» отлично подходит для семей со средними доходами.

Целью деятельности является получение прибыли. Задачи, которые необходимо решить, для достижения цели: минимизация затрат; поддержание

положительного имиджа организации; проведение эффективной рекламной кампании, направленной на привлечение потребителей.

ПАО «Детский мир» является юридическим лицом и действует на основании Устава, учредительного договора и законодательства РФ.

Юридический адрес: г. Москва, проспект Вернадского, д. 37 корп. 3 [29].

Согласно уставу высшим управляющим органом является Общее собрание акционеров. Общее собрание акционеров осуществляет свою деятельность в соответствии с положениями устава компании, внутренних документов, утвержденных решениями общего собрания акционеров, и требованиями законодательства РФ. В обществе созданы дополнительные внутренние структурные преобразования при совете директоров: комитет по стратегии и устойчивому развитию, комитете по аудиту, комитет по вознаграждениям и назначениям.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества осуществляется ревизионной комиссией. Ревизионная комиссия избирается в составе не менее трёх членов общим собранием акционеров из числа акционеров или выдвинутых ими кандидатов, которые не являются членами Совета директоров и не занимают должности в исполнительных органах, а также не исполняют функции главного бухгалтера. Деятельность ревизионной комиссии регулируется законодательством РФ, уставом общества и положением о ревизионной комиссии.

Наивысшим органом управления в структуре является генеральный директор. Кроме того, большое значение в работе организации имеет коммерческий директор, который управляет текущими делами в организации и иными вопросами, которые находятся в его компетенции. Коммерческий директор напрямую участвует в проведении проверок организации, а также при ведении ревизии.

Система управления качеством построена таким образом, что весь руководящий состав принимает деятельное участие в разработке стратегических планов организации, регулярно участвуя в собраниях и совещаниях.

В рассматриваемой организации все основное управление деятельностью осуществляет генеральный директор, ведет переговоры с партнерами, а также заключает договора с поставщиками и подрядчиками.

Кроме того, здесь функционирует финансовый отдел, где ведется деятельность по регулированию финансовых потоков, перераспределению денежных средств. Начальник отдела составляет отчеты и сдает в соответствующие инстанции для проверки.

В организации работает финансовый аналитик, который участвует в инвестиционных сделках, занимается нахождением инвесторов, которые могут вложить денежные средства в развитие компании.

В отделе информационных технологий осуществляется деятельность по защите данных организации от стороннего вмешательства, осуществляется ремонт офисной техники и другая деятельность, связанная с информационными массивами данных.

Кроме того, осуществляет деятельность по надзору за работоспособностью сетевой работы отделов, проверяет наличие ошибок и проблем при взаимосвязанности отделов и подразделений. Установка программного обеспечения также ходит в компетенцию данного отдела в организации.

Отдел маркетинга задействован в развитии организации, а также выполняет следующие важные функции:

- осуществляет мероприятия по привлечению клиентов на свою продукцию;
- управляет продвижением компании на рынке в данной отрасли функционирования;

- занимается разработкой именного логотипа организации, торговой марки;
- размещается информация на баннерах в главных частях города;
- разрабатывает программы лояльности для постоянных и новых клиентов, чтобы задержать их внимание именно на данной организации;
- выбирает целевую аудиторию;
- определяет целевой рынок, где будет реализовываться основная продукция и услуги;
- управляет имеющимся ассортиментом товаров и услуг в организации.

В инвестиционном отделе формируются планы развития совместно с привлечением инвестиционных вложений, а также осуществляет следующие функции:

- подготавливает финансовое обоснование для того, чтобы инвестиционный проект был одобрен;
- рассчитывает текущие планы работы организации, оценивает необходимость капитальных вложений в развитие торгового и экономического потенциала;
- учитывают все операции, которые непосредственно связаны с проектом;
- утверждает основные проект организации.

В отделе продаж ведется основная деятельность по реализации основного вида продукции и услуг организации. Кроме того, формируются резервы роста основных показателей, а также составляется план последующей продажи.

Стоит отметить, что функции менеджера, зачастую, возлагаются на бухгалтера.

В числе основных компетенций главного бухгалтера будет:

- знание законодательства о бухгалтерском учете;
- формирование постановлений и приказов руководства организации;
- заполнение форм финансового учета;

- освоение современных средств компьютерной техники и возможности выполнения дополнительных встроенных функций;
- корректирование рыночного хозяйствования;
- создание и корректировка правил расчета с дебиторами и кредиторами;
- анализ условий налогообложения физических и юридических лиц и т.д.

Технический отдел осуществляет деятельность по своевременному обслуживанию машин и оборудования, следит за рабочим состоянием оборудования.

К основным функциям данного отдела в организации можно отнести следующие:

- обеспечение технического оснащения в организации;
- работает с технологическими картами для обеспечения бесперебойной работы;
- принимает участие в обеспечении эффективности текущей работы организации;
- проводит расчет для того, чтобы выявить требуется ли переоборудование в организации.

Таким образом, организация осуществляет широкий объем работ не только по торговой деятельности, но также заинтересована в качестве своей продукции, обеспечении лояльности клиентов, совершенствовании конкурентоспособности товаров.

С декабря 2020 года компания «Сторале Лимитед» (Storale Limited) владеет 15,1% акций, компания «Галф Инвестментс Лимитед» (Altus Capital) – 15,0 %; 69,4% акций находятся в свободном обращении, принадлежат менеджменту и директорам – 0,5% [30].

В таблице 3 представлены финансовые показатели организации ПАО «Детский мир».

Таблица 3 – Финансовые показатели ПАО «Детский мир» 2019-2021 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код	2019	2020	2021	Абсолютное изменение, 2021/2019	Относительное изменение, 2021/2019
Выручка	2110	133 911 453	148 779 076	169 539 494	35 628 041	127
Себестоимость продаж	2120	-90 055 370	-100 173 848	-119 209 286	29 153 916	132
Валовая прибыль (убыток)	2100	43 856 083	48 605 228	50 330 208	6 474 125	115
Коммерческие расходы	2210	-25 236 954	-26 971 520	-32 619 477	7 382 523	129
Управленческие расходы	2220	-4 398 880	-4 111 074	4 314 316	-84 564	98
Прибыль (убыток) от продаж	2200	14 220 249	17 522 634	13 396 415	-823 834	94
Доходы от участия в других организациях	2310	4 800	0	0	-4 800	0
Проценты к получению	2320	82 569	142 621	152 925	70 356	185
Проценты к уплате	2330	-2 116 819	-1 953 259	-1 830 061	-286 758	86
Прочие доходы	2340	872 930	541 744	2 185 532	1 312 602	250
Прочие расходы	2350	-3 446 355	-6 437 131	-5 012 041	1 565 686	145
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	9 617 374	9 816 609	8 892 770	-724 604	92
Налог на прибыль	2410	-1 917 043	-1 893 267	-1 405 282	-511 761	73
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	-1 964 629	-1 935 156	-2 393 077	-4 357 706	-122
отложенный налог на прибыль	2412	47 586	41 889	987 795	940 209	2076
Прочее	2460	88 932	317 869	5 838	-83 094	7
Чистая прибыль (убыток)	2400	7 789 263	8 241 211	7 481 650	-307 613	96

В соответствии с данными, представленными в таблице, можно сделать вывод о том, что в организации увеличивается выручка на 35 628 041 тыс. руб., что в относительном отклонении составляет 27 %. Данная динамика обусловлена увеличением объема продаж товаров.

Кроме того, отмечается рост себестоимости на 29 153 916 тыс. руб., а темп роста составил 32 %.

В таких условиях, благодаря высоким темпам роста выручки и себестоимости можно отметить увеличение валовой прибыли, но, тем не менее, прибыль от продаж снижается на 6 % вследствие роста коммерческих и управленческих расходов.

Также отмечается снижение прибыли до налогообложения на 724 604 тыс. руб., что в относительном отклонении составляет 8 %.

На основании исследованных показателей можно сделать вывод о том, что чистая прибыль ПАО «Детский мир» сокращается на 307 613 тыс. руб. или на 4 %. В таких условиях необходимо разрабатывать меры по улучшению финансового положения.

Проведем анализ основных финансовых показателей ПАО «Детский мир» на основании бухгалтерского баланса и отчета о финансовых показателях (приложение А). Изменения выручки и прибыли представлены на графике. (рисунок 9)

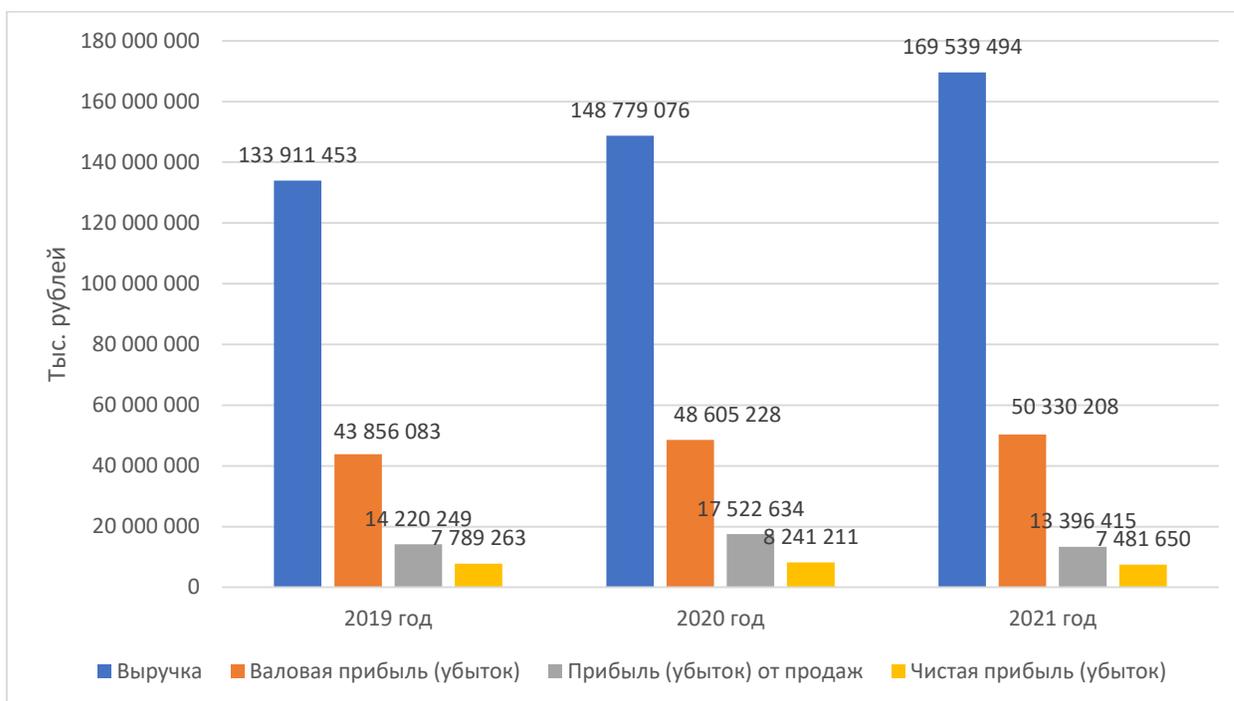


Рисунок 9 – Динамика показателей ПАО «Детский мир» за период 2019-2021 гг.

На основании графического анализа мы можем сделать вывод, что выручка в 2021 году увеличилась на 14% к 2020 году, валовая прибыль на 3,4%. Но сокращается прибыль от продаж на 24% и чистая прибыль на 9%. Как можно увидеть из финансового отчета, это связано с увеличением себестоимости продаж на 19%, а также с увеличением коммерческих расходов на 21%.

Анализируя бухгалтерский баланс компании (приложение А), мы видим, что в 2021 году произошло увеличение показателя основных средств на 2 301 713 тыс. руб. по сравнению с 2020 годом. Т.е. компания значительную часть средств вложила в строительство и приобретение нового оборудования.

В 2021 году продолжает увеличиваться показатель заемных средств. Это может быть связано с гос. поддержкой и выдачей банками дешевых кредитов. Но это снижает текущую ликвидность. Коэффициент текущей ликвидности находится у нижнего порога и не превышает 1,1. Коэффициент автономии в 2021

упал до рекордных 0,07. У компании серьёзная зависимость от заемных ресурсов. Необходимо сокращать кредиторскую задолженность.

ООО «Лента» - одна из крупнейших розничных сетей по размеру и объему продаж в Российской Федерации. Была основана 4 ноября 2003 г. Основной вид деятельности — розничная торговля. Сеть супермаркетов и гипермаркетов «Лента» насчитывает более 750 магазинов в 89 городах по всей России: в Москве, Санкт-Петербурге, Сибири, Уральском и Центральном регионах, компания оперирует четырнадцатью распределительными центрами.

В компании создана собственная логистическая служба, которая позволяет обеспечить быстроту и надежность поставок при этом сократив расходы на логистику. Логистическая служба «Ленты» управляет заказами, запасами и внутренними перемещениями товаров, а также собственными и привлеченными складами. Кроме того, «Лента» пользуется услугами по перевозке и экспедированию грузов в Петербурге и регионах.

Продолжается активное развитие онлайн-формата торговли. За 2021 общий объем онлайн продаж составил 19,3 млрд рублей, увеличившись на 208% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Онлайн-продажи осуществляются как за счет собственного сервиса «Лента Онлайн», так и за счет партнерства со службами доставки.

Цели и задачи ООО «Лента» представлены в таблице 4.

Миссия компании: мы работаем для того, чтобы люди в России жили лучше и богаче, сохраняя свои деньги каждый день [48].

Юридический адрес компании: 197374, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Савушкина, д. 112, лит. Б. [31]

Таблица 4 – Цели и задачи ООО «Лента»

Цели	Задачи	Методы достижения
<ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществление хозяйственной деятельности;</li> <li>– получение прибыли.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– открытие новых магазинов;</li> <li>– освоение новых городов;</li> <li>– выход на международный уровень;</li> <li>– обновление ассортимента собственной торговой марки;</li> <li>– привлечение покупателей при помощи профессионализма и системы скидок;</li> <li>– стать компанией с самым наибольшим объемом продаж.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продажа продовольственных и непродовольственных товаров</li> <li>– посредническая и коммерческая деятельность;</li> <li>– оптовая и розничная торговля;</li> <li>– прямые и обратные связи с предприятиями-поставщиками продукции</li> </ul>

Согласно уставу органами управления ООО «Лента» являются: общее собрание участников (высший орган управления), совет директоров и генеральный директор (исполнительный орган).

Генеральный директор общества избирается общим собранием участников общества сроком на 5 лет. Генеральный директор подотчетен общему собранию участников общества.

Руководство компании представляют: генеральный директор, финансовый директор, операционный директор, директор по логистике, директор по коммерции и маркетингу, директор по стратегии и трансформации, директор по развитию и строительству, директор по онлайн-бизнесу и работе с профессиональными клиентами, директор по управлению персоналом, директор

по цифровым инновациям и ИТ, директор по юридическим вопросам, директор по обеспечению бизнеса.

Основным акционером компании с долей 77,99% является ООО «Севергрупп». Ещё 0,93% акций являются квази-казначейскими и принадлежат ООО «Лента», менеджменту компании принадлежат 0,1% акций. 20,98% находятся в свободном обращении [27].

В таблице 5 представлен анализ финансовых показателей ООО «Лента».

Таблица 5 – Финансовые показатели ООО «Лента» 2019-2021 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	Абсолютное изменение, 2019/2021	Относительное изменение, 2021/2019
Выручка	441 126 671	468 171 778	495 877 663	54 750 992	112
Себестоимость продаж	322 123 508	338 847 855	359 122 559	36 999 051	111
Валовая прибыль (убыток)	119 003 163	129 323 923	136 755 104	17 751 941	115
Коммерческие расходы	104 605 158	104 883 712	114 904 995	10 299 837	110
Управленческие расходы	-	2 902 852	1 093 5 428	1 093 428	100
Прибыль (убыток) от продаж	14 398 005	24 440 211	-	-14 398 005	0
Проценты к получению	3 809 355	570 354	780 313	-3 029 042	20
Проценты к уплате	12 879 101	6 903 734	5 826 333	-7 052 768	45
Прочие доходы	10 072 072	7 726 504	9 950 123	-121 949	99
Прочие расходы	5 148 765	7 214 434	21 169 137	-26 317 902	411
Прибыль (убыток) до налогообложения	10 251 566	18 618 901	3 649 647	-6 601 919	36
Налог на прибыль	2 115 133	3 137 726	867 860	-1 247 273	41
Прочее	0	670 777	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	8 136 433	14 810 398	2 781 787	-5 354 646	34

В соответствии с данными, представленными в таблице, можно сделать вывод о том, что в организации увеличивается выручка на 54 750 992 тыс.руб., что в относительном отклонении составляет 12 %. Данная динамика обусловлена увеличением объема продаж товаров.

Кроме того, отмечается рост себестоимости на 17 751 941 тыс.руб., а темп роста составил 15 %.

Также отмечается снижение прибыли до налогообложения на 6 601 919 тыс.руб., что в относительном отклонении составляет 64 %.

На основании исследованных показателей можно сделать вывод о том, что чистая прибыль ООО «Лента» сокращается на 5 354 646 тыс.руб. или на 64 %. В таких условиях необходимо разрабатывать меры по улучшению финансового положения.

Не смотря на сложные экономические условия последних лет, мы наблюдаем рост выручки. За последние три года выручка увеличилась на 12%. Как отмечалось ранее, продажа в онлайн сегменте принесла 19,3 млрд. руб. С учетом сокращения показателя основных средств на 9%, можно сделать вывод, что выручка увеличилась за счет увеличения продаж в онлайн сегменте. При этом показатель чистой прибыли показывает падение на 81%. Вертикальный анализ бухгалтерского баланса и финансовой отчетности показывает, что значительно увеличился показатель прочих расходов, плюс 193% к 2020 году.

В 2020 году пришлось столкнуться с непредвиденными расходами. Единоразовые расходы в связи с Covid-19 составили 1,5 млрд руб. Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы выросли примерно на 5 млрд руб. по сравнению с 2019 г., что составляет 18% от общей выручки. На фоне роста товарных запасов и торговой дебиторской задолженности наблюдается отрицательное движение чистого оборотного капитала минус 2,1 млрд. руб.

При этом «Лента» сокращает финансовую нагрузку благодаря снижению кредиторской задолженности. Заёмные средства сократились более чем на 20% с 215 млрд. руб. в 2019 г. до 171 млрд. руб. в 2021 г. Почти на 77% снизились выплаты процентов. Это повышает финансовую устойчивость компании. Коэффициент финансовой автономии самый высокий за последние несколько лет и равен 79%. Коэффициент текущей ликвидности составил 2,5.

В 2021 году «Лента» продолжает активно развивать онлайн-сервисы – в настоящее время они доступны во всех 89 городах присутствия компании в России. В 1 квартале 2021 года онлайн-продажи и онлайн-заказы выросли на 674% и 871% год к году до 3,8 млрд руб. и 2,2 млн заказов соответственно. С учетом экономического кризиса 2020 года, компания показывает хороший результат, продолжает расширяться и приносить прибыль.

«Магнит» - российская сеть розничных магазинов, расположенная в 3,7 тыс. населённых пунктов и состоящая из более чем 26 тыс. магазинов. Общее количество персонала — более 360 тыс. Компания обладает тепличным и грибным комплексами, занимается производством продуктов питания под собственными торговыми марками, управляет несколькими предприятиями по производству бакалеи и кондитерских изделий [33].

Логистическая сеть компании является одной из крупнейших в Европе. Она включает в себя 37 распределительных центров. Магазины сети обслуживают 35 автотранспортных предприятий и 6 тыс. автомобилей собственного автопарка.

«Магнит» был основан в 1995 году в Краснодаре Сергеем Галицким, как небольшая региональная компания. Сегодня это крупнейшая сеть в России, которая является крупнейшим работодателем.

Цель компании – стать любимым магазином для каждой семьи.

Согласно уставу компании высшим органом управления ПАО «Магнит» является общее собрание акционеров. Совет директоров избирается акционерами

и подотчетен им. Он обеспечивает стратегическое управление и контроль деятельности исполнительных органов — генерального директора (председателя правления), президента и правления.

В таблице 6 представлена оценка финансовых показателей организации ПАО «Магнит».

Таблица 6 – Финансовые показатели ПАО «Магнит» 2019-2021 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	Абсолютное изменение, 2021/2019	Относительное изменение, 2021/2019
Выручка	665 891	767 443	712 086	46 195	107
Себестоимость продаж	67 775	64 329	67 674	-101	100
Валовая прибыль (убыток)	598 116	703 114	644 412	46 296	108
Управленческие расходы	1 556 858	940 414	1595530	38 672	102
Прибыль (убыток) от продаж	958 742	237 300	951 118	-7 624	99
Доходы от участия в других организациях	40 070 000	27 810 000	57504000	17 434 000	144
Проценты к получению	4 049 281	6 659 308	6103836	2 054 555	151
Проценты к уплате	2 018 500	5 609 800	5649884	3 631 384	280
Прочие доходы	279 234	13 976	305 161	25 927	109
Прочие расходы	715 852	376 441	273 160	-442 692	38
Прибыль (убыток) до налогообложения	40 705 421	28 259 743	57038825	16 333 404	140
Налог на прибыль	204 192	132 190	40 321	-163 871	20
Чистая прибыль (убыток)	40 501 229	28 127 553	57 079 156	16 577 927	41

В соответствии с данными, представленными в таблице, можно сделать вывод о том, что в организации увеличивается выручка на 46 195 тыс. руб., что в относительном отклонении составляет 7%. Данная динамика обусловлена увеличением объема продаж товаров. Кроме того, отмечается сокращение себестоимости в отчетном периоде на 101 тыс. руб.

Благодаря высоким темпам роста выручки можно отметить увеличение валовой прибыли на 46 296 тыс. руб. или на 8 %. Прибыль от продаж снижается на 1 % вследствие роста коммерческих и управленческих расходов.

Также отмечается стремительный рост прибыли до налогообложения на 16 333 404 тыс. руб., что в относительном отклонении составляет 40 %. Данная тенденция обусловлена ростом доходов от участия в других организациях. Чистая прибыль увеличилась на 16 577 927 тыс. руб. или на 41% относительно 2019 г.

На графике, на рисунке 10 представлено изменение основных экономических показателей за 3 отчетных периода.

Выручка компании в 2021 году показала незначительное снижение – минус 7%. Это не большое падение с учетом сложившейся экономической ситуации в мире. Из-за пандемии коронавирусной инфекции розничная торговля понесла наименьшие потери. При этом чистая прибыль относительно 2020 года увеличилась на 49%, что составляет почти 29 млрд. руб.

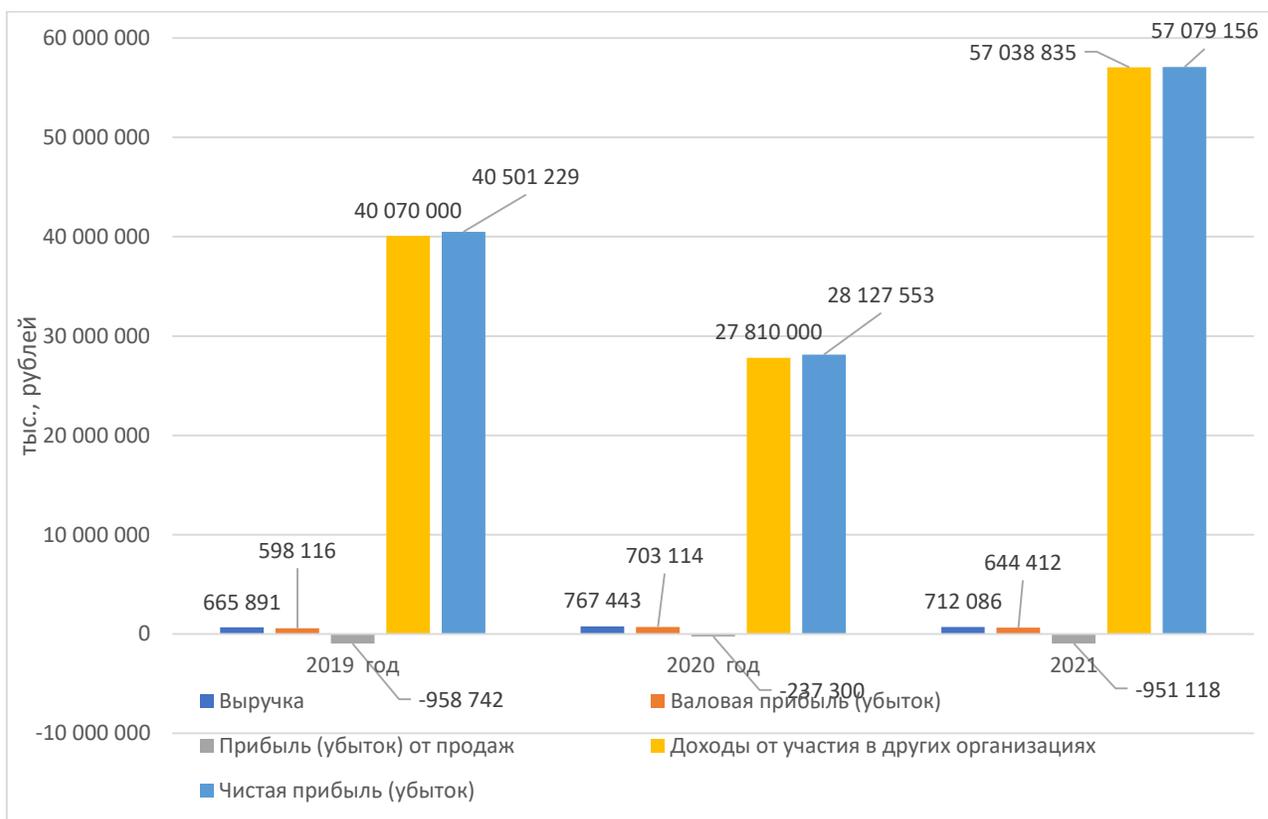


Рисунок 10 – Динамика показателей ПАО «Магнит» за период 2019-2021 гг.

Стоит отметить, что большую часть прибыли организация получает за счет дохода от участия в других организациях, рентабельность продаж на протяжении последних 3-х лет отрицательная.

Большую часть в активах компании занимают финансовые вложения. Увеличив в 2020 году долгосрочные обязательства, в 2021 году этот показатель снова сокращается. Коэффициент текущей ликвидности на протяжении последних лет сокращается: в 2019 году он составлял 2,1; в 2020 – 1,8; в 2021 упал до 1,4. Продолжает увеличиваться сумма заемного капитала, плюс 20 млрд. руб. к 2020 году, и плюс 55 млрд. руб. к 2019 году. Это объясняется непредвиденными расходами, связанными с пандемией, и последовавшим за ней экономическим кризисом, а также дешевыми кредитами для поддержки бизнеса. Это отрицательно сказывается на финансовой устойчивости компании. Если в

2019 году коэффициент автономии был 68%, в 2020 году он составил 55%, в 2021 году он еще ближе приблизился к пороговому значению и составил 52%.

Не смотря на колебания финансовых показателей, все исследуемые компании продолжают оставаться конкурентоспособными в своей отрасли, сохраняет финансовую независимость и платежеспособность. В целом можно характеризовать их деятельность, как успешную.

## **2.2 Оценка эффективности кадровой политики на исследуемых предприятиях**

Исследуемые компании являются одними из крупнейших в своей области работодателями. Магнит по количеству сотрудников входит в число крупнейших частных работодателей России. Как отмечалось ранее, магазины компаний представлены почти во всех регионах России и за рубежом.

Проведем сравнительный анализ численного состава исследуемых предприятий, динамику изменений (таблица 7). При первом рассмотрении можно сделать вывод, что организации расширяются, ежегодно увеличивается число сотрудников. Для поддержания необходимого уровня кадровой безопасности компаниям необходимо тщательно разработать и стандартизировать этапы и принципы приема на работу нового персонала. В процессе найма сотрудников должны быть задействованы не только сотрудники по подбору персонала, но и служба безопасности.

Магнит имеет наибольшее число сотрудников, соответственно в данной компании кадровые риски в разы больше, чем на других исследуемых предприятиях.

Таблица 7 – Численный состав предприятий 2017-2021 гг., тыс. чел.

Наименование организации	2017	2018	2019	2020	2021
Детский мир	14,9	12,7	14,1	15,1	16,3
Лента	42,4	45,8	48,3	51,8	52,8
Магнит	276	296	308	316	375

В таблице 8 представлен анализ состава и движения персонала организации ПАО «Детский мир».

Таблица 8 – Анализ состава и движения персонала в организации 2019-2021 гг., тыс. чел.

Показатели движения рабочей силы	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение 2021 к 2019 гг.	
				Абсолютное, чел.	Относительное, %
Среднесписочная численность	14,1	15,1	16,3	2,2	116
Принято	2,3	1,6	1,8	-0,5	78
Уволено, в том числе:	0,1	0,6	0,6	0,5	600
-по собственному желанию	0,1	0,6	0,5	0,4	500
-за нарушение дисциплины	0	0	0,1	0,1	100
Коэффициент оборота по приему	0,16	0,11	0,11	-0,05	69
Коэффициент оборота по выбытию	0,01	0,04	0,04	0,03	400

Анализ состава и движения персонала показывает, что число сотрудников в организации в 2021 году увеличилось на 2,2 тыс. человек к 2019 году. Количество уволенных сотрудников в 2021 году относительно 2019 года

увеличилось в 600 раз и составило, 0,6 тыс. человек, что негативно сказывается на показателях компании.

Коэффициент оборота по приему персонала сокращается в 2021 году на 5% в сравнении с 2019 годом. При этом из расчетов видно, что коэффициент оборота по выбытию персонала увеличивается с 0,01 в 2019 году до 0,04 в 2021 году. Это так же негативно влияет на показатели компании. Количество сотрудников, которые увольняются по собственному желанию возрастает год к году.

Кроме того, в таблице 9 представим показатели затрат от инвестирования в персонал в ПАО «Детский мир».

Таблица 9 – Показатели затрат от инвестирования в персонал 2019-2020 гг., млн. руб.

Показатели движения рабочей силы	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение 2021 к 2019 гг.	
				Абсолютное, чел.	Относительное, %
Инвестиции в обучение	3,2	3	3,8	0,6	119
Инвестиции в здоровье	0,6	0,4	0,8	0,2	133
Инвестиции в улучшение условий труда	0,2	0,2	0,3	0,1	150
Итого	4	3,6	4,9	0,9	123

В соответствии с данными таблицы можно сделать вывод о том, что в организации наибольший объем инвестирования в персонал прослеживается по статье обучение. В отчетном периоде инвестиции составили 3,8 тыс.руб., а в сравнении с предыдущим периодом показатель возрос на 19 %.

Кроме того, инвестиции в здоровье людей, работающих в компании, возрастают на 33 %.

При оценке вложений в условия труда было выявлено, что данная статья увеличивается на 0,1 млн.руб., что в относительном отклонении составляет 50 %.

В таких условиях также необходимо уделять внимание уровню заинтересованности персонала в рабочей деятельности, уровень мотивации для того, чтобы определить резервы стимулирования труда и обеспечения кадровой безопасности.

Также в таблице 10 необходимо рассмотреть показатели мотивации сотрудников организации.

Таблица 10 – Анализ показателей мотивации сотрудников 2019-2021 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение, (+;-)	
				2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
- премии, вознаграждения	8312	8390	9005	+78	+615
- оплата отпусков	6550	6600	7115	+50	+515
- оплата стоимости питания работников	602	1074	1442	+472	+368
- начисления по районным коэффициентом и процентные надбавки (за выслугу лет, стаж работы)	4429	3668	6365	-761	+2697
- материальная помощь	106	318	188	+212	-130

На основании таблицы 10 можно сделать вывод о том, что в организации наблюдается увеличение выплаченных премий на 615 тыс. руб., надбавки за выслугу лет также увеличились на 2697 тыс. руб.

В тоже время материальная помощь персоналу имеет тенденцию к снижению, что плохо влияет на стимул к работе.

К числу стимулирующих выплат относится оплата за дополнительные часы работы. Каждый дополнительный час оплачивается в 1,5 больше обычной рабочей смены.

В таблице 11 представлены показатели условий труда в организации.

Таблица 11 – Показатели условий труда в организации ПАО «Детский мир»  
2019-2021 гг., баллы

Наименование показателей	2019г.	2020г.	2021 г.	Среднее значение
Организация рабочего места	4	4	3	3,67
Проветриваемость и вентиляция помещений	3	3	5	3,67
Правильная освещенность	4	4	4	4,00
Техническая исправность оборудования	4	3	3	3,33

На основании данных таблицы можно сделать вывод о том, что в организации прослеживаются не удовлетворительные условия труда. В первую очередь показатель организации рабочего места составил в среднем 3,67 балла, что свидетельствует о необходимости улучшения обеспеченности сотрудниками всеми средствами для работы.

Во-вторых, показатель проветриваемости и вентиляции помещений, где осуществляют трудовую деятельность сотрудники, также составляет 3,67, что неблагоприятно влияет на выполнение трудовых функций сотрудниками. В условиях, когда отсутствуют требуемые нормы для работы кадров, снижается работоспособность, что отрицательно повлияет на финансовый результат.

Кроме того, большое значение имеет показатель технической исправности оборудования, который составил 3,33 %.

В таких условиях, руководству организации необходимо пересмотреть отношение к кадровому составу, обеспеченности кадров необходимыми условиями труда, что приведет к совершенствованию эффективности кадровой безопасности.

Квалификация сотрудников и уровень лояльности к компании во многом зависит от срока работы в компании. Средний срок работы сотрудников в Ленте составляет 3,6 лет. Число сотрудников, работающих в компании от 3-х до 9-ти

лет – 41,9 %, более 10 лет 6,2% [33]. По данным статистики, число сотрудников Магнит, которые работают в компании более 5 лет – 20%, более 10 лет – 4% [32]. Как мы видим, наибольшая часть сотрудников не задерживается в компаниях более 5 лет. Это не может положительно сказываться на кадровой и экономической безопасности организаций.

Средний возраст сотрудников «Детского мира» составляет 30 лет. При этом около 95% сотрудников не достигли 50-летнего возраста [30]. В возрастной структуре персонала «Магнит» 62% приходится на сотрудников в возрасте от 30 до 50 лет, доля молодежи младше 30 лет составляет 30%, а доля работников старше 50 лет — 8%. Как мы видим, большая часть сотрудников имеет возраст от 30 до 50 лет, что является фактором риска для компании. Компании активно занимаются привлечением молодых специалистов, это самая трудоспособная категория населения. При этом данная категория сотрудников является наиболее востребована на рынке труда, поэтому сотрудники в большей степени предрасположены к смене работодателя. Именно данной категории сотрудников необходимо уделять больше внимания при планировании кадровой стратегии.

Если обратиться к кадровым стратегиям организаций, то мы увидим, что все компании объединяет общая стратегия развития в области работы с персоналом: равные возможности для всех сотрудников, безопасные условия труда, обучение и развитие сотрудников. Сотрудники компаний должны быть заинтересованы в достижении общих целей компании, а также выполнении локальных планов, установленных центральным офисом для данного подразделения. При этом каждая компания имеет свой подход к мотивации и управлению сотрудниками (таблица 12).

Таблица 12 – Важные элементы мотивации

<p>Детский мир</p> <p>В компании применяются ключевые показатели эффективности (КПЭ). Для сотрудников центрального офиса предусмотрена квартальная или годовая премия, для сотрудников розничной сети предусмотрена ежемесячная производственная премия, размер которой устанавливается в проценте от фактического товарооборота магазина. Оценивается вклад в достижение общего результата.[30]</p>	<p>Лента</p> <p>Оплата труда в Ленте состоит из 3х частей: базовый оклад, премия, за достижение целей компании, надбавки к заработной плате</p>	<p>Магнит</p> <p>Магнит руководствуется принципом равной оплаты труда. При установлении оплаты труда и продвижении работников «Магнит» руководствуется исключительно профессиональными качествами и трудовыми результатами.</p>
<p>Бесплатное питание</p>	<p>Возмещение затрат на питание</p>	<p>Частичная компенсация питания</p>
<p>Корпоративные льготы: скидки на покупку в магазине, праздничные мероприятия для детей сотрудников, участие в мотивационных конкурсах. Одноразовые выплаты в особых случаях.</p>	<p>Доплата за выслугу лет, дополнительные скидки ко дню рождения. ДМС для отдельных категорий сотрудников.</p>	<p>Дополнительные сервисы для сотрудников по медицинской поддержке: телемедицина, консультации медицинских партнеров, медицинские услуги по ДМС.</p>
<p>Бесплатное корпоративное обучение, повышение квалификации на очных и дистанционных курсах.</p>	<p>Консолидированная система обучения.</p>	<p>Для обучения и карьерного роста создана Корпоративная академия «Магнита». Разработана дорожная карта развития персонала. Автоматизирована система управления эффективностью сотрудников. Для работников было разработано мобильное приложение с HR-сервисами и оптимизирована система учета рабочего времени.</p>

## Продолжение таблицы 12

Для поддержания командного духа компания на постоянной основе организует спортивные мероприятия, волонтерские и благотворительные акции, корпоративные субботники, совместно отмечают государственные, корпоративные и личные праздники. [30]	Конкурсы на лучшего сотрудника.	Основные правила поведения и этические ценности компании отражены в Кодексе деловой этики, а также в политике в области прав человека.
---	---------------------------------	--

Высший менеджмент компаний пользуется дополнительными преимуществами такими как: наличие служебного автомобиля, оплата мобильной связи, оплата полисов ДМС и прочее.

Согласно кадровой стратегии, всех сотрудников «Детского мира» объединяет цель — внести весомый вклад в развитие компании и принести пользу ее клиентам. Политика компании направлена на формирование профессиональной команды, каждый член которой должен стремиться выполнять свою работу на высоком уровне. Обеспечение высокого уровня мотивации и достойной оплаты труда сотрудников — важнейшие аспекты кадровой политики компании. Система оплаты труда направлена на повышение заинтересованности сотрудников в достижении целей компании [30].

В основе корпоративной культуры Ленты лежит командная работа, инновации и доверие. При приеме сотрудники проходят строгий профессиональный отбор, всем предоставляется возможность учиться и расти. Стратегическим приоритетом являются инвестиции в развитие персонала. В компании соблюдаются равные права для мужчин и для женщин [20].

Стратегическая амбиция Магнит – стать выбором № 1 для сотрудников. Для этого реализуются следующие мероприятия: гибкий и проактивный подход к привлечению персонала, увеличение инвестиций в сотрудников для развития

ключевых компетенций и обеспечения непрерывности деятельности, оценка эффективности и возможности продвижения [32].

Так же следует отметить, что компании проводят оценку вовлеченности (удовлетворенности) сотрудников (рисунок 11).

Детский мир проводил данное исследование последний раз в 2018 году. Показатель вовлеченности составил 66%. В 2020 году «Лента» впервые провела масштабное исследование вовлеченности. В нем приняли участие 91% сотрудников компании. Результаты исследования и обратная связь, предоставленная работниками, выявили уровень вовлеченности и удовлетворенности условиями работы и коммуникациями – 67 %.

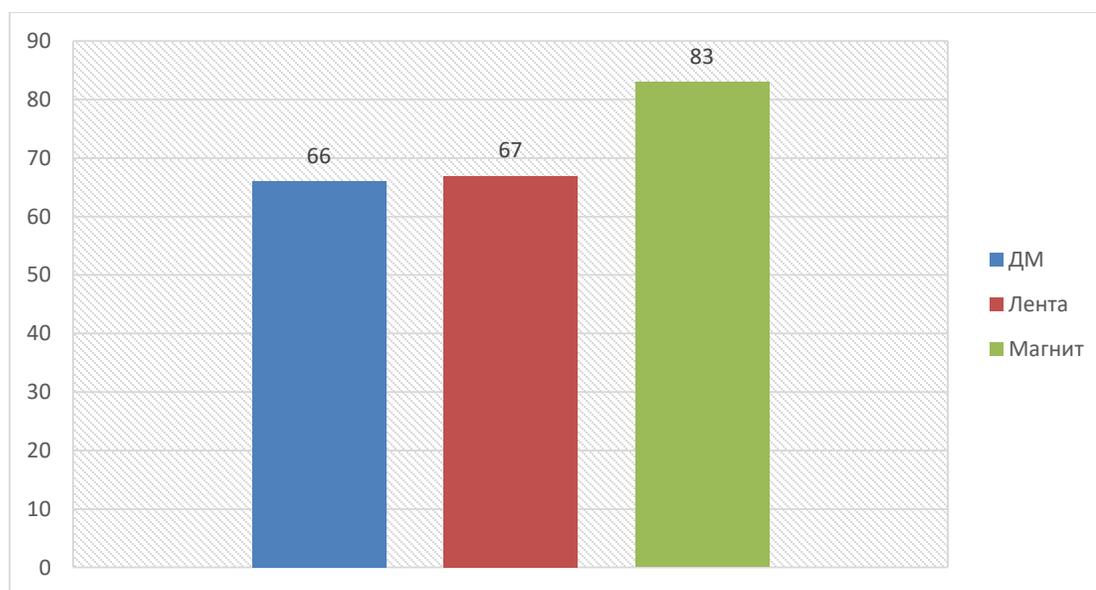


Рисунок 11 – Вовлеченность (удовлетворенность) сотрудников

«Магнит» регулярно проводит оценку вовлеченности сотрудников и показатель оценки за 2021 год составляет 83%, это самое высокое значение среди исследуемых организаций.

Анализируя кадровые стратегии предприятий, можно сделать вывод, что компании ответственно подходят к процессу управления персоналом. Для того, чтобы понимать, работают ли мотивационные программы на практике, помогают ли они сохранить экономическую безопасность предприятий проведем ряд исследований, которые помогут оценить кадровую безопасность.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что в организации отмечается высокая текучесть кадров, сотрудники не удовлетворены имеющимися условиями труда, а также кадровая стратегия не в достаточной мере выполняется, что приводит к необходимости оптимизации кадровой работы.

В следующем подразделе будет проведена оценка кадровой безопасности на предприятиях.

### **2.3 Оценка кадровой безопасности на исследуемых предприятиях**

Большую часть сотрудников исследуемых компаний составляет линейный персонал – сотрудники магазинов (более 80%), которые удалены от управленческого центра. Угрозы кадровой безопасности, связанные с данной категорией сотрудников, будут наиболее многочисленны: текучесть кадров, низкий уровень квалификации, хищения со стороны сотрудников. В контексте данного исследования больше внимания я буду уделять именно этой категории сотрудников.

Один из индикаторов, характеризующих кадровую безопасность на предприятии является текучесть кадров.

Высокий показатель текучести кадров негативно сказывается как на моральном духе сотрудников компании, так и на финансовой составляющей организации, в том числе и на имидже компании. Данная проблема негативно

сказывается как на кадровой безопасности, так и на экономической безопасности организации. (рис 12)



Рисунок 12 – Негативные последствия высокой текучести кадров

Проанализируем показатель текучести кадров на исследуемых предприятиях (рисунок 13).

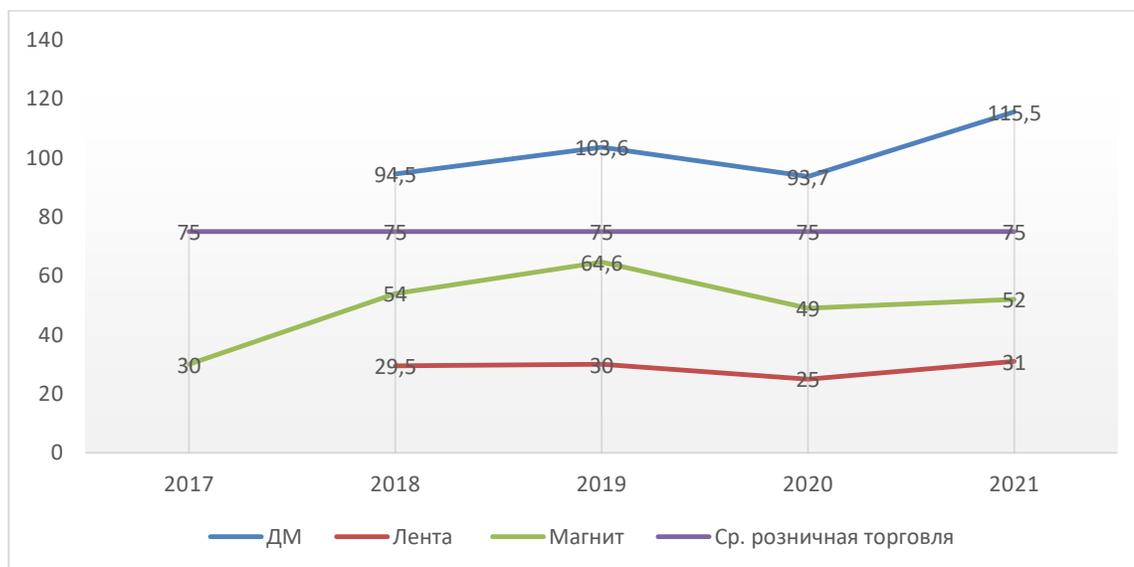


Рисунок 13 – Динамика показателя «текучесть кадров», %

Средний показатель текучести кадров в отрасли розничной торговле составляет 75%. У компании ПАО Детский мир худшие показатели текучести кадров, они превышают 90%. После небольшого снижения в 2020 году (причиной была нестабильность экономики в период пандемии), в 2021 году происходит резкий рост данного показателя.

Компания «Магнит» провела значительную работу по снижению данного показателя, и в 2021 году текучесть сократилась с 65% до 52%. Можно сделать вывод, что исследование вовлеченности сотрудников помогает своевременно принять управленческие решения в области кадровой стратегии и предпринять необходимые в области снижения текучести кадров и повышения мотивации сотрудников.

«Лента» сохраняет данный показатель на одном уровне, который составляет около 30%. Для удержания персонала в Ленте реализуется ряд проектов по повышению вовлеченности, такие как дополнительные программы поощрения, социальные и благотворительные инициативы, а также тренинги и программы по обучению. Сотрудникам предоставляется: конкурентные зарплаты, медицинская страховка, рабочая форма и все необходимые средства индивидуальной защиты, возможности для карьерного роста. Особое внимание уделяется процессу преемственности, который позволяет быстро закрывать открытые позиции внутренними кандидатами. Создается кадровый резерв [31].

Еще одним показателем кадровой безопасности в организации является степень удовлетворенности персонала оплатой труда. Проведем анализ открытых источников с отзывами сотрудников и бывших работников компаний, с целью определения удовлетворенности заработной платой, а также качеством мотивационной системы и условиями труда.

Для анализа воспользуемся результатами анкетирования сотрудников и бывших работников представленные на сайте pravda-sotrudnikov.ru.

Анкета заполняется по следующим критериям (таблица 13).

Таблица 13 – Анкета

Имя	
Кто вы	сотрудник, бывший сотрудник, соискатель.
Общее впечатление	рекомендую, не рекомендую.
Достоинства	
Недостатки	
Город	

В процессе проведения исследования было обработано 20 анкет. На основании опроса мы получим данные для дальнейшего анализа, представленные в таблице 14.

Таблица 14 – Параметры оценки данных анкетирования

Данные для исследования	Оценка
Условия труда	Оценка от 1 до 5 баллов
Соц. пакет	Оценка от 1 до 5 баллов
Зарплатные ожидания	З/п соответствует, з/п ниже ожидаемого, нет информации
Переработки	Высокие, нет переработок
Отношение руководства к сотрудникам	Довольны отношением руководителей, не довольны.
Плюсы работы в данной компании.	Выбирается наибольшее число схожих ответов.

Результаты анкетирования подтверждают данные текучести кадров. Детский мир имеет самый большой коэффициент текучести кадров. 50% сотрудников не видят плюсов в работе в данной компании. Более 50%

сотрудников отмечают низкий уровень условий труда и социального пакета, с учетом переработок и низкой заработной платы.

В ООО «Лента» 50% сотрудников отмечают плохие условия труда, при этом 50% сотрудников ставят высокую оценку соц. пакету. 55% респондентов отмечают высокую переработку и несоответствие зарплатным ожиданиям. 65% опрошенных отмечают негативное отношение со стороны руководства.

На фоне низких показателей условий труда и соц. пакета в ПАО «Магнит» большинство сотрудников отмечает низкий уровень заработной платы, негативное отношение руководства к сотрудникам и высокий уровень переработки. 50% респондентов не видят плюсов в работе в данной компании.

Угрозу кадровой безопасности создают действия сотрудников недостаточно квалифицированных. Как было отмечено ранее, в результатах исследования, более половины сотрудников считают своих непосредственных руководителей не компетентными и отмечают негативное отношение к сотрудникам. Оценим количество часов обучения на одного сотрудника в 2021 году, на основании данных представленных в отчетах компаний (рисунок 14).

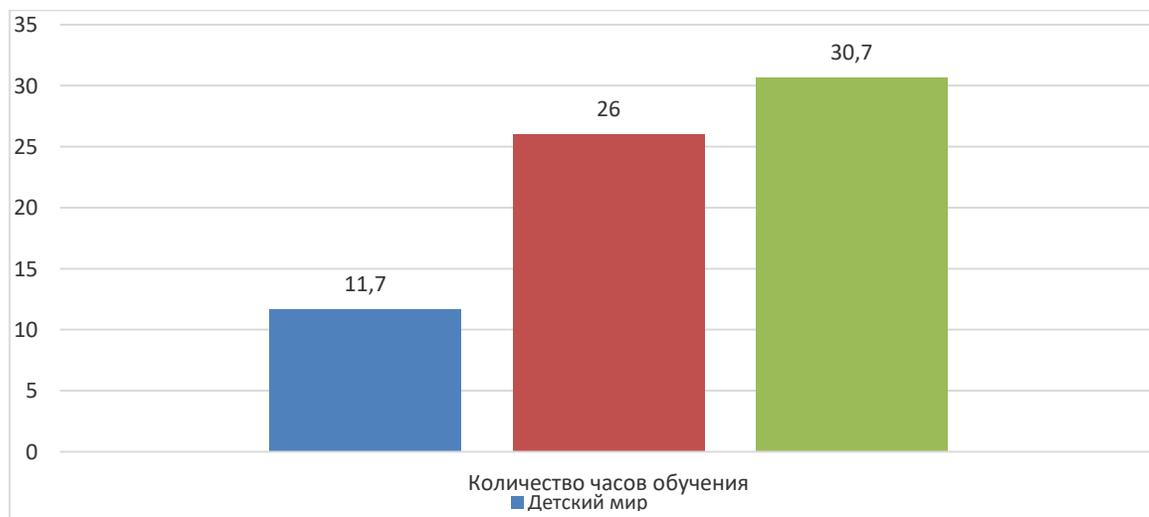


Рисунок 14 – Количество часов обучения на 1 сотрудника

Как отмечалось ранее, в компании «Магнит» создана корпоративная академия. Этим объясняется самое большое количество часов обучения на одного сотрудника. У «Детского мира» самые низкие показатели. С учетом высокой текучести кадров, руководству компании стоит больше внимания уделить обучению руководителей торговых точек для достижения целей, поставленных в области снижения текучести кадров.

Еще одним индикатором кадровой безопасности является удельный вес расходов на персонал в общих издержках организации (рис. 15). В этот показатель входит заработная плата сотрудников, социальные взносы и прочее.

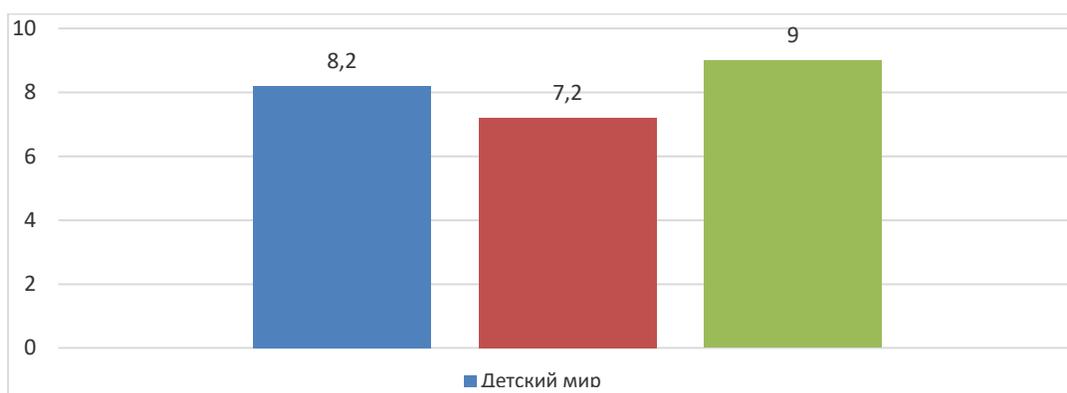


Рисунок 15 – Расходы на персонал, % от выручки

У всех организаций этот показатель находится на одном уровне от 7% до 9%. Низкий показатель компании «Лента» можно объяснить низким уровнем текучести кадров и низкими затратами на обучение. «Магнит» имеет самые высокие темпы развития, следовательно и затраты на персонал, и обучение персонала будут больше.

Как отмечалось ранее, кадровая безопасность – это не только защита организации от недобросовестных действий персонала, но и защищенность персонала от рисков, связанных с деятельностью компании.

Согласно кадровой стратегии, каждая компания уделяет большое внимание вопросам обеспечения безопасности сотрудников. Система охраны труда соответствует законодательству РФ. Все сотрудники проходят инструктаж по охране труда при приеме на работу, а также обучение по охране труда в процессе трудовой деятельности.

Контроль за соблюдением обязательных требований по охране труда в структурных подразделениях «Детского мира» осуществляется отделом кадрового учета и охраны труда в форме плановых и внеплановых проверок. В случае выявления нарушений составляются рекомендации для их устранения, влекущие повторную проверку [30].

Основными задачами «Ленты» в области охраны труда и техники безопасности остаются поддержание высоких стандартов и автоматизация различных процессов для повышения безопасности сотрудников. В рамках достижения поставленных задач осуществляются так называемые «прогулки безопасности». Все директора магазинов «Ленты» проводят «прогулки безопасности» на ежедневной и еженедельной основе. Эти мероприятия направлены на выявление потенциальных рисков для персонала магазинов и покупателей. Сотрудникам организуется дополнительное обучение и предоставляются материалы для продвижения правил безопасного поведения на рабочем месте [31].

В «Магните» осуществляются корпоративные программы обучения в области охраны труда с последующим контролем качества знаний внутренними профильными службами обучения, регулярный контроль работоспособности систем пожаротушения, проведение оценки условий труда [32].

Риски сотрудников, связанные с деятельностью организации розничной торговли: пожары на рабочем месте; возникновение аварий, в том числе природного характера; травматизм на рабочем месте; риски, связанные с

эпидемиологической обстановкой (в том числе связанные с сезонными заболеваниями).

В компаниях ведется учет травматизма среди персонала (рис. 16)

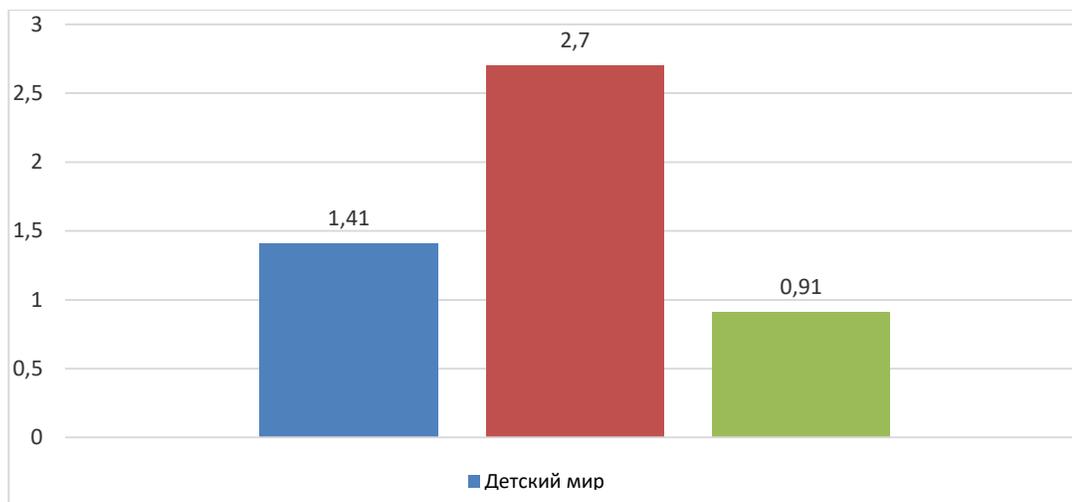


Рисунок 16 – Коэффициент травматизма, на 1000 сотрудников

Наибольший коэффициент травматизма в «Ленте». Это может быть связано с наличием собственного производства на торговом объекте (выпечка хлеба, кулинария). Тем не менее необходимо регулярно проводить дополнительное обучение по технике безопасности на рабочем месте.

На предприятиях розничной торговли стоит отметить еще одну угрозу экономической безопасности со стороны персонала – это потери, связанные с недостачей, хищением товара.

Официальные данные о потерях связанных с хищением материальных ценностей не представлены в открытом доступе, в большинстве случаев компании ограничиваются внутренними расследованиями, штрафом сотрудников, а также увольнением по собственному желанию.

Несмотря на установку камер и ужесточенные меры безопасности, такие случаи продолжают происходить. Сотрудники находят лазейки в охранных системах, вступают в сговор с сотрудниками охраны и т.д. Это приносит вред не только материальный, но и отрицательно влияет на имидж компании.

Топ-менеджмент тоже не остается в стороне: боковой бизнес, откаты, двойная бухгалтерия. Согласно неофициальным источникам, чтобы попасть на полки крупнейших магазинов, производители товаров вынуждены платить представителям компаний за сотрудничество. Такие случаи можно редко встретить в официальных сообщениях компаний, возможно, в настоящее время они действительно носят характер исключений, но потери для бизнеса могут быть более существенными. Поэтому как угрозу экономической безопасности хищения со стороны персонала не следует исключать.

Таким образом исследование показало:

- Компания «Детский мир» подвергается серьезным угрозам кадровой безопасности, связанными с высокой текучестью кадров, около 100%. Это серьезно угрожает имиджу компании на рынке труда, что может привести к кадровому голоду, недостаточной квалификации руководящего состава в будущем. Затраты, связанные с поиском и наймом сотрудников, будут завышены. При этом отсутствует доверие и лояльность к компании со стороны работающего персонала. 50% сотрудников не видят плюсов в работе в компании и более 50% отмечают плохие условия труда и не удовлетворены социальным пакетом. Компании необходимо уделить больше внимания обучению руководящего состава на предприятиях торговли, по возможности пересмотреть систему мотивации и условия труда.
- Компания «Лента» поддерживает удовлетворительный уровень кадровой безопасности. Текучесть кадров – 30%, удовлетворительные условия труда, сотрудники, лояльные к компании. Всё это говорит о регулярной работе

руководства в области поддержания вовлеченности сотрудников в общее дело компании.

- С учетом темпов роста компании «Магнит» и амбиций стать работодателем №1 в России, кадровая безопасность компании подвергается серьезному давлению. На данный момент текучесть кадров 52%, неудовлетворенность сотрудников заработной платой, условиями труда и соц. пакетом не способствуют достижению цели.

Таким образом, меры, по противодействию угрозам кадровой безопасности, должны иметь разносторонний характер. В первую очередь сотрудники ждут достойное материальное обеспечение. Без достойной оплаты труда, в условиях переработки и ненормированного рабочего графика, сложно замотивировать персонал корпоративными мероприятиями и нематериальными бонусами.

Тем не менее, сегодня прогрессивная система мотивации предполагает заинтересованность сотрудников в достижении общих целей компании и с первых дней работы каждый член команды должен чувствовать свою значимость и свой вклад в общее дело. На это и должна быть нацелена работа кадровых служб и руководителей всех подразделений.

В общих условиях хозяйствования организаций, обеспечению кадровой безопасности, а также использованию современных методик управления данным направлением уделяется большое значение, поэтому необходимо разрабатывать мероприятия, позволяющие улучшить данную деятельность.

В следующей главе будет предложено совершенствование методов оценки и обеспечения кадровой безопасности на предприятии.

### **3 Совершенствование методов оценки и обеспечения кадровой безопасности на предприятии**

#### **3.1 Разработка методики оценки кадровой безопасности**

Как отмечалось ранее система обеспечения кадровой безопасности на предприятии должна носить комплексный характер.

Как говорилось в первой главе, главными субъектами обеспечения кадровой безопасности являются отдел кадров и служба безопасности. Когда речь идет о компании, которая имеет сотни торговых точек, расположенных по всей стране и за её пределами, то стоит отметить, что в оценке и обеспечении кадровой безопасности должны также принимать участие непосредственные руководители подразделений/торговых точек. Отдел кадров и служба безопасности должны являться инициаторами проведения оценки, составлением необходимых методических материалов, материалов для оценки, а также проводить необходимое обучение для руководящего состава.

Как показало исследование, компании в большей или меньшей степени сталкиваются с проблемами обеспечения кадровой безопасности.

В современных условиях каждое предприятие выбирает и адаптирует под свою деятельность необходимую модель управления персоналом, выстраивая систему и подбирая элементы. Сегодня существует три модели управления персоналом (таблица 15).

Анализ кадровых стратегий организаций, показал, что сегодня во главе мотивации стоит финансовый аспект, приверженность к компании достигается с использованием материального стимулирования (экономическая модель управления персоналом). Ценится командная работа, нацеленность на

общекомандный результат, но при этом в команде высокий уровень иерархии и, по большей степени, отсутствие инициативы, что приводит к необходимости постоянного контроля за действиями персонала.

Таблица 15 – Модели управления персоналом [44, с. 60]

Технократическая модель управления персоналом	Экономическая модель управления персоналом	Современная модель управления персоналом
Высокий уровень иерархии и административных методов	Авторитет с использованием материального стимулирования	Лидерство и партнерство
Персональная зависимость	Мотивация	Приверженность интересам и стратегическим целям
Узкая специализация	Командная работа	Сетевые и виртуальные организационно-управленческие структуры
Директивное исполнение	Принятие инициативных решений	Творчество и креативность
Системный контроль	Коллективный контроль	Самоконтроль

Для обеспечения кадровой безопасности предлагается новая усовершенствованная методика оценки показателей работы организации. Данная методика включает в себя следующий алгоритм работы:

- выбор совокупности оцениваемых людей;
- оценка показателей работы персонала, включающая в себя индивидуальные особенности сотрудников, качество выполняемой работы, уровень конфликтности, уровень производительности труда,

выполнение поручений руководства, зависимость от материального стимулирования;

- выбор этапов налаживания связей в организации. Здесь выбираются необходимые этапы для обеспечения эффективной кадровой безопасности.
- определение умений и навыков сотрудников, необходимых для поддержания кадровой безопасности.

Рассмотрим инструкцию к усовершенствованной методике оценки кадровой безопасности. Сущность методики состоит в установлении закономерностей и выявлении показателей работ сотрудников, которые могут оказать влияние на кадровую безопасность. Рассматривается 4 этапа в алгоритме работы с данной методикой.

В соответствии с первым этапом определяется совокупность сотрудников, которые будут оцениваться.

На основании второго этапа проводится оценка показателей эффективности работы, а опросный лист представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Опросный лист по показателям эффективности работ организации

Наименование показателей	Год	Год	Год	Среднее значение
Индивидуальные особенности сотрудника				
Качество выполненной работы				
Уровень конфликтности				
Уровень производительности труда				
Выполнение поручений вышестоящего руководства				
Зависимость от материального стимулирования				

В организации будет предусмотрена балльная система оценки сотрудников, которая предполагает исследование качеств работников. Баллы

распределяются следующим образом:

- 1 – низкий уровень;
- 2 – средний уровень;
- 3 – выше среднего;
- 4 – высокий;
- 5 – максимально высокий.

Таким образом, все показатели работы персонала исследуются по такой шкале.

Третьим этапом алгоритма выступает оценка налаживания кадровой безопасности. Ниже представлен бланк таблицы, которую необходимо заполнить в соответствии с исследованием.

Таблица 17 – Пример налаживания кадровой безопасности в организации.

Этапы	Сущность этапов
Знакомство	
Теория и практика	
Результат	

Четвертым этапом алгоритма методики является оценка умений и навыков сотрудников для поддержания высокого уровня кадровой безопасности.

В организации предусмотрена определенная система для оценки кадровой безопасности. Все умения и навыки присваиваются в соответствии с категориями, которые представим в таблице 18.

Таблица 18 – Категории эффективности системы поддержания кадровой безопасности

Категория	Описание
К0	Изначально присваивается сотруднику на старте: с первого дня работы до окончания испытательного срока.
К1	Сотрудник, который успешно прошел испытательный срок и освоил программу адаптации.
К2	Высококвалифицированный опытный сотрудник, который показывает высокие результаты в работе.

Таким образом, в соответствии с представленной таблицей видно, что в организациях прослеживаются три категории оценки работы сотрудников в период адаптации.

В таких условиях сотрудники должны иметь показатели работы К2, что будет свидетельствовать об высоком уровне кадровой безопасности.

В соответствии с разработанной методикой апробируем ее на данных предприятия ПАО «Детский мир» в связи с тем, что на данном предприятии прослеживались худшие показатели кадровой безопасности. Также технико-экономический анализ компании показал прибыли от продаж на 24% и падение чистой прибыли на 9%, из чего можно сделать вывод, что компания испытывает ряд определенных проблем с обеспечением экономической безопасности, которые могут быть связаны, в том числе, и с кадровыми проблемами. Поэтому в рамках поиска решений по улучшению оценки и обеспечению кадровой безопасности будет рассматриваться данная компания.

Главные угрозы кадровой безопасности в компании ПАО «Детский мир»:

- текучесть кадров;
- низкий уровень условий труда и соц. пакета;
- низкий уровень лояльности сотрудников;
- низкий уровень заработной платы;

- негативный имидж компании, как работодателя;
- хищения.

В соответствии с первым уровнем алгоритма была определена совокупность людей, которые попадают под исследование.

В таблице 19 проведем исследование показателей работы персонала организации ПАО «Детский мир».

Таблица 19 – Оценка показателей работы персонала, 2019-2021 гг., балл

Наименование показателей	2019г.	2020г.	2021 г.	Среднее значение
Индивидуальные особенности сотрудника	3	3	4	3,33
Качество выполненной работы	4	4	5	4,33
Уровень конфликтности	5	3	3	3,67
Уровень производительности труда	4	4	4	4
Выполнение поручений вышестоящего руководства	3	5	5	5
Зависимость от материального стимулирования	5	5	5	5

На основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что в организации прослеживается высокая зависимость сотрудников, от материального стимулирования. Сотрудники исполнительны, но уровень конфликтности выше среднего, что является неблагоприятным фактором.

Третьим этапом алгоритма служит исследование налаживания кадровой безопасности.

В ПАО «Детский мир» налаживание кадровой безопасности будет сводиться к следующей работе, представленной в таблице 20.

Таблица 20 – Налаживание кадровой безопасности в ПАО «Детский мир»

Этапы	Характеристика этапа
Знакомство	Знакомство с коллективом, должностными обязанностями, распорядком дня, условиями работы. На этом этапе используется: План введения в должность, с помощью которого линейный руководитель сможет оценивать эффективность адаптации сотрудника, познакомить с местом работы. Пособие «Добро пожаловать», которое расскажет сотруднику об особенностях работы в компании ПАО «Детский мир»
Теория и практика	Освоение базовых навыков и получение необходимых знаний работы в РС компании. На этом этапе используется: 1. Дневник «нового сотрудника» с практическими заданиями, который поможет получить необходимые знания, а также закрепить и отработать их на практике. 2. Электронный курс «КИС РМ Лайт» для кассиров, продавцов-кассиров и кладовщиков. 3. Электронный курс «Повышение клиентского сервиса», который поможет сотруднику усвоить правила работы с клиентами.
Результат	Оценка полученных навыков, усвоенных сотрудником. 1. Прохождение итогового теста, по результатам которого можно оценить уровень усвоенной теоретической информации. 2. Оценка усвоенных навыков и умений с использованием чек-листа. На основе него ЛР принимает итоговое решение об успешности прохождения сотрудником выполненной работы.

80% сотрудников на исследуемых предприятиях – это сотрудники торговых точек. Поэтому обеспечение кадровой безопасностью мы будем рассматривать преимущественно в рамках обеспечения кадровой безопасности на торговых объектах. Как известно в крупных компаниях высокий уровень иерархии и административные методы управления персоналом. Управленческие решения принимаются высшим менеджментом и поступают из центрального офиса. Отдел по работе с персоналом и служба безопасности, также являются частью административного корпуса и удалены от большей части сотрудников – сотрудников торговых точек. Поэтому, для большей достоверности результатов, необходимо, чтобы программа по оценке и обеспечению кадровой безопасности входила в зону компетенции директора объекта.

Четвертым этапом алгоритма является оценка умений и навыков сотрудников для поддержания высокого уровня кадровой безопасности.

В таблице 21 представим результаты оценки эффективности сотрудников на протяжении 2019-2021 г.

Таблица 21 – Результаты оценки эффективности сотрудников при прохождении адаптации 2019-2021 гг., чел.

Категория оценок эффективности	2019г.	2020г.	2021г.
К0			
К1		1	1
К2	1		1

В соответствии с представленной таблицей можно сделать вывод о том, что в системе эффективности сотрудников после внедренной усовершенствованной методики будет прослеживаться улучшение работы, поэтому можно говорить об эффективности ее применения.

Мероприятия по оценке и обеспечению кадровой безопасности нужно разделить на два направления (таблица 22): зона ответственности главного офиса и зона ответственности директора магазина.

Таблица 22 – Мероприятия по оценке и обеспечению кадровой безопасности

Угрозы КБ	Зона ответственности центрального офиса	Зона ответственности директора магазина
Текучесть кадров	Подготовка мероприятий по обучению руководителей торговых точек, подготовка материалов для проведения оценки, анализ результатов, предложения по организации и обеспечению кадровой безопасности.	Прохождение обучения, проведение оценки кадровой безопасности, анализ результатов проведения оценки, анализ возможности проведения мероприятий по обеспечению кадровой безопасности, проведение мероприятий.

## Продолжение таблицы 22

Угрозы КБ	Зона ответственности центрального офиса	Зона ответственности директора магазина
Низкий уровень условий труда и соц. пакета	Проведение мероприятий по улучшению условий труда, пересмотр соц. пакета на основании опроса персонала.	Анализ условий труда и предложения по улучшению условий труда.
Низкий уровень заработной платы	Проведение мероприятий по улучшению денежного довольствия сотрудников, повышение заработной платы в рамках инфляции.	Мониторинг заработной платы в регионе и предоставление данных в центральный офис.
Низкая лояльность сотрудников	Проведение мероприятий по оценке лояльности и проведение мероприятий, направленных на повышение лояльности.	Создание в подразделении дружественной атмосферы, исключающей возникновение конфликтов
Негативный имидж компании	Проведение мероприятий для сотрудников по повышению лояльности к компании, которые исключают в будущем негативные отзывы о компании.	Создание в коллективе доброжелательной атмосферы, исключающей конфликты и сговоры сотрудников.
Хищения	Создание таких условий в компании, которые исключают желание сотрудников идти на противоправные действия.	Контроль за действиями персонала.

Для того, чтобы привлечь директоров магазинов к проведению мероприятий по обеспечению кадровой безопасности необходимо:

- проведение, на регулярной основе, обучения директоров основам обеспечения экономической безопасности;
- проведение обучения навыкам управления персоналом, основы психологии человека, управленческого учета;
- обучение тайм менеджменту;
- создание условий, для возможности проведения мероприятий, связанных с оценкой и обеспечением кадровой безопасности.

Сегодня кадровая политика компаний нацелена на формирование дополнительных стимуляторов для сотрудников: корпоративные мероприятия (сотрудники при этом говорят, что лучше бы премию выдали), конкурсы лучший

сотрудник, и т.д. Компании готовы тратить значительные суммы на привлечение модных коучей, найм лучших специалистов в области управления персоналом, тратят значительные суммы на разработку мотивационных программ, но не готова сделать систему заработных плат более достойной и прозрачной, для большей части сотрудников.

Таким образом, от успешного обеспечения кадровой безопасности будет зависеть дальнейшее ведение деятельности организации, что приведет к устранению рисков и угроз в работе.

В следующем параграфе проведем исследование лояльности сотрудников, которая выступает инструментом обеспечения кадровой составляющей в процессе обеспечения экономической безопасности.

### **3.2 Оценка лояльности сотрудников, как инструмент обеспечение кадровой составляющей экономической безопасности предприятия**

Лояльность персонала может истолковываться как верность сотрудников своей организации. Это не только отсутствие вреда, но и действия, приносящие пользу [41, с. 117].

В большинстве случаев, руководство компаний относится к сотрудникам, как к инструменту достижения корпоративных целей, или политика компании такова, что сотрудники именно так воспринимают свою значимость в компании.

Основными причинами низкой лояльности на предприятии являются (рис 17):

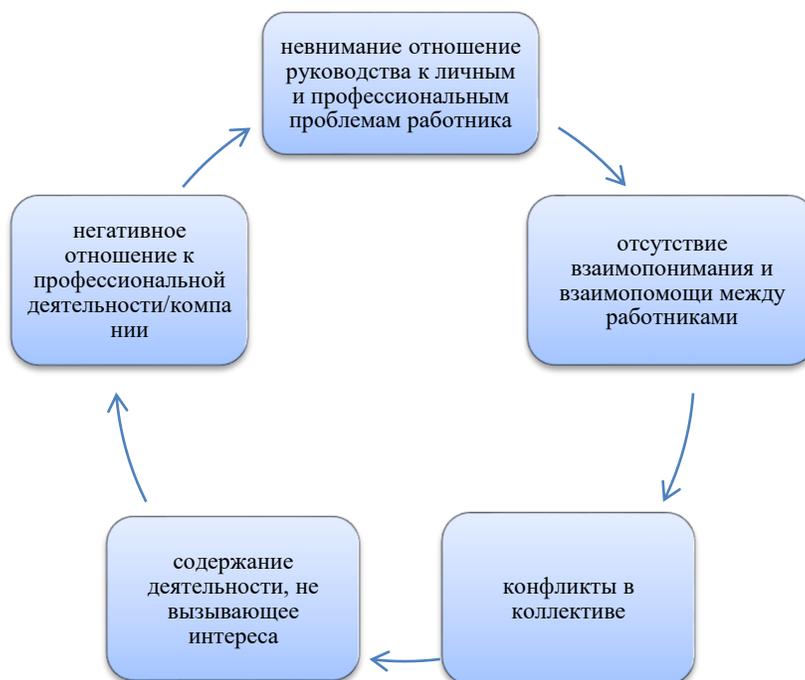


Рисунок 17 – Причины низкой лояльности сотрудников

Сегодня оценка лояльности сотрудников должна занимать одно из приоритетных значений в оценке кадровой безопасности. Главными инструментами в оценке лояльности сотрудников выступают эмпирические методы исследования: анкетирование, опрос, наблюдение.

Плановая оценка позволяет руководителю увидеть и проанализировать положение дел в компании в любой момент. Кроме того, оценка помогает принимать управленческие решения и строить стратегию дальнейшего развития. Решение о плановой оценке следует принимать руководителю компании [43, с. 220].

Для предприятий малого и среднего бизнеса, где отсутствует отдел кадров или отсутствуют необходимые специалисты для проведения оценки лучше привлекать стороннюю организацию.

С помощью данного метода оценивается сотрудник компании, как правило, комиссией, в состав которой входят его непосредственный руководитель, HR-служба, где применяются психологические тесты, тесты для оценки профессиональной компетентности дается субъективная оценка. Оценку проводит компания своими силами. Может привлечь консультанта помочь наладить этот процесс или провести его в первый раз, без дополнительных затрат, учитывая лишь плановые расходы на содержание службы персонала [43, с. 220]. В комиссию для оценки лояльности сотрудников должны быть привлечены сотрудники отдела кадров, специалисты по подбору персонала, а также сотрудники службы безопасности и внутреннего контроля. Стоит отметить, что оценку лояльности персонала можно проводить лишь в тех подразделениях, где наблюдаются особо серьезные проблемы с персоналом.

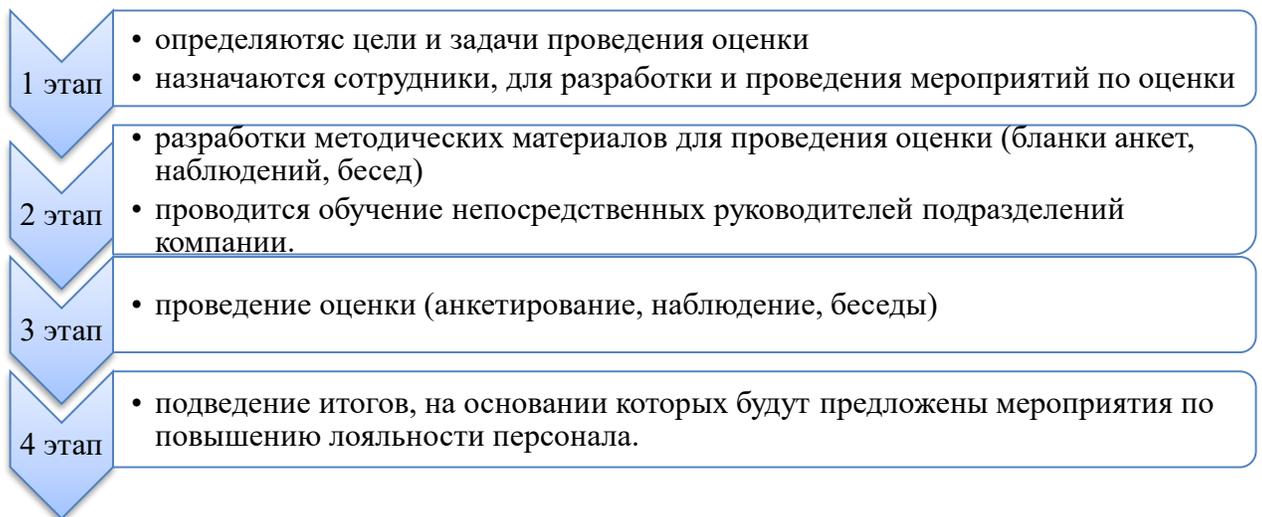


Рисунок 18 – Этапы проведения оценки лояльности сотрудников на предприятии

Оценка лояльности персонала должна проводиться в рамках проведения оценки кадровой безопасности предприятия, но если оценка лояльности проводится отдельно, тогда необходимо обозначить цели и задачи проведения

оценки и назначить ответственных сотрудников. Этапы проведения оценки представлены на рисунке 18.

Анкеты, бланки опросов можно использовать готовые, предложенные экспертами, или они могут быть доработаны с учетом специфики организации. Опросники, анкеты могут быть разных вариантов в зависимости от категории опрашиваемого персонала (линейные сотрудники, руководящий состав), от опыта работы (сотрудники, которые работают в компании несколько месяцев, которые работают несколько лет). (таблица 23)

Таблица 23 – Пример анкеты для проведения опроса

Укажите ваш: возраст пол стаж работы Оцените ответы от 1 до 5 баллов.		
Вопрос	Критерий ответа	Ваш ответ
При выборе места работы я руководствовался значением компании на рынке труда.	1 – нет, я готов был на любую работу, 5 – да, я выбирал лучшую компанию	
Зарботная плата соответствует моим ожиданиям	1 – гораздо ниже, 5 – чаще получаю больше	
Я знаком с кодексом корпоративного поведения и соблюдаю его.	1 – не знаком и не соблюдаю, 5 – обязательно.	
Мы готовы выполнить любой план	1 – какой план? 5 – мы регулярно перевыполняем план	
Я чувствую усталость уже тогда, когда иду на работу.	1 – каждый день, 5 – нет, такого не бывает.	
Вам предложили аналогичную должность с аналогичной заработной платой в другой компании, вы согласитесь?	1 – обязательно соглашусь (где угодно, только не здесь), 5 – даже если предложат большую з/п останусь.	

## Продолжение таблицы 23

Вопрос	Критерий ответа	Ваш ответ
Если вам предложат прямо сейчас освободить занимаемую должность, какова вероятность, что вы согласитесь?	1 – соглашусь не задумываясь, 5 – сделаю всё возможное, чтобы остаться	
Вы готовы рекомендовать работу в компании друзьям.	1 – ни за что, 5 – уже рекомендовал	
Вам предложили значительное увеличение заработной платы, но при этом вы должны будете отработать в компании не менее 3х лет.	1 – не соглашусь, уйду при первой возможности, 5 – можно и на 5 лет, я все равно никуда не собираюсь уходить.	
Для компании я инструмент по добыванию денег.	1 – абсолютно согласен, 5 – совершенно не согласен	
Я чувствую себя важной частью компании	1 – совершенно не согласен, 5 – совершенно согласен	
У нас отличный коллектив и это заслуга директора.	1 – совершенно не согласен, 5 – абсолютно согласен.	
В будущем я рассчитываю на повышение	1 – совершенно не рассчитываю, 5 – да, конечно.	
Мы постоянно проходим обучение, мне это очень помогает в работе	1 – оно очень отвлекает, 5 – я узнал много нового.	
Я не хочу менять организацию достаточно сменить подразделение.	1 – да, проблема не в организации, 5 – нет, у нас все отлично.	

Далее подводятся результаты анкетирования, для этого рассчитывается средний балл ответов в анкете:

15-30 – критический уровень лояльности персонала

31-55 – средний уровень лояльности

56-75 – высокий уровень лояльности

Чтобы сотрудники, отвечая на вопросы анкеты, были более откровенны, рекомендуется опрос проводить анонимно. Так же следует провести

горизонтальный анализ анкет, с целью анализа конкретных интересующих вопросов, «болевых точек», а также тех вопросов, на которые был получено наименьшее количество баллов.

Отдельно стоит отметить, что анкетирование и опрос необходимо проводить на этапе приема сотрудника, а также на этапе увольнения. Для этого необходимо использовать другие анкеты/опросники.

Далее необходимо сопоставить результаты анкетирования с текущими показателями подразделения: текучесть кадров, выполнение плана, нарушения дисциплины). Если данные анкет и текущие показатели противоречат друг другу (например: высокий уровень лояльности, но при этом наблюдается высокая текучесть кадров или систематические нарушения дисциплины, хищения со стороны персонала), то проводится этап наблюдения (таблица 24).

Таблица 24 – Бланк наблюдения

ФИО сотрудника: Должность:	1 совершенно не верно, 5 абсолютно верно.
Сотрудник приходит на смену вовремя	
Сотрудник выглядит опрятно, аккуратно	
Сотрудник одет в форменную одежду, имеет бейдж	
Сотрудник доброжелателен с коллегами, улыбается им	
Сотрудник доброжелателен с клиентами, улыбается им	
Сотрудник выглядит бодрым	
Сотрудник работает энергично, не отвлекается	
Общение с руководителем конструктивное	
Сотрудник не получал замечания на смене	
Сотрудник не высказывает недовольство.	

После наблюдения делаются выводы. Если сотрудник набрал более 30 баллов, то уровень его лояльности к компании выше среднего. Если по результатам опроса сотрудник набрал менее 30 баллов, с сотрудником рекомендуется провести устную беседу. Беседу также следует проводить, если

результаты анкетирования и наблюдения показывают низкий уровень лояльности сотрудников.

Беседа – это вид опроса, который строится на продуманном и подготовленном разговоре, целью которого является получение конкретных сведений по обсуждаемому вопросу. При беседе в отличие от интервью разговор может отклоняться от первоначального направления в зависимости от цели исследования [36, с. 21].

Во время беседы важно узнать, какие факторы в большей степени влияют на формирование лояльности сотрудников к работе и где кроется проблема: в компании, в конкретном подразделении, руководителе, коллегах. Во время беседы следует использовать открытые вопросы и ответить на следующие вопросы (таблица 25):

Таблица 25 – Бланк опроса сотрудников

ФИО: Должность: Стаж работы в компании:	
Почему сотрудник выбрал компанию?	
Каковы были его ожидания? Какие ожидания не оправдались?	
Что именно влияет на отношение к работе: коллектив, компания, подразделение, где человек работает, непосредственный руководитель?	
В чем вы видите проблему?	
Какое решение проблемы вы видите?	

По результатам беседы делаются выводы. Далее сотрудники отдела по работе с персоналом, совместно с руководителем подразделения готовят план для борьбы с «болевыми точками».

При грамотно сформированной системе управления лояльностью персонала у организации появляется возможность влияния на поведение каждого сотрудника, благодаря чему в перспективе повышается возможность увеличения экономической эффективности [42, с. 123].

Так, тестирование подчас превращается в недифференцированное предъявление всем испытуемым двух-трех тестов с последующей компьютерной обработкой полученных баллов. Признаком недостаточной профессиональной компетентности можно считать использование в качестве результатов исследования компьютерной интерпретации результатов. Проще говоря, итогом оценки становится тот текст (не тестовые баллы, а именно интерпретация), который демонстрирует на экране компьютера психодиагностическая программа после обследования. При этом специалисты по оценке не удосуживаются провести собственный анализ полученных данных. К сожалению, эта грубейшая ошибка встречается весьма часто, поскольку далеко не везде сотрудники службы персонала подготовлены должным образом для проведения самостоятельной аналитической работы. Интервью также нередко превращается в фарс: оно либо проводится в предельно формализованном виде, когда оцениваемому сотруднику задают стандартные вопросы и получают столь же стандартные ответы, либо превращается в «галочное» мероприятие, смысл которого заключается в самом факте его проведения, а не в получении необходимых знаний о характеристиках изучаемого объекта [21, с. 100].

Затраты на проведение оценки лояльности персонала, если оно проводится силами сотрудников компании, будут минимальны. Если оценка лояльности проводится в рамках проведения оценки кадровой безопасности предприятия, то в расчет войдут лишь временные затраты сотрудников участвующих в оценке для разработки специальных опросников и анкет.

Стоимость проведение оценки лояльности персонала сторонними организациями будет зависит от количества оцениваемых сотрудников.

Таким образом, в соответствии с проведенным исследованием можно сделать вывод о том, что в организации лояльности персонала уделяется приоритетное значение, так как наличие стимула к работе ведет к повышению производительности труда, улучшения взаимодействия с клиентами, что в совокупности обеспечивает повышение финансового результата.

### **3.3 Мероприятия, направленные на обеспечение кадровой безопасности ПАО «Детский мир»**

Обеспечение кадровой безопасности ПАО «Детский мир» должно быть направлено в первую очередь на сокращение текучести кадров. Высокая текучесть кадров противоречит главному принципу экономической безопасности предприятия – это стабильность.

На первом этапе важно создать такие условия для работы, при которых первостепенные потребности человека будут удовлетворены. Это достойная заработная плата. Лишь удовлетворив первоочередные физиологические потребности и достигнув уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности со стороны работодателя, сотрудник может «перейти» на следующий уровень: социальные потребности. Здесь и начинает работать та часть мотивационной системы, которая нацелена на формирование командного духа: командная работа, достижение общекомандных целей, участие в конкурсах, мероприятиях и т.д. Но зачастую компания, не удовлетворив первый и второй уровни потребности требует от сотрудника стать частью команды (выполнение плана, участие в конкурсах, мероприятиях и т.д.) Система заработной платы выстроена таким образом, что сотрудники всегда находятся между первым и

вторым уровнями потребностей. Отсутствует уверенность в завтрашнем дне (необходимую з/п нужно заработать), а при сокращении премиальной части возвращение на первый уровень – отсутствие нужной суммы на оплату жилья, продовольствия и т.д.

Только удовлетворив первые два уровня потребностей своих сотрудников, компания должна принять меры по формированию лояльности сотрудников к компании.

На сегодняшний день существует не одна методика проведения оценки кадровой безопасности. Основная цель проведения оценки – это получение количественной оценки происходящим кадровым процессам в организации. Руководствуясь исключительно количественной оценкой, руководители высшего звена не принимают во внимание, что управление персоналом – это тонкий процесс, который должен опираться не только на количественную оценку, но и на качественную характеристику деятельности предприятия. Психологический климат в компании определяет эффективность деятельности сотрудников, стабильность всего предприятия. Для обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности предприятия рекомендуется совершенствовать оценку лояльности персонала с использованием современных методов социально-психологического анализа.

В ближайшем периоде кадровая безопасность будет находиться под угрозой, в связи с тем, что в организации увеличивается текучесть кадров, что связано с различными причинами. Следовательно, необходимо применять специальную методику в кадровой работе или привлекать к сотрудничеству сотрудника, который будет повышать эффективность кадровой безопасности.

Используя результаты выше проведенных видов анализа, составим таблицу SWOT-анализ организации ПАО «Детский мир» (таблица 26).

Таблица 26 – SWOT-анализ организации

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Все предлагаемые работы сертифицированы и соответствуют требованиям России.</li> <li>2. Период работы организации</li> <li>3. Профессионализм сотрудников;</li> <li>4. Эффективная работа управленческого персонала</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консервативная структура управления, которую необходимо адхократизировать</li> <li>2. Зависимость от клиентов</li> <li>3. Высокая стоимость услуг и работ, согласно утвержденной смете.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых работ и услуг;</li> <li>2. Появление новых потребностей клиентов;</li> <li>3. Интернет-среда и компьютеризация</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление значительного количества конкурентов, предлагающих аналогичные виды деятельности.</li> </ol>

На следующем рисунке 19 обозначим основные риски в обеспечении кадровой безопасности.



Рисунок 19 – Потенциальные риски в обеспечении кадровой безопасности

Рассмотрим эти финансовые риски подробнее.

Угроза банкротства. Данная угроза вызвана снижением финансовой устойчивости, ростом кредиторской задолженности.

Утечка информации является серьезной опасностью для многих организаций. Она происходит в результате умысла третьих лиц или по неосторожности сотрудников.

Хищение информации- получение доступа к данным путем взлома сетевых ресурсов. Объем и ценность информации с каждым годом увеличиваются, а с ними неизбежно растет и число краж ценной информации.

Последствия могут быть самыми разными – от потери деловой репутации до серьезных умышленных утечек и межправительственных скандалов.

В организации для того, чтобы сокращать проблемы в кадровой безопасности необходимо принимать стратегические решения по улучшению кадровой безопасности, так как прослеживаются отрицательные показатели в работе.

Предприятие имеет две основные стратегии реализации своей работы, представленные на рисунке 20.



Рисунок 20 – Основные стратегии организации

В процессе экспансии своей деятельности компания пользуется двумя стратегиями.

Однако, нужно заметить, что руководство компании предпочитает финансовой стратегии использование стратегии поддержания внутренней среды, которая позволит обеспечить эффективность использования методики кадровой безопасности.

В текущих условиях цифрового рынка снижаются показатели работы организации, поэтому необходимо задумываться о внесении изменений в текущий процесс работы.

Проанализировав деятельность организаций, были выявлены следующие риски, представленные на рисунке 21.

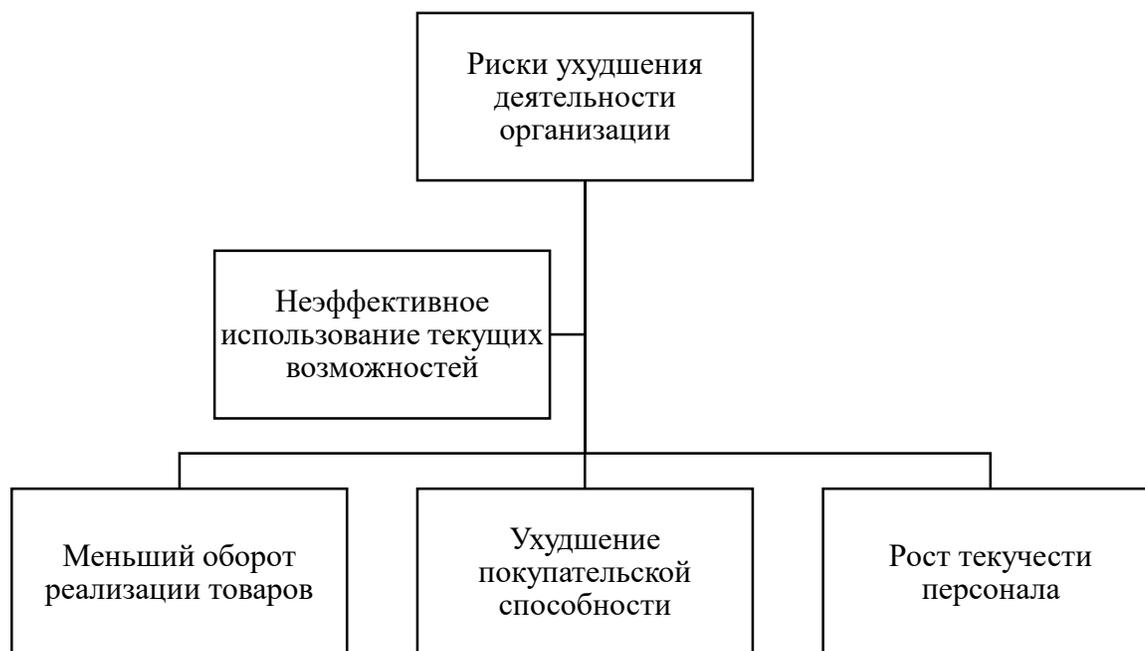


Рисунок 21 – Риски ухудшения деятельности организаций

Эффективность работы организации основана на способности внедрять и заключать договора с новыми покупателями, реализовать большой объем продукции, используя наименьшее количество ресурсов, расширять ассортимент.

Кадровый состав относится к внутренней среде предприятия, что видно из ниже представленных данных:

Внутренняя среда предприятия включает в себя:

- персонал предприятия;
- процесс управления на предприятии;
- финансовую деятельность предприятия;
- процесс оказания услуг;
- маркетинговую деятельность.

Результаты анализа внутренней среды организации ПАО «Детский мир» представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Анализ внутренней среды предприятия

Характеристики	Оценка в баллах				
	+2	+1	0	-1	-2
1. Персонал предприятия:					
- образование персонала	+				
- квалификацию		+			
- проведение обучения сотрудников предприятия	+				
2. Процесс управления предприятия:					
- организационная структура управления					+
- корпоративная культура на предприятии			+		
3. Финансовая деятельность предприятия:					
- обеспечение прибыльности от деятельности				+	
4. Процесс оказания услуг:					
- обслуживание клиентов	+				
- уровень производительности		+			
5. Маркетинговая деятельность:					
- маркетинговая информация				+	
- маркетинговые исследования				+	
- рекламные мероприятия			+		

На основании представленной таблицы у предприятия наблюдается большое число положительных сторон, которые позволяют ему осуществлять успешную деятельность на рынке отрасли.

Персонал предприятия имеет высшее образование в управленческой структуре. Многих сотрудников направляют на переобучение или повышение квалификации. Также стоит отметить, что структура управления не совсем удачно отражает эффективность деятельности.

С целью ежедневного мониторинга за эффективностью кадровой безопасности, можно предложить ввести отдельную штатную единицу – специалиста по обеспечению кадровой безопасности, который будет использовать современные методики работы с кадрами.

В таблице 28 представим затраты предприятия на введение должности – специалист по обеспечению кадровой безопасности.

Таблица 28 – Состав ожидаемых затрат организаций, тыс. руб.

Наименование затрат	Сумма затрат
Рабочее автоматизированное место	48,0
Телефонные переговоры	13,0
Заработная плата в среднем за месяц	25,0
Расходные материалы	317,0
Оплата командировочных расходов	85,0
Заработная плата с начислениями за год	390,0
Итого ожидаемых затрат	878,0

На основании таблицы 28 можно сделать вывод о том, что при введении должности – специалист по обеспечению кадровой безопасности затраты ПАО «Детский мир» составят 878 тыс. руб.

В устной форме был проведен опрос среди специалистов по выявлению эффективности введения новой должности (рисунок 22).



Рисунок 22 - Опрос о целесообразности принятия на работу специалиста по обеспечению кадровой безопасности

В результате данного мероприятия можно отметить, что 57 % опрошенных сотрудников считают целесообразным принятие на работу специалиста по обеспечению кадровой безопасности.

Таким образом, при создании новой должности – специалист по обеспечению кадровой безопасности, экономическая эффективность будет выражаться в следующем:

- снизятся потери денежных средств при реализации основных товаров предприятия;
- снизится уровень изменений показателей финансового результата организации, где следует учитывать затраты на допустимые пределы уровня риска;

- увеличится стоимость организации за счет того, что инвесторы получают позитивные отзывы о финансовых показателях деятельности организации;
- повысится оперативность и качество принимаемых решений в отношении кадрового состава, а также ожидается снижение периода на согласование информационных данных в подразделениях.

Мероприятие по совершенствованию методики оценки кадровой безопасности в организациях будет иметь накопительный эффект, позволит предотвратить текучесть кадров, обеспечит высокий уровень защиты многих показателей.

Таким образом, при обеспечении кадровой безопасности сотрудники будут чувствовать себя защищенными при осуществлении деятельности, что позволит достичь социально-экономического эффекта.

## Заключение

Кадровая стратегия в России должна выходить на новый, прогрессивный уровень. Сегодня кадровая служба в компании играет важную роль, поскольку она выступает координатором и организатором работы с кадрами, кадровой политики и других мероприятий в кадровой работе. Причинами убытков компаний является человеческий фактор. Актуальность этой проблемы заставляет руководство компаний анализировать причины таких явлений и их роль в снижении доходности производства, потери конкурентоспособности. Снижение негативных проявлений влияет на успешность выполнения компанией задач повышения прибыльности и конкурентоспособности. Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая безопасность является важнейшим функциональным элементом экономической безопасности. Благодаря эффективной системе кадровой безопасности осуществляется надежное функционирование предприятий.

Объектами исследования данной работы являются торговые организации: ООО «Лента», ПАО «Детский Мир», ПАО «Магнит». Сегодня необходимо понимание значимости стратегического подхода к управлению кадровой безопасностью на предприятии. Отдел по работе с персоналом, совместно со службой безопасности должны разрабатывать программы по предотвращению и минимизации рисков и угроз со стороны персонала, используя современные методы оценки кандидатов при приеме на работу, а также в период адаптации и дальнейшей трудовой деятельности сотрудников. Своевременно проводить ротацию кадров, с целью продвижения оп службе наиболее надежных и лояльных сотрудников. Разработка и внедрение новых методик по оценке и обеспечению кадровой безопасности должны своевременно снижать кадровые риски и угрозы, что обеспечить стабильность экономической безопасности в целом.

В результате проведенного исследования было выявлено, что из трех рассмотренных организаций ПАО «Детский мир», ООО «Лента», ПАО «Магнит», в организации ПАО «Детский мир» прослеживаются низкие показатели кадровой безопасности. Поэтому была разработана методика оценки кадровой безопасности, а в последующем апробирована на данных предприятия ПАО «Детский мир».

Новая методика включает такие важные составляющие для оценки кадровой безопасности критерии как: индивидуальные особенности сотрудников, качество выполняемой работы, уровень конфликтности, уровень производительности труда, выполнение поручений руководства, зависимость от материального стимулирования. Проведение оценки сотрудников, по указанным выше показателям, возможно в отдельно взятом подразделении и позволит линейному руководителю своевременно принимать управленческие решения для снижения кадровых рисков.

По результатам проведенной оценки можно сделать следующие выводы:

- в организации наблюдается высокая зависимость сотрудников от материальной мотивации, при этом сотрудники эффективно выполняют поручения вышестоящего руководства. Так как уровень конфликтности в коллективе выше среднего (3,67 балла), это говорит о неумении руководителя грамотно организовать производственный процесс, что приводит к несовпадению интересов сотрудников между собой. Продолжительные конфликты и неумение руководства предотвратить их может привести ухудшению других показателей кадровой безопасности, поэтому руководству необходимо проводить деятельность по улучшению климата в коллективе;
- регулярный анализ показателей работы персонала позволит оценивать качество проводимой линейным руководителем работы в области обеспечения кадровой безопасности;

- в системе эффективности сотрудников после внедренной усовершенствованной методики будет прослеживаться улучшение работы, поэтому можно говорить об эффективности ее применения.

Кроме того, в целях совершенствования методики оценки кадровой безопасности в ПАО «Детский мир» предлагается принять на работу специалиста по обеспечению кадровой безопасности, который будет использовать современные методики защиты кадров от негативного влияния со стороны, вводить системы управления, что позволит добиться улучшения работоспособности.

При создании новой должности – специалист по обеспечению кадровой безопасности, экономическая эффективность будет выражаться в следующем: снизятся потери денежных средств при реализации основных товаров предприятия; снизится уровень изменений показателей финансового результата организации, где следует учитывать затраты на допустимые пределы уровня риска; увеличится стоимость организации за счет того, что инвесторы получат позитивные отзывы о финансовых показателях деятельности организации; повысится оперативность и качество принимаемых решений в отношении кадрового состава, а также ожидается снижение периода на согласование информационных данных в подразделениях.

## Список используемой литературы

1. Алавердов А. Р. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности современной организации. Современная конкуренция / 2015. Том 9. №5(53)
2. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации [Текст]: учеб. Пособие/ А.Р. Алавердов.-М.:Маркет ДС, 2015- 176 с.
3. Алексеева Н. И. Методология и методы научных исследований : учебник / Н. И. Алексеева. — Донецк: ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2020. — 356 с.
4. Андруник А. П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие / А. П. Андруник, М. Н. Руденко, А. Е. Суглобов. - 2-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. - 508 с
5. Вражнова М.Н., Терновая Л.О. Социология кадровой безопасности: Учебное пособие. – М.: Международный издательский центр «Этносоциум», 2017. – 276 с.
6. Выгодчикова И. Ю. Анализ и диагностика финансового состояния предприятия: учебное пособие / И. Ю. Выгодчикова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 91 с.
7. Дорофиенко В. В. Управление трудовой деятельностью на малом предприятии : учебное пособие / В. В. Дорофиенко, Н. Е. Муромец, В. В. Лоскутова. — Донецк : ДОНАУИГС, 2020. — 308 с.
8. Духновский С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Духновский. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 245 с.
9. Егорова Л.С. Риски и угрозы в системе кадровой безопасности организации / Л.С. Егорова, П.С. Фролова, О.Н. Фролова // Вестник Костромского

- государственного университета им. Н. А. Некрасова. — 2013. — № 6. — С. 144-148.
10. Елкина О. С. Экономическая безопасность предприятия (организации): учебник / О. С. Елкина. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 313 с
  11. Есикова Р.С. Кадровая безопасность как одна из составляющих экономической безопасности организации – тема научной статьи по экономике и бизнесу. Электронная библиотека КиберЛенинка
  12. Загребельная А. В. Классификация угроз экономической безопасности / А. В. Загребельная ; науч. рук. И. В. Черданцева // Экономика России в XXI веке : сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции "Экономические науки и прикладные исследования", г. Томск, 17-21 ноября 2015 г. : в 2 т. — Томск : Изд-во ТПУ, 2015. — Т. 1. — [С. 34-40].
  13. Земскова О. М. Менеджмент: учебное пособие / О. М. Земскова, Т. Н. Литвинова. — Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2019. — 124 с.
  14. Иванова, Л.Л. Риски в системе кадровой безопасности / Л.Л. Иванова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. — 2015. — № 3. — С. 350-355.
  15. Калеменева Е. Е. Кадровая безопасность как функциональный элемент экономической безопасности предприятия / Е. Е. Калеменева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 34 (324). — С. 56-60.
  16. Калмыкова, О. Ю. Управление кадровыми рисками в организации: учебное пособие / О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова, Т. С. Латушкина. — Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018. — 162 с.

17. Карамнова, Н. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности государственных служащих : учебное пособие / Н. В. Карамнова, В. М. Белоусов. — Воронеж : Мичуринский ГАУ, 2020. — 175 с.
18. Киселева, И.А. Экономическая безопасность предприятия: особенности, виды, критерии оценки / И.А. Киселева, Н.Е. Симонович, И.С. Косенко // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. — 2018. — № 2. — С. 415-423.
19. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
20. Корпоративный сайт ООО «Лента». Режим доступа: <http://www.lentainvestor.com/ru/investors/shareholders/shareholder-structure>
21. Корсакова, В. В. Основы оценки персонала: конспект лекций / В. В. Корсакова. — Москва: Российский университет транспорта (МИИТ), 2021. — 196 с.
22. Корсакова, В. В. Разработка и оценка системы обеспечения лояльности персонала организации : учебное пособие / В. В. Корсакова. — Москва: РУТ (МИИТ), 2019 — Часть 1 — 2019. — 78 с.
23. Корсакова В. В. Разработка и оценка системы обеспечения лояльности персонала организации: учебное пособие / В. В. Корсакова. — Москва: РУТ (МИИТ), 2019 — Часть 1 — 2019. — 79 с.
24. Миронцева А.В., Боровиков В.А. Основные индикаторы кадровой безопасности. Электронный научно-практический журнал «ИнноЦентр», выпуск № 4(25) декабрь 2019. Тверской ИнноЦентр 2019.
25. Моденов, А. К. Экономическая безопасность предприятия: моногр. / А. К. Моденов, Е. И. Белякова, М. П. Власов, Т. А. Лелявина; СПбГАСУ. – СПб., 2019. – 550 с.

26. Молчанов М.А. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности предприятий производственных отраслей. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». <https://cyberleninka.ru/>
27. Направления развития инструментов обеспечения экономической безопасности, методов анализа и аудита: материалы 70-й Международной студенческой научно-практической конференции студентов, посвященной 125-летию со дня рождения профессора Н.Д. Кондратьева (14-17 марта 2017 года) и Материалы Международной научно-практической конференции «Информационное обеспечение экономической безопасности: проблемы и направления развития» (17-18 апреля 2017 года) / А. В. Алексашина, В. И. Андреева, Т. А. Андреева [и др.]; под редакцией Н. Н. Карзаева, Ю. Н. Катков. — Москва: Научный консультант, ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, 2017. — 336 с.
28. Овчаренко, В. П. Экономическая безопасность предприятия: учебное пособие / В. П. Овчаренко, О. Н. Богатырева, А. Ю. Глушаков. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2017. — 52 с.
29. Официальный сайт ПАО «Детский мир». Режим доступа: <https://ir.detmir.ru/financial-statements/>
30. Сеть магазинов ПАО «Детский мир». Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Детский\\_мир\\_\(сеть\\_магазинов\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Детский_мир_(сеть_магазинов))
31. Официальный сайт ООО «Лента». Режим доступа: <https://lenta.com/o-kompanii/raskrytie-informatsii/otchyotnost/bukhgalterskaya-finansovaya/>
32. Официальный сайт ПАО «Магнит». Режим доступа: <https://www.magnit.com/ru/disclosure/financial-statements/>
33. Сеть магазинов ПАО «Магнит». Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Магнит\\_\(сеть\\_магазинов\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Магнит_(сеть_магазинов))

34. Путин предупредил о дефиците квалифицированных кадров к 2030 году.  
Режим доступа: <https://www.rbc.ru/politics/01/11/2019/5dbc6df69a7947f792ab10a3>
35. Расчет стоимости подбора персонала. Режим доступа: <https://hr-praktika.ru/blog/stoimost-podbora/>
36. Ренгольд, О. В. Методология научных исследований: учебно-методическое пособие / О. В. Ренгольд. — Омск : СибАДИ, 2019. — 46 с.
37. Сальников И.И. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности организации / И.И. Сальников // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2018. — № 2. — С. 186-197.
38. Сергеев, А. Ю. Основы экономической безопасности: учебное пособие / А. Ю. Сергеев. — Пенза: ПГУ, 2019. — 212 с.
39. Сергеева, И. А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия: учеб. пособие / И. А. Сергеева, А. Ю. Сергеев. — Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. — 124 с.
40. Синявин, В. Ю. Антикризисное управление организацией : учебное пособие / В. Ю. Синявин. — Пенза : ПГУ, 2019. — 278 с.
41. Синявин, В. Ю. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / В. Ю. Синявин. — Пенза: ПГУ, 2019. — 380 с.
42. Синявин, В. Ю. Антикризисное управление организацией : учебное пособие / В. Ю. Синявин. — Пенза : ПГУ, 2019. — С.
43. Система оценки персонала в организации: учебник / И. А. Иванова, Е. В. Камнева, И. А. Кохова [и др.]; под редакцией М. В. Полевой. — Москва: Прометей, 2018. — 280 с.

- 44.Снитко, Л.Т. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности предприятия / Л.Т. Снитко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 5 (61). – С. 9–23.
- 45.Соколова И. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Соколова. — 2-е изд., пер. — Хабаровск : ДВГУПС, 2020. — 184 с.
- 46.Суглобов, А. Е. Экономическая безопасность предприятия: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность» / А. Е. Суглобов, С. А. Хмелев, Е. А. Орлова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.
47. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. от 06.10.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2021)
- 48.Федеральный закон "О коммерческой тайне" от 29.07.2004 N 98-ФЗ
- 49.Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ
- 50.Хасбулатова, О. А. Управление персоналом организации: учебное пособие / О. А. Хасбулатова, А. Б. Берендеева, О. О. Коробова. — Иваново: ИвГУ, 2020. — 300 с.
- 51.Цветкова И.И. Алгоритм оценки кадровой безопасности на основе индикаторного подхода. Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции - 2016 - №3
- 52.Чагина, Л. Л. Аудит систем менеджмента: учебное пособие / Л. Л. Чагина. — Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2021. — 99 с.
- 53.Шаталова-Давыдова, Д. А. Зарубежные методы управления персоналом / Д. А. Шаталова-Давыдова, Р. А. Золотов // Молодой ученый. – 2018. – № 31 (217). – С. 63–64.
- 54.Шепелева, Л. С. Экономика управления персоналом: учебное пособие / Л. С. Шепелева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 123 с.

55. Шоул Дж. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество: Альпина Паблишер; Москва; 2013 ISBN 978-5-9614-2269-6, 0-9636268-4-1  
Оригинал: JohnTschohl, "Achieving Excellence Through Customer Service"  
Перевод: И. Евстигнеева
56. Экономическая безопасность (основные аспекты, проблемы и перспективы): монография / И. В. Попова, В. Л. Пригожин, Т. В. Мелихова [и др.]. — Иркутск: Иркутский ГАУ, 2020. — 217 с.
57. Экономическая безопасность и угрозы: сущность и подходы к определению. Т.Ю. Серебрякова, Н.Ю. Тимофеева Вестник НГУЭУ • 2013 • № 3
58. Яшкова Н. В. Кадровая безопасность: учебно-методическое пособие / Н. В. Яшкова. — Москва РУТ (МИИТ), 2018. — 120 с.
59. Competitiveness in the banking business: studies. Manual / L.I. Lyubavskaya, D.V. Belyaykin. - Novosibirsk: NF RGTEU, 2017. - 104 p.
60. Deitel, H.M. Operating systems. Part 2. Distributed systems, networks, security / H.M. Deitel, D.R. Chofnes, P.J. Deitel. - M.: Binom, 2015. - 704 p.
61. Gubta P. A new model of process management. // Standards and quality. -2017. - No. 5.-pp. 94-98.
62. Kuznetsova N.V. The conceptual analysis of the personnel security // Proceedings of the Irkutsk State Econ. Academy (Baikal State. Univ. of Economics and Law) [Electronic resource]. - 2017. - № 4. – 98 p.
63. Zegzhda, D.P. Fundamentals of information systems security / D.P. Zegzhda, A.M. Ivashko. - M.: Hotline - Telecom, 2015. - 452 p.
64. Бушманова, С. М. Современные методы оценки кадровой безопасности как инструмент обеспечения экономической безопасности организации / С. М. Бушманова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 28 (423). — С. 75-81.

## Приложение А

### Финансовые показатели ПАО «Детский мир»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «Детский мир» за 2019-2021 гг., тыс.  
руб.

Наименование показателя	Код	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	28 247	32 305	34 276
Основные средства	1150	11 211 524	8 909 811	9 729 005
Финансовые вложения	1170	60 953	61 007	60 954
Отложенные налоговые активы	1180	1 403 935	382 787	352 025
Прочие внеоборотные активы	1190	1 968 988	2 152 807	1 677 387
Итого по разделу I	1100	14 673 647	11 538 717	11 853 647
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	52 858 046	46 559 587	41 510 242
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	659 864	559 792	254 525
Дебиторская задолженность	1230	10 496 845	8 426 856	8 901 034
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	451 459	672 224	655 243
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 539 553	1 628 863	1 572 045
Прочие оборотные активы	1260	518 466	232 574	269 068
Итого по разделу II	1200	68 524 233	58 079 896	53 162 157
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>83 197 880</b>	<b>69 618 613</b>	<b>65 015 804</b>

Продолжение таблицы А.1

ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	296	296	296
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	6 850 134	6 850 134	6 850 134
Резервный капитал	1360	23	23	23
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-885 113	-38 233	-460 824
Итого по разделу III	1300	5 965 340	6 812 220	6 389 629
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	15 110 000	12 200 000	8 980 000
Отложенные налоговые обязательства	1420	77 736	44 383	55 510
Итого по разделу IV	1400	15 187 736	12 244 383	9 035 510
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	13 942 693	7 773 119	10 464 972
Кредиторская задолженность	1520	46 903 506	41 973 179	37 795 992
Оценочные обязательства	1540	1 198 605	815 712	1 329 701
Итого по разделу V	1500	62 044 804	50 562 010	49 590 665
БАЛАНС	1700	83 197 880	69 618 613	65 015 804

Таблица А.2 – Основные финансовые показатели ПАО «Детский мир» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код	2021	2020	2019
Выручка	2110	169 539 494	148 779 076	133 911 453
Себестоимость продаж	2120	-119 209 286	-100 173 848	-90 055 370
Валовая прибыль (убыток)	2100	50 330 208	48 605 228	43 856 083
Коммерческие расходы	2210	-32 619 477	-26 971 520	-25 236 954
Управленческие расходы	2220	4 314 316	-4 111 074	-4 398 880
Прибыль (убыток) от продаж	2200	13 396 415	17 522 634	14 220 249
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	4 800
Проценты к получению	2320	152 925	142 621	82 569
Проценты к уплате	2330	-1 830 061	-1 953 259	-2 116 819
Прочие доходы	2340	2 185 532	541 744	872 930
Прочие расходы	2350	-5 012 041	-6 437 131	-3 446 355
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 892 770	9 816 609	9 617 374
Налог на прибыль	2410	- 1 405 282	-1 893 267	-1 917 043
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	- 2 393 077	-1 935 156	-1 964 629
отложенный налог на прибыль	2412	987 795	41 889	47 586
Прочее	2460	5 838	317 869	88 932
Чистая прибыль (убыток)	2400	7 481 650	8 241 211	7 789 263

## Приложение Б

### Финансовые показатели ООО «Лента»

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Лента» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	49 236	21 475	18 266
Основные средства	1150	125 438 177	134 483 922	134 365 744
Финансовые вложения	1170	7 685 074	1 169 839	828 587
Отложенные налоговые активы	1180	3 857 573	959 204	651 176
Прочие внеоборотные активы	1190	5 263 840	6 709 522	12 405 570
Итого по разделу I	1100	142 293 900	143 343 962	148 269 343
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	52 007 547	46 179 740	41 846 355
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	474 927	605 399	1 558 384
Дебиторская задолженность	1230	25 418 025	17 184 883	13 873 006
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	31 564 532	20 705 484	72 768 098
Прочие оборотные активы	1260	190 073	257 969	59 896
Итого по разделу II	1200	109 655 104	84 675 506	130 045 843
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>251 949 004</b>	<b>228 019 468</b>	<b>278 315 186</b>

Продолжение таблицы Б.1

ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 271 715	1 271 715	1 271 715
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	14 268 868	14 268 868	14 268 868
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	64 872 878	62 091 091	47 280 693
Итого по разделу III	1300	80 413 461	77 631 674	62 821 276
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	70 874 807	50 076 174	85 298 153
Отложенные налоговые обязательства	1420	4 330 727	4 800 528	5 383 395
Итого по разделу IV	1400	75 205 534	54 876 702	90 681 548
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	21 506 485	33 024 151	68 442 386
Кредиторская задолженность	1520	70 876 965	58 421 081	53 961 543
Оценочные обязательства	1540	3 946 559	4 065 860	2 408 433
Прочие обязательства	1550	0	0	0
Итого по разделу V	1500	96 330 009	95 511 092	124 812 362
БАЛАНС	1700	251 949 004	228 019 468	278 315 186

Таблица Б.2

Основные финансовые показатели ООО «Лента» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код	2021	2020	2019
Выручка	2110	495 877 663	468 171 778	441 126 671
Себестоимость продаж	2120	-359 122 559	-338 847 855	-322 123 508
Валовая прибыль (убыток)	2100	136 755 104	129 323 923	119 003 163
Коммерческие расходы	2210	-114 904 995	-104 883 712	-104 605 158
Управленческие расходы	2220	-1 0935 428	- 2 902 852	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	-	24 440 211	14 398 005
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	780 313	570 354	3 809 355
Проценты к уплате	2330	-5 826 333	-6 903 734	-12 879 101
Прочие доходы	2340	9 950 123	7 726 504	10 072 072
Прочие расходы	2350	- 21 169 137	-7 214 434	-5 148 765
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 649 647	18 618 901	10 251 566
Налог на прибыль	2410	-867 860	-3 137 726	-2 115 133
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	-4 236 030	-4 028 621	-3 028 046
отложенный налог на прибыль	2412	3 368 170	890 895	912 913
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0
Прочее	2460	0	-670 777	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 781 787	14 810 398	8 136 433

## Приложение В

### Финансовые показатели ПАО «Магнит»

Таблица В.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «Магнит» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код		31.12.2020	31.12.2019
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Основные средства	1150	581 183	613 924	646 996
Финансовые вложения	1170	166 377 434	168 290 522	150 279 742
Отложенные налоговые активы	1180	39 649		
Прочие внеоборотные активы	1190	38	37 534	70 663
Итого по разделу I	1100	166 998 304	168 941 980	150 997 401
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	37 474	22 301	9 669
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 264	0	0
Дебиторская задолженность	1230	8 569 066	5 909 803	3 060 243
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	63 420 515	59 290 035	52 458 815
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	12 079 539	2 866	2 903
Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
Итого по разделу II	1200	84 107 88	65 225 005	55 531 630
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>251 106 182</b>	<b>234 166 985</b>	<b>206 529 031</b>

Продолжение таблицы В.1

ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 019	1 019	1 019
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	87 448 127	87 448 127	87 448 127
Резервный капитал	1360	153	153	153
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	42 373 259	40 293 259	53 165 022
Итого по разделу III	1300	129 822 558	127 742 558	140 614 321
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	60 000 000	70 000 000	40 000 000
Отложенные налоговые обязательства	1420	4 753	5 426	6 130
Прочие обязательства	1450		0	0
Итого по разделу IV	1400	60 004 753	70 005 426	40 006 130
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	31 126 383	11 295 700	10 769 500
Кредиторская задолженность	1520	30 126 323	25 109 104	15 134 311
Оценочные обязательства	1540	25 165	14 197	4 769
Прочие обязательства	1550	0	0	0
Итого по разделу V	1500	61 278 871	36 419 001	25 908 580
БАЛАНС	1700	251 106 182	234 166 985	206 529 031

Таблица В.2 – основные финансовые показатели ПАО «Магнит», за 2019-2020

гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код	2021	2020	2019
Выручка	2110	712 086	767 443	665 891
Себестоимость продаж	2120	-67 674	-64 329	-67 775
Валовая прибыль (убыток)	2100	644 412	703 114	598 116
Управленческие расходы	2220	-1 595 530	-940 414	-1 556 858
Прибыль (убыток) от продаж	2200	-951 118	-237 300	-958 742
Доходы от участия в других организациях	2310	57 504 000	27 810 000	40 070 000
Проценты к получению	2320	6 103 836	6 659 308	4 049 281
Проценты к уплате	2330	-5 649 884	-5 609 800	-2 018 500
Прочие доходы	2340	305 161	13 976	279 234
Прочие расходы	2350	-273 160	-376 441	-715 852
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	57 038 825	28 259 743	40 705 421
Налог на прибыль	2410	40 321	-132 190	-204 192
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	0	-132 894	-204 764
отложенный налог на прибыль	2412	40 321	704	572
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	57 079 156	28 127 553	40 501 229