

УДК 331.108

*Кадырова Мухлисахон Мирзомубиновна, магистрант  
Баходурова Сулҳия Азизходжаевна, к.э.н. доцент  
Политехнического института Таджикского технического  
университета имени М. Осими  
Таджикистан, г. Худжанд*

## **РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация:** Авторами дано определение экономической безопасности предприятия и обоснование важности роли кадровой политики, в статье раскрывается сущность кадровой политики, ее место и роль в экономической безопасности предприятия, а также рассмотрены мероприятия по оптимизации структуры управления. Отмечена важность методологии исследования кадровой составляющей экономической безопасности как одного из главных механизмов, разрабатываемых предприятием. В статье предложена адаптированная методика оценки кадровой политики для обеспечения экономической безопасности предприятия. Сформированы группы показателей и индикаторы для оценки кадровой и экономической безопасности, приведена их краткая характеристика.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность предприятия, кадровая политика, кадровая безопасность, компания, персонал, индикаторный подход, интегральный показатель

## **THE ROLE OF PERSONNEL POLICY IN THE SECURITY SYSTEM ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

*Kadirova Mukhlilakhon Mirzomubinovna, master degree*

***Bakhodurova Sulkhiya Azizkhodzhaevna, Ph.D. D. Polytechnic Institute of the Tajik Technical University named after M. Osimi,  
Polytechnic Institute of the Tajik Technical University named after M. Osimi  
Scientific adviser: Avezova M. M.  
Tajikistan, Khujand***

**Annotation:** The authors give a definition of the economic security of an enterprise and justify the importance of the role of personnel policy, the article reveals the essence of personnel policy, its place and role in the economic security of an enterprise, and also considers measures to optimize the management structure. The importance of the methodology for studying the personnel component of economic security as one of the main mechanisms developed by the enterprise is noted. The article proposes an adapted methodology for assessing personnel policy to ensure the economic security of an enterprise. Groups of indicators and indicators for assessing personnel and economic security are formed, their brief description is given.

**Keywords:** economic security of the enterprise, personnel policy, personnel security, company, personnel, indicator approach, integral indicator.

Обеспечение экономической безопасности предприятия является важнейшим фактором результативности работы предприятия и его экономического развития. Одним из главных факторов для обеспечения экономической безопасности является оценка кадровой политики. Актуальность данной темы исследования обусловлена тем, что кадровая безопасность, как одно из направлений экономической безопасности, направлена на работу с персоналом, совершенствование его образования, совершенствование структуры, метода приема и отбора персонала, разработку критериев мотивации, улучшения условий труда, установление правил поведения на рабочем месте и в рабочее время, повышение оперативности работы кадрового состава. Усовершенствовать кадровую политику возможно путем снижения затрат на реализацию управления кадровыми процессами.

Термин «кадровая политика» является производным от общего понятия политики. Сложность создания единой формулировки заключается в том, что кадровая политика многокомпонентная система.

Так, Одегов Ю.Г. в своем учебнике раскрыл понятие кадровой политики в качестве определенного подхода в работе с персоналом, к которой относятся разнообразные формы деятельности, цель которых заключается в создании сплоченного рабочего коллектива, способствующего эффективному развитию предприятия<sup>1</sup>.

Более полно термин раскрыл Веснин В. Р.: Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации<sup>2</sup>.

Планомерный и систематический анализ кадровой политики предприятия позволит наиболее эффективно использовать трудовые ресурсы на предприятии, достичь запланированного объема продаж, а как следствие, повысить эффективность производства. Определяющим и изначальным при формировании системы обеспечения кадровой безопасности является кадровая политика организации, которая представляет собой совокупность управленческих подходов и приоритетных целей, реализация которых обеспечивает защиту организации от угроз, связанных с функционированием кадрового направления ее деятельности.

Экономическая безопасность предприятия (ЭБП) – это обеспечение наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз

---

<sup>1</sup> Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджян. – 2-е изд. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 202 с.

<sup>2</sup> Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с

и обеспечения устойчивого функционирования хозяйствующего субъекта в настоящее время и в будущем<sup>3</sup>.

Основными субъектами кадровой составляющей экономической безопасности организации являются, в первую очередь, служба управления персоналом (менеджер по персоналу) и служба безопасности организации (менеджеры по безопасности). К ним можно так же добавить сотрудников информационно-аналитических отделов, системных администраторов, другой технический персонал, который обслуживает системы коммуникаций и линии связи организации. Каждый из субъектов кадровой безопасности имеет свои полномочия и ответственность в области кадровой безопасности.

Объектом, в первую очередь, является персонал, причем понятие «персонал» ассоциируется не только с теми, кто работает в настоящее время, но и с бывшими работниками, и с будущими. Потому что источником угроз может быть кадровый состав организации независимо от периода работы, в том числе будущие соискатели вакантной должности.

Следовательно, главное место на предприятии в обеспечении безопасности в целом должна занимать кадровая безопасность.

Кадровая безопасность является элементом экономической безопасности предприятия, включающая в себя все этапы организации и управления персоналом, направленным на гарантированную безубыточность производства фирмы.

Для того выявить роль кадровой политики на показатель экономической безопасности предложен адаптированная методика - метод оценки интегрального показателя экономической безопасности за счет расчета среднегеометрического средневзвешенного показателя и индикаторного подхода, позволяющая относительно точно, оценить кадровую политику предприятия в системе

---

<sup>3</sup> Кириллова, Ю. С. Создание системы мониторинга для обеспечения экономической безопасности предприятия / Ю. С. Кириллова // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2010 .— N 1 (61) .— С. 86-89

экономической безопасности. Алгоритм проведения расчетов в рамках предложенной методики предусматривает проведение следующих шагов.

1. Проанализировать финансовые и производственные показатели ЭБП.
2. Вычислить интегральный кадровый показатель предприятия по формуле<sup>4</sup>:

$$m = \sum_{n=1}^N w_n * x_n^{\Pi} * x_n^{\Xi}, \quad (1)$$

где  $n$  — номер индикатора;

$N$  — количество используемых индикаторов;

$w_n$  — весовой коэффициент  $n$ -го индикатора;

$x_n^{\Pi}$  — значение  $n$ -го индикатора предприятия;

$x_n^{\Xi}$  — значение  $n$ -го индикатора эталона.

3. Дать содержательную интерпретацию полученному значению по шкале уровня состояния ЭБП. Шкала уровня ЭБП для интегрального показателя определяются пятью уровнями, представленными в таблице 1<sup>5</sup>.

**Таблица 1. - ШКАЛА УРОВНЯ СОСТОЯНИЯ ЭБП**

<i>Интервал</i>	<i>Характеристика состояния ЭБП</i>	<i>Необходимые мероприятия</i>
0,00-0,20	Критическое	Введение антикризисного управления и разработка антикризисной кадровой стратегии
0,21–0,40	Кризисное	Меры по локализации кризиса, минимизации негативных последствий и восстановлению безопасности
0,41–0,60	Удовлетворительное	Меры по предотвращению и противодействию кризису
0,61–0,80	Нормальное	Поддержка на достигнутом уровне, меры по профилактике кризисных явлений

<sup>4</sup> Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия // Культура народов Причерноморья. 2014. №278. С.84.

<i>Интервал</i>	<i>Характеристика состояния ЭБП</i>	<i>Необходимые мероприятия</i>
0,81-1,00	Стабильное	Поддержка на достигнутом уровне

Источник: Бадмахалгаев Л.Ц, Дельдюгина Е.В. Модель интегрированной учетно-информационной системы обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Калмыцкого университета. – 2014. – №1(21). – С. 69-74

Рассмотрим выбранные индикаторы более подробно, методы расчеты индикаторов приведены в таблице 2:

**Таблица 2 - Методы расчета индикаторов кадровой безопасности предприятия**

<b>Индикатор</b>	<b>Расчет</b>	<b>Направление оптимизации</b>	<b>Рекомендуемый порог</b>
Коэффициент текучести кадров	$\frac{K_y}{Ч_{ср}}$ где $K_y$ — количество уволенных за отчётный период; $Ч_{ср}$ — среднесписочная численность персонала за отчётный период.	min	От 2% до 10%
Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал	$\frac{\text{Затр. на обучение}}{\text{Общ. затраты на персонал}}$	max	—
Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации	$\frac{\text{ФОТ}}{\text{Общ. изд.}}$	max	От 55% до 80%
Наличие профзаболеваний	$\frac{K_{заб}}{K_{здор}}$ где $K_{заб}$ — количество заболевших сотрудников за отчетный период; $K_{здор}$ — количество здоровых сотрудников за отчётный период.	min	От 0% до 3% в год
Уровень	$\frac{K_{ар}}{K_{ар}+K_{пр}}$	max	.

Индикатор	Расчет	Направление оптимизации	Рекомендуемый порог
автоматизации труда	где $K_{ap}$ — автоматизированных работ; $K_{pp}$ — количество ручных работ.		От 70%

Источник: Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия // Культура народов Причерноморья. 2014. №278. С. 83–84.

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

Данное исследование было проведено в предприятии ОО «7 Ганч». Общество с ограниченной ответственностью "7 Ганч" известно на таджикском рынке с 2004 года. Компания является одной из ведущих мебельных компаний в Согдийской области и за ее пределами. Начиная с 2009 года ООО "7 Ганч" также начало производство мягкой мебели, помимо этого производство столов и стульев, окон и дверей из высококачественных пород древесины. Компания использует как традиционные, так и новейшие материалы неизменно высокого качества. Материалы для производства мебели отличаются не только высоким качеством, широким ассортиментом, но и богатой цветовой палитрой<sup>6</sup>.

На основе анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия, проведем оценку показателей кадровой политики. Для оценки кадровой политики предлагается использовать формулы вышеприведенных

<sup>6</sup> [www/7ganj/tj](http://www/7ganj/tj)

таблицах (Таблица4). Руководящий состав предприятия, которые консультировали, определили удельные веса индикаторов по их значимости. Обобщим представленные индикаторы кадровой безопасности ООО «7 Ганч», используя все необходимые данные в таблице 3.

**Таблица 3. Индикаторы кадровой безопасности ООО «7 Ганч»**

№	Индикаторы	Годы			Эталон	Вес индикатора
		2018	2019	2020		
1	Коэффициент текучести кадров	0,18	0,12	0,18	2	0,1
2	Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал%	20	10	5	30	0,2
3	Удельный вес оплаты труда в общих издержках предприятия%	75	80	87	65	0,45
4	Наличие профзаболеваний %	1,8	1,2	80	2	0,1
5	Уровень автоматизации труда%	60	61	70	80	0,15

Источник: данные предприятия и расчеты автора

Из представленных данных таблицы 3 видно, что в ООО «7 Ганч» четыре индикаторов кадровой безопасности не соответствуют эталону пороговым значениям:

- значение коэффициента текучести кадров скачкообразное и ниже эталона, что характеризует наличие кадровых проблем в предприятии, связанных с чрезмерным уровнем увольнения сотрудников;

- значения доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал имеет очень низкое значение. Следовательно, руководство предприятия не уделяет должного внимания развитию персонала, что снижает уровень его квалификации и представляет собой значительную угрозу кадровой безопасности.



- значение удельный вес оплаты труда в общих издержках больше чем значение эталона. Руководство предприятия не уделяет должного значения стимулированию труда работников, то есть мотивация, как материальный и моральный в ООО «7 Ганч» практически отсутствует.

-по данным службы персонала, число сотрудников предприятия, которые имеют хронические заболевания, поэтому ежегодно уходят на «больничный», но на последний год значение этого показателя резко увеличился и причиной является заболевание коронавирусом.

Исходя из значений индикаторов, эталонов, веса индикаторов и количества наиболее опасных угроз кадровой безопасности рассчитаем интегральный коэффициент кадровой безопасности ООО «7 Ганч» используя формулу 1, ниже:

$$m = \sum 0,0003696 * 0,003 * 0,2544 * 0,0016 * 0,084 = 0,343$$

Таким образом, величина интегрального коэффициента кадровой безопасности ООО «7 Ганч» составляет 0,343 и попадает в интервал 0,21-0,40, который характеризует кризисную степень кадровой безопасности, однако, необходимы мероприятия по локализации кризиса, минимизации негативных последствий и восстановлению безопасности, исходящим от собственного персонала.

#### *Выводы*

1. Оценка уровня КБП может быть выполнена на основе расчета меры сходства индикаторов кадровой безопасности предприятия с эталонными значениями индикаторов.

2. Эталонные значения индикаторов КБП зависят от цели оценки, финансовых возможностей, факторов влияния внутренней и внешней среды и др.

3. Для содержательной интерпретации интегрального показателя КБП необходима соответствующая лингвистическая шкала. 4. Значение интегрального

показателя КБП целесообразно использовать для принятия решений по тактическому и стратегическому управлению предприятием.

5. Предложенная методика оценки КБП может быть использована для оценки экономической безопасности других подсистем предприятия (производственной, финансовой, маркетинговой и т. д.).

Исходя из проведенного анализа, можно предложить ряд мероприятий по совершенствованию стабильности кадрового состава ООО «7 Ганч». К таким мероприятиям можно отнести:

- бесплатные санаторно-курортные путевки;
- плановое повышение курсов квалификации;
- надбавка к окладу за выслугу лет (стаж работы);

Для эффективной деятельности предприятия не менее важными являются также:

- благоприятный климат в коллективе;
- достаточный уровень мотивации труда у персонала, его готовность посвящать себя работе, ориентироваться, в первую очередь, на цели компании и т.д. Проблема развития сотрудников всегда требует комплексного подхода, постоянного контроля со стороны руководящего звена.

Рассмотрим еще один проект совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ООО «7 Ганч», который заключается в совершенствовании системы кадровой политики в контексте экономической безопасности, связанной с высокой текучестью персонала. Рекомендация по введению надбавки за выслугу лет. Принцип заключается в том, что при достижении непрерывного стажа работы на предприятии размер надбавки увеличивается с течением времени. Стаж работы должен исчисляться из всего времени, проработанного на ООО «7 Ганч» непрерывно. В рамках такого порядка рекомендуется принять шкалу, по которой будет выплачиваться надбавка. Размер шкалы надбавки представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Шкала надбавок за выслугу лет на ООО «7 Ганч»

Стаж работы, лет	Размер надбавки к окладу, %
От 1-3	3
От 3-6	5
От 6-10	7
От 10-15	9
Свыше 15	11

Надбавка за выслугу лет будет служить дополнительным стимулом для сотрудников организации работать на данном предприятии. С применением надбавки за выслугу лет работники реже будут прибегать к поиску новой работы, где выше размер заработной платы, что значительно снизит существующую на ООО «7 Ганч» текучесть персонала.

К положительным эффектам от применения предлагаемых мероприятий можно отнести:

- повышение лояльности, вовлеченности и заинтересованности сотрудников в деятельности организации;
- высококвалифицированный персонал;
- развитая система адаптации сотрудников.

В целом, предлагаемые мероприятия могут быть применены как комплексно, так и отдельно.

Таким образом для максимального обеспечения экономической безопасности предприятия необходимо:

- четко определять структуру и функции подразделений предприятий, обеспечивающих предотвращение этих угроз;
- создать систему прогнозирования, оперативного планирования по вопросам экономической безопасности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР

1. Александрова, Н.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования / Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова // УрГУПС, 2014. – 181 с.
2. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с
3. Григорьева В.В., Шумейко В.В. Методика оценки уровня экономической безопасности предприятия // Лучшая студенческая статья 2019. Пенза: Наука и Просвещение, 2019. С. 163–167.
4. Ермолов, Ю.А. Современные тенденции в развитии концепции управления персоналом как специфической управленческой деятельности / Ю.А. Ермолов // Экономика и управление. – 2018. – № 5. – С. 71–76
5. Кириллова, Ю. С. Создание системы мониторинга для обеспечения экономической безопасности предприятия / Ю. С. Кириллова // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2010 .— N 1 (61) .— С. 86-89
6. Кротенко Т.Ю. Методические подходы к разработке индикаторов экономической безопасности организации./Вестник университета. №11, 2018
7. Литовченко, О.Ю. Формирование кадровой безопасности предприятий / Литовченко О.Ю. // Киев, 2010. – 26 с.
8. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджян. – 2-е изд. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 202 с.
9. Примакин А.И., Большакова Л.В. Модель оценки уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2012. № 4. С. 139–145.
10. Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России: учебник / В.К. Сенчагов. – М.: Дело, 2015. – 897 с.

11. Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия // Культура народов Причерноморья. 2014. No278. С.84.

12. [www/7ganj/tj](http://www.7ganj.tj)