

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Экономический факультет
Кафедра мировой экономики и менеджмента

Допустить к защите
Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, проф.
_____ И.В. Шевченко
(подпись)
_____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(ДИПЛОМНАЯ РАБОТА)

РОЛЬ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Работу выполнила _____ Е.Г. Торощина
(подпись)

Специальность 38.05.01 Экономическая безопасность
(код, наименование)

Специализация Экономико-правовое обеспечение экономической
безопасности

Научный руководитель
канд. экон. наук, доц. _____ Ю.С. Клещева
(подпись)

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доц. _____ Т. С. Малахова
(подпись)

Краснодар
2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические аспекты кадровой безопасности организации	6
1.1 Понятие и сущность кадровой безопасности организации	6
1.2 Место кадровой безопасности в системе экономической безопасности организации, подходы к ее оценке	12
1.3 Способы укрепления кадровой безопасности организации	16
2 Анализ кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	25
2.2 Оценка кадровой безопасности организации	33
3 Перспективные направления укрепления кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть»	52
3.1 Совершенствование кадровой безопасности организации	52
3.2 Экономическая эффективность укрепления кадровой безопасности организации	57
Заключение	66
Список использованных источников	69
Приложение А Бухгалтерская отчетность ПАО «НК «Роснефть» за 2021 г. .	75
Приложение Б Бухгалтерская отчетность ПАО «НК «Роснефть» за 2020 г...	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность изучения роли кадровой безопасности в общей системе экономической безопасности организации обусловлена тем фактом, что персонал является носителем основных угроз для своей же организации. Абсолютное большинство правонарушений в рамках отдельных компаний, приводящие к масштабным имущественным и неимущественным потерям совершены их работниками. По этой причине перед руководством любого предприятия стоит важнейшая задача – обеспечение кадровой безопасности.

К основным угрозам кадровой безопасности обычно относят нестабильность экономической ситуации; факты недобросовестной конкуренции; падение нравственных и этических норм; мошенничество и хищения со стороны персонала организации; дефицит высококвалифицированных кадров, попадание работников в зависимость от внешних факторов. От кадровой безопасности хозяйствующего субъекта зависит буквально все, начиная от его репутации и заканчивая показателями прибыли, рентабельности и конкурентоспособности. Недовольный персонал способен нанести хозяйствующему субъекту большой вред, разглашая коммерческие тайны, воруя денежные средства и товарно-материальные ценности. Уход квалифицированных сотрудников к конкурентам из-за слабой организации управления персоналом, недостаточной мотивации труда также способен существенно подорвать бизнес организации, нанести огромные финансовые потери. Вот почему обеспечение кадровой безопасности хозяйствующего субъекта необходимо для его стабильной, прибыльной, успешной работы и обеспечения экономической безопасности организации.

Кадровая безопасность является частью общей системы безопасности предприятия, и ее усовершенствование является одним из важнейших путей достижения максимальной эффективности для каждого предприятия. От того на сколько качественно выстроена эта система зависит гармоничность и

стабильность функционирования предприятия, и, как следствие, стабильный рост такого показателя, как его прибыль.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование перспективных направлений укрепления кадровой безопасности организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность кадровой безопасности организации;
- охарактеризовать место кадровой безопасности в системе экономической безопасности организации, подходы к ее оценке;
- раскрыть способы укрепления кадровой безопасности организации;
- дать организационно-экономическую характеристику организации ПАО «НК «Роснефть»;
- оценить кадровую безопасность организации ПАО «НК «Роснефть»;
- разработать мероприятия по совершенствованию кадровой безопасности организации ПАО «НК «Роснефть»;
- обосновать экономическую эффективность укрепления кадровой безопасности организации ПАО «НК «Роснефть».

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является кадровая безопасность и ее роль в системе экономической безопасности организации.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие между субъектами рыночных отношений по поводу обеспечения кадровой безопасности организации ПАО «НК «Роснефть».

Источниками информации для выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных ученых и специалистов по кадровой безопасности хозяйствующего субъекта, ТК РФ, различные федеральные законы и прочие нормативно-правовые документы, посвященные рассматриваемому вопросу, а также годовая бухгалтерская отчетность ПАО

«НК «Роснефть» за 2020-2021 годы и материалы с сайта компании.

В работе использованы методы сравнения, группировки, обобщения, финансовых коэффициентов, интервьюирования.

Структура работы обусловлена ее целью и задачами. Она состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические аспекты кадровой безопасности организации

1.1 Понятие и сущность кадровой безопасности организации

В России для каждого предприятия, чтобы иметь устойчивые позиции, крайне важно обеспечить собственную безопасность. Сегодня во время финансово-экономического кризиса на рынках и в отраслях экономики уровень конкуренции стал необычайно высок, в этой связи компании вынуждены ввязываться в конкурентную борьбу, затрачивая на это различные ресурсы [14, с. 29]. В нынешних реалиях все более актуальным становится всем известный термин «кадры решают все».

Именно человеческий капитал выступает главным связующим таких наиболее важных показателей как доходность компании, экономический рост и уровень конкурентоспособности. Необходимо учесть и то, что перед экономическими субъектами в настоящее время стоит множество разных задач, важнейшей из которых является эффективное применение кадрового потенциала.

В то же время нельзя исключать и то, что персонал может явиться и источником опасности для предприятия. Данная проблема может рассматриваться с двух сторон, как объект угроз для безопасности организации, так и как субъект угроз для безопасности организации. Теоретические основы данного взаимодействия заложены в работах Н.В. Кузнецовой [19, с. 82], Н.В. Боровских, Е.А. Кипервар, А.А. Марасанова, которые обратили внимание на сущность и виды угроз в сфере кадровой безопасности. [10, с.71-78].

В исследованиях Т. Моот и Д. Моот детально представлены пути решения конфликтных ситуаций, связанных с обеспечением кадровой безопасности хозяйствующего субъекта [52, с. 104].

Определение кадровой безопасности трактуется с различных точек зрения и мнений. Безопасность кадров является элементом экономической

безопасности предприятия, главная задача которого заключается в устранении неблагоприятных воздействий на предприятие за счет нейтрализации рисков и опасностей, связанных как с человеческими, так и трудовыми ресурсами. Кадровая защита считается частью экономической безопасности, при этом она представляет собой всеохватывающую систему, включающая в себя способы, методы, различные меры, нацеленных на сокращение рисков, напрямую связанных с персоналом.

Кадровая безопасность представляет собой событие или набор событий, которые направлены на минимизацию или исключения риска неправомерных действий сотрудников в отношении компании.

Под «кадровой безопасностью» понимается важнейшая составляющая экономической безопасности предприятия, основной целью которой является обнаружение, предупреждение и ликвидация возможных угроз и рисков событий, направленных на кадровый состав предприятия, его интеллектуальный потенциал, либо непосредственно исходящих от персонала [21, с. 1547].

Кадровую безопасность можно рассматривать как информационное и правовое обеспечение процесса по управлению человеческими ресурсами. То есть обеспечение кадровой безопасности достигается путем обеспечения необходимой информацией подразделений по управлению человеческими ресурсами, а также в правовом обеспечении трудовых отношений [26, с. 77].

Если на предприятии подразделение, ответственное за кадровую безопасность, работает эффективно, то компания получает следующие преимущества:

- повышение уровня конкурентоспособности;
- минимизация рисков и непроизводственных потерь;
- привлечение лучших профессионалов на рынке труда;
- предотвращение кражи денег;
- исключение сотрудников, представляющих риск и сотрудников, не обладающих достаточной квалификацией;

- обеспечение дружеской атмосферы в коллективе.

Если в компании возможно создание отдела кадровой безопасности, основными целями ее работы должно быть:

- контроль четкого исполнения процедур и инструкций, которые выполняются при найме нового работника;
- реализация адаптационной программы при приеме на работу нового работника или при переводе ранее работающего сотрудника на новую должность;
- формирование лояльности и приверженности работников предприятию;
- обеспечение выполнения условий, предусмотренных режимом «коммерческая тайна»;
- ведение кодекса деловой этики;
- обеспечение выполнения мероприятий, направленных на повышение уровня мотивации сотрудников.

Согласно подходу кадровой безопасности к управлению организацией можно отметить, что персонал – это не только крайне важный ресурс компании, но и источник угроз для нее.

Классификация угроз кадровой безопасности приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация угроз кадровой безопасности [32, с. 354]

Внутренние угрозы	Внешние угрозы
Низкая квалификация	Более эффективная мотивация конкурентов
Слабое управление персоналом	Давление на работников извне
Отсутствие мотивации	Инфляционные процессы
Уход профессионалов	Угрозы со стороны государства
Ошибки проведения собеседований и т.д.	Влияние криминальных структур и т.д.

Все угрозы, связанные с кадрами, можно разделить как внешние и внутренние. К внешним рискам относятся такие процессы, которые не зависят от персонала такие как: инфляция, учитываемая в расчетах заработной плате; переманивание высококвалифицированного персонала конкурирующими предприятиями; давление извне на работников

предприятия; более эффективная система поощрения и мотивации сотрудников у компании-конкурента. К внутренним же, наоборот, относятся процессы, которые зависят от работников, такие как: отсутствие системы мотивации; низкая организация системы управления; работники не соответствуют занимаемой должности; нецелесообразное распределение трудовых ресурсов; отсутствие отложенной системы проверки кадров; работники не нацелены на выполнение задач организации и так далее.

В современном мире важным фактором поддержания конкурентоспособности на должном уровне является информация. Одной из самых часто встречающейся угроз для организации является утечка информации, которая напрямую связана с кадровыми рисками.

Отдел кадровой безопасности имеет список полномочий, предусмотренных уставом организации. Специалисты по кадровой безопасности должны обладать полнотой знаний и информации о кадрах предприятия, его стратегии, а также всех финансово-экономических и организационно-хозяйственных показателях.

Отдел кадровой безопасности вместе с отделом кадров должен контролировать рынок труда, изучать имеющиеся зарплатные предложения фирм-конкурентов. Если предложения по заработной плате в вашей компании ниже, чем у ваших конкурентов, очень сложно нанять новых специалистов и сохранить существующих. Потеря ключевых сотрудников из-за их ухода может повлечь за собой финансово-экономический кризис в компании.

Угроза кадровой безопасности состоит в следующем:

- управление сотрудником организации извне, что характерно для целенаправленной дестабилизации организации (овладение коммерческой тайной, получение конкурентами нужной им информации, присвоение клиентской базы, овладение конфиденциальной информацией и т.д.);

- увеличение «группы риска» на предприятии, попытки распространить свое негативное влияние на персонал;

- обеспечение своих интересов средствами и материальными ресурсами организации;

- разрушительное воздействие на работоспособность коллектива [4, с. 1253].

Обозначим ключевые цели системы безопасности, действующей в организации:

- мониторинг и противодействие угрозам внутренней и внешней среды;

- обеспечение защиты компании (экономической, физической, юридической и т.д.);

- финансово-экономическая эффективность;

- обеспечение показателя конкурентоспособности на высоком уровне;

- обеспечение эффективности техник и технологий в компании.

Для достижения обозначенных целей решаются такие задачи, а именно:

- распознавание появления угрозы в соответствии с установленными критериями;

- реализация мероприятий на снижение себестоимости и повышению доходности;

- анализ компаний-конкурентов и конкурентной среды;

- обеспечение внедрения новых необходимых техник и технологий в производственные и бизнес процессы.

Субъектом кадровой безопасности выступает служба управления персоналом. При этом вопросы кадровой безопасности должны решаться на каждом этапе управления (в том числе на этапе поиска, отбора, приема, адаптации, развития и оценки персонала и т.д.). Любое действие сотрудника службы управления персоналом на любом этапе представляет собой или усиление, или ослабление безопасности хозяйствующего субъекта по главной ее составляющей – по персоналу.

Система кадровой безопасности хозяйствующего субъекта включает в себя ряд нескольких подсистем, которые взаимосвязаны между собой (рисунок 1).

По данным рисунка 1 видно, что подсистемами кадровой безопасности хозяйствующего субъекта являются подсистемы физической охраны, а также экономическая, информационная, техническая подсистема и подсистемы правовой защиты и обратной связи.



Рисунок 1 – Подсистемы кадровой безопасности

Таким образом, кадровая безопасность – это процесс минимизации или устранения внешних и внутренних неблагоприятных влияний на экономическую безопасность организации с помощью уменьшения угроз, связанных с кадрами (нехваткой уровня квалификации, образования, трудовых взаимоотношений и другое.). Основными субъектами кадровой составляющей экономической безопасности организации являются, в первую очередь, служба управления персоналом (менеджер по персоналу) и служба безопасности организации (менеджеры по 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 заключении отметим, что кадровая безопасность играет существенную роль в развитии организации на каждом этапе ее жизненного цикла. Во многом финансовое состояние организации зависит от составляющих стратегии управления персоналом, проводимой руководством и специализированными службами.

1.2 Место кадровой безопасности в системе экономической безопасности организации, подходы к ее оценке

В нынешнее состояние экономики предприятиям очень сложно обезопасить себя от различного вида внутренних и внешних угроз. Экономическая безопасность организации включает в себя набор составляющих, которые в совокупности позволяют оценивать и контролировать ее работу в целом. Сейчас, как никогда, становится на первое место разработка комплекса мероприятий, которые смогли бы поддерживать высокий уровень экономической безопасности экономических субъектов и предотвращать возможные негативные проявления среды их функционирования. При этом важно учитывать, что экономическая безопасность – это совокупность функциональных составляющих, которые подразделяются на интеллектуально-кадровую, финансовую, технико-технологическую, силовую, правовую, а также информационную и экологическую.

Кадровая составляющая для компаний является одним из ключевых звеньев, так как именно в ней скрыты основные риски и угрозы деятельности и стратегического развития. На сегодняшний день в научной литературе представлено недостаточно исследований и методик,

позволяющих оценить уровень кадровой составляющей экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Предприятия часто сталкиваются с проблемой адаптации предложенных методик оценки кадровой составляющей экономической безопасности к отраслевым и производственным особенностям [12, с. 16].

Подходы к оценке кадровой составляющей экономической безопасности организации представлены на рисунке 2. Отталкиваясь от многообразных пониманий состояния кадровой составляющей экономической безопасности, организации выделяют и разнообразные методические подходы к оценке этого состояния [17, с. 8]. Охарактеризуем подходы к оценке кадровой составляющей экономической безопасности предприятия.

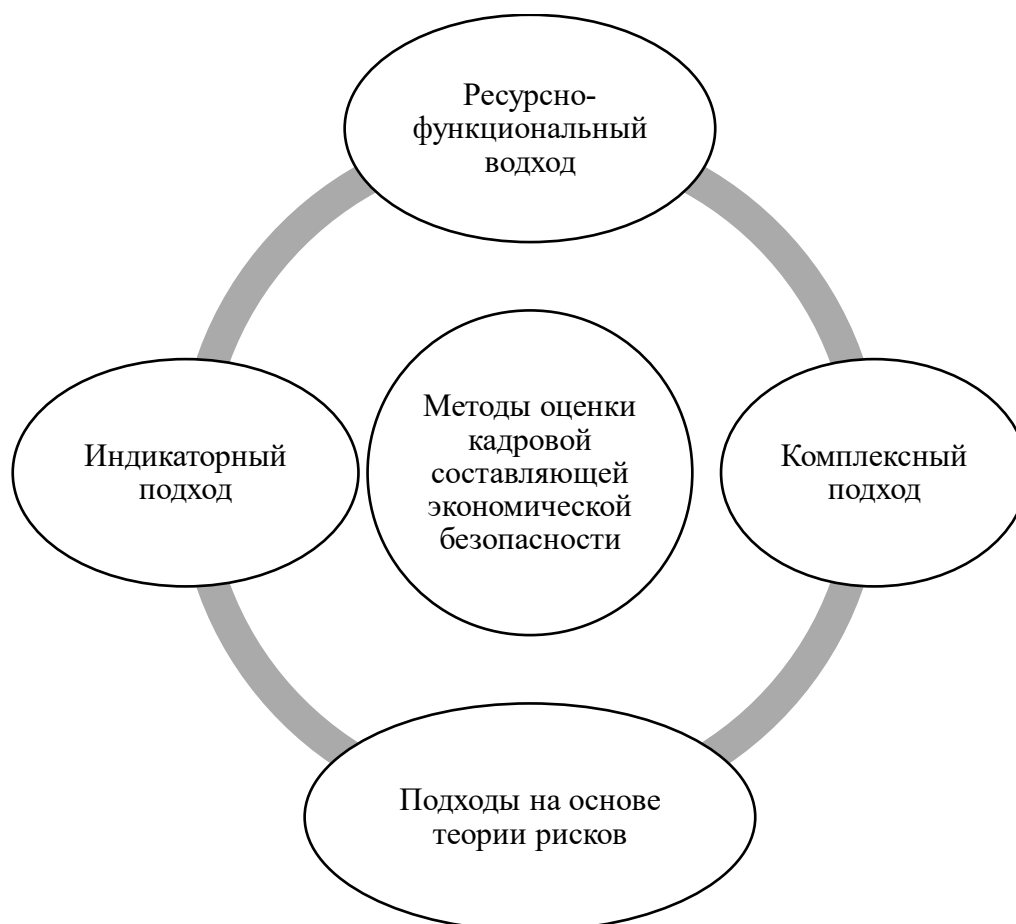


Рисунок 2 – Подходы к оценке кадровой составляющей экономической безопасности (составлен автором)

Индикаторный подход – происходит оценка кадровой составляющей экономической безопасности предприятия путём сравнения фактических показателей функциональных сторон деятельности предприятия с индикаторами (пороговые значения) [7, с. 64].

Мерой оценки эффективности ресурсно-функционального подхода предлагается использовать степень результативности применения ресурсов организации по кадровой составляющей экономической безопасности. Коэффициенты результативности использования ресурсов анализируются в динамике с использованием разнообразных способов: горизонтальный (рассмотрение показателей в динамике), вертикальный (структурный), коэффициентный анализ (изучение уровня и динамики относительных величин абсолютных показателей), индексный метод (основывается на относительных показателях, выражающих отношение уровня данного явления к уровню его в прошлое время или к уровню аналогичного явления, принятому в качестве базы) и др. Ядром ресурсно-функционального подхода является анализ использования кадров и фонда заработной платы с точки зрения обеспечения экономической безопасности предприятия. С точки зрения представителей данного подхода, результативность деятельности организации будет повышаться, если удастся нивелировать влияние рисков и угроз кадровой составляющей экономической безопасности [18, с. 10].

В основе комплексного подхода заложены элементы всех подходов к определению кадровой составляющей экономической безопасности предприятия, рассмотренные выше. При использовании комплексного подхода авторы рассчитывают интегральный уровень кадровой составляющей экономической безопасности предприятия, который обычно содержит в себе установление значений прочих промежуточных показателей. Такими показателями могут быть отдельные критерии оценки нескольких элементов кадровой составляющей экономической безопасности хозяйствующего субъекта [23, с. 80].

Недостатки и преимущества подходов к оценке кадровой составляющей экономической безопасности предприятия представлены в таблице 2.

Степень угроз кадровой составляющей экономической безопасности будет оцениваться в рамках, имеющихся у предприятия возможностей риски предотвратить [29, с. 502]. Одним из основных факторов риска кадровой составляющей экономической безопасности организации является его персонал. На основе проведенных исследований около 75 % правонарушений, выявленных на предприятиях, совершаются сотрудниками, при этом большее число правонарушений обнаруживаются произвольно [35, с. 140].

Таблица 2 – Преимущества и недостатки подходов к оценке кадровой составляющей экономической безопасности предприятия [18, с. 11]

Подход к оценке уровня кадровой составляющей экономической безопасности	Ресурсно--функциональный	Индикаторный	На основе теории экономических рисков	Комплексный
Подход к определению кадровой составляющей экономической безопасности	Состояние эффективного использования ресурсов. Наличие конкурентных преимуществ.	Состояние защищенности от угроз. Наличие конкурентных преимуществ.	Состояние защищенности от угроз.	Состояние защищенности от угроз, эффективного использования ресурсов. Стабильное функционирование. Наличие конкурентных преимуществ.
Преимущества	Основывается на известных методиках. Позволяет подробно проработать каждую функциональную составляющую.	Не возникают сложности в расчётах. Сравнение показателей с пороговыми значениями позволяет сделать объективные выводы.	Позволяет оценить конкретные риски, угрожающие кадровой составляющей экономической безопасности предприятия.	Учитывает не-сколько составляющих. Позволяет сделать обоснованный вывод об общем уровне кадровой составляющей экономической безопасности предприятия.

Недостатки	Ориентация расчетов и оценок на прошлые периоды. Концентрация на отдельных факторах кадровой составляющей экономической безопасности.	Затрагивает не все составляющие. Требуется обоснование точного значения порогового показателя. Не учитывает отраслевые особенности.	Сложность расчётов. Оценка может носить вероятностный характер, что снижает эффективность принятия решений.	Возникает сложность в расчётах вследствие необходимости расчёта интегрального показателя. Не все методики учитывают отраслевые особенности.
------------	---	---	---	---

Пока не разработана единая методика оценки кадровой составляющей экономической безопасности, и при проведении её анализа и оценки можно применить разнообразные способы и методы.

Таким образом, в экономической системе организации кадровой безопасности принадлежит ключевая роль, в связи, с чем очень важно оценивать уровень кадровой безопасности предприятия. В настоящее время различают ресурсно-функциональный, индикаторный подход к оценке кадровой безопасности организации, подход на основе теории экономических рисков и комплексный подход. Все они направлены на то, чтобы дать, как можно более полную и объективную оценку кадровой безопасности организации, что необходимо для последующего ее укрепления.

1.3 Способы укрепления кадровой безопасности организации

Человек является самым сложным, и в тоже время самым важным, звеном в системе безопасности компании, так как человеческий фактор имеет ключевое значение для существования и успешного функционирования организации. В связи с этим любому предприятию необходимо разрабатывать механизмы противодействия как внешним, так и внутренним угрозам кадровой безопасности в зависимости от ее размеров, стадии жизненного цикла, вида деятельности и т.д.

Одним из таких механизмов выступает грамотно выстроенная кадровая политика организации. Она помогает обеспечить качественную работу с персоналом на всех этапах работы, начиная с подбора кадров, их обучения и заканчивая установлением здоровой атмосферы в коллективе компании и, конечно же, контроля за персоналом. Организации, которые понимают всю важность работы с персоналом, уже на начальных этапах своей деятельности способны предотвратить угрозы безопасности, которые могут возникнуть у них в будущем.

Существует ряд показателей, которые используют для оценки эффективности кадровой политики и работы кадровых служб. Однако оценка кадровой политики обычными статистическими индикаторами и регулирование на основе их результатов работы компании уже не является главным инструментом в борьбе за обеспечение кадровой безопасности организации. Важно выстроить систему ключевых элементов кадровой политики, а именно: грамотный найм, работу с персоналом, обеспечение лояльности и усиление контроля.

Для того чтобы не допустить и насколько возможно минимизировать факты нанесения угроз кадровой безопасности рассмотрим способы борьбы с ними на каждой стадии отдельно [39, с. 119].

Взаимодействие с кадрами начинается на стадии найма специалистов. Данный этап считается наиболее рискованным. Неверное построение системы рекрутмента (подбор специалистов), вероятность неверной оценки благонадежности кадров, вероятность приема на работу человека, трудящегося на конкурирующую компанию.

«Найм» является основой для укомплектования кадрового штаба предприятия, здесь важно непрерывно вести цепочку, которая охватывает собой тщательный отбор сотрудников и их адаптацию. При реализации отбора важно учитывать личностные и психологические качества человека, а также исключить риски принятия на работу недобросовестных кандидатов, проводя систематические проверки службой безопасности. Также стоит

проводить грамотную процедуру адаптации, которая предполагает наставничество молодых специалистов до их полного становления на рабочее место, что будет способствовать достижению высокого имиджа предприятия в глазах ее персонала. Кроме этого, особое внимание должно отводиться планированию и организации обучения и аттестации персонала.

Большую часть рисков можно уменьшить или устранить путем более качественного и тщательного выбора специалистов. Наилучшими способами в данной ситуации считаются такие меры как: проведение тестирования будущих кадров на их уровень знаний и умений, интервью, проверка документов, личные опросники, ситуационные кейсы, тесты на создание психологического образа человека, проверка социальных сетей. Во многих ведущих организациях присутствует система отбора, которая имеет многоуровневый характер, где происходит постепенное отсеивание кадров после результатов каждого уровня. Если на предприятии отсутствуют специалисты по отбору персонала, то существуют специальные агентства, в которые можно обратиться по привлечению кадров.

Высокие требования при трудоустройстве в организацию способствуют привлечению на работу квалифицированных кадров, а также способствуют удержанию и повышению уровня собственной квалификации и личностного развития сотрудников.

Избежать большинства проблем фирмы способна программа реструктурирования значимых функций, бизнес-процессов, организационной структуры, квалификации сотрудников, порядка их приема (увольнения).

Реструктурирование – есть процесс оптимизации структуры, определение внутренней среды компании, ее потенциала в будущем. Процесс повышения эффективности управленческой структуры можно разделить на пять значимых стадий, представленных в таблице 3.

Таблица 3 – Стадии реструктурирования кадров компании [8, с. 78]

Стадии	Особенности
I. Улучшение функций	Поиск и выбор функций, способных оптимизировать устройство и бизнес-процессы компании.

II. Повышения качества бизнес-процессов	Упрощение бизнес-процессов с помощью сведений о наличии кадрового членства в организационно структуре компании.
III. Улучшение организационной структуры	Оценка нагрузки на работника и конкретного подразделения в целом, удаление должностей, в которых нет необходимости, перемещение функций и ответственности с таких должностей между оставшимися.
IV. Анализ квалификации персонала	Создание определенных мероприятий, цель которых заключается в сохранении трудового потенциала и подготовке работника к сокращению или увольнению.
V. Сокращение и увольнение	Сопоставление сроков и обязательств сторон с указанной в законодательстве информацией. Эмоционально-психологическая подготовка работника к бесконфликтному увольнению.

Не менее важным является и следующая стадия, а именно сама работа с персоналом. Здесь важно построить доверительные отношения с работником, а также создать благоприятный климат внутри персонала. На данной стадии могут помочь такие меры как: налаживание системы адаптации новых работников, обеспечение соответствующей мотивационной политики, построение и планирование системы карьерного роста, контроль по соблюдению правил и норм, установленных в организации, наблюдение за настроением среди работников, соответствующая оплата труда. Сплоченность коллектива благоприятным образом влияет на производительность и лояльность работников в целом.

При увольнении персонала так же важно помнить о рисках, возникающих на данной стадии. Грамотное производство процедуры увольнения, поможет избежать антирекламы со стороны бывших сотрудников, утечки важной информации, контролировать репутацию компании. Нарушение и похищение конфиденциальной информации, причинение вреда программному обеспечению может негативно сказаться не только малому бизнесу, но и большим организациям. Здесь нужно выстроить эффективную систему по защите коммерческой тайны: правильно определить, какая информация будет считаться тайной, предоставление отчетов, лицами допущенных к тайне, усиление защиты такой информации.

Стоит учитывать, что каждое предприятие должно само определять

свои методы совершенствования кадровой системы исходя из конкретных угроз. Однако несомненным остается тот факт, что это делать необходимо для результативной деятельности всего предприятия и своевременного обеспечения экономической безопасности в целом.

Лояльность представляет собой совокупность условий, которые организация реализует для формирования и развития позитивных отношений руководства с персоналом. Система лояльности может включать в себя формирование организационной культуры, процессов мотивации работников и другие составляющие социальной политики.

Контроль подразумевает собой комплекс мероприятий, проводимых с целью минимизации ущерба и реализуется он, как правило, службой безопасности.

Необходимо выстраивать кадровую политику, учитывающую следующие принципы:

- исключительное и обоснованное использование таких инструментов бизнес-оптимизации как аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала;
- набор молодых и способных специалистов;
- преимущественная направленность на долгосрочные трудовые отношения;
- введение различных социальных гарантий;
- ориентация на планирование обучения и непрерывное повышение квалификации работников;
- применение различных стимулирующих премий;
- внедрение механизма участия персонала в формировании прибыли организации [15, с. 231].

Реализация этих принципов позволит избежать многих существующих угроз.

Различают следующие направления совершенствования стратегии безопасности персонала организации [39, с. 120]:

- разработка системы оценки кандидатов на вакантные должности по их профилю (профессиональное тестирование по профилю, кейс- методики, психологическое тестирование, деловая и ролевая игра);
- совершенствование системы разделения труда (систематическое повышение профессионального и общеобразовательного уровня знаний);
- формирование конфликтной компетенции руководителей структурных подразделений (анкеты-опросники, тренинги (обучающие, корпоративные видеотренинги, тренинги инновационной направленности);
- совершенствование процесса адаптации (вступительное испытание перед трудоустройством, проведение тренингов командообразования для улучшения социально-психологического климата в коллективе);
- разработка цикла корпоративных мероприятий (курсы повышения квалификации, конференции, семинары);
- организация контроля за состоянием условий труда персонала (оперативный контроль, ведомственный контроль, административно-общественный контроль);
- повышение лояльности персонала (материальное вознаграждение (премии, бонусы), профессиональные тренинги, организация летнего отдыха для детей сотрудников, стратегия долгосрочной занятости, инвестиции в персонал и др.;
- развитие системы нематериального стимулирования труда (благодарности, пакет социальных льгот, повышение статуса и квалификации сотрудника, разумная нагрузка на персонал, программы пенсионного обеспечения, страхование);
- выбор лица, ответственного за реализацию мероприятий по развитию персонала (проведение деловых игр, конференции, мастер-классов, тренингов, семинаров и других мероприятий);
- совершенствование процесса увольнения (аутплейсмент – заключение договоров с кадровыми агентствами для дальнейшего трудоустройства высвобожденных сотрудников).

В соответствии с нормами и правилами, оснащение безопасности кадров на предприятии осуществляется благодаря специальным мерам, представленных в таблице 4.

Для укрепления кадровой безопасности предприятия важно не только применять методы материального и нематериально стимулирования персонала, но и устанавливать запреты на доступ к конфиденциальной или коммерческой информации (полный запрет, доступ с идентификаций, доступ в определенный промежуток времени и т. д.).

Таблица 4 – Меры по обеспечению кадровой безопасности на предприятии [22, с. 49]

Функции	Меры по обеспечению кадровой безопасности на предприятии
Разработка целей компании с позиции управления персоналом	Реализация стратегии управления персоналом должна учитывать как интересы предприятия, так и интересы самих сотрудников. Ведь каждая фирма индивидуальна, значит и пункты целей должна быть различны.

Продолжение таблицы 4

Совершенствование политики кадров	Усиление системы подбора кадров: от приема до увольнения сотрудника. Установление политики отношений между администрацией и самим работником.
Прием, найм и подбор персонала	Разработка специальной схемы отбора персонала, содержащая в себе этапы отбора, содержание, документы. Выработка единого стандарта подбора. Выявление соответствия принимаемого на работу кандидата с его должностными обязанностями.
Прогноз	Создание нужной информационной базы для руководства предприятия. Диагностика кадровых процессов на предприятии.
Проверка	Контроль сотрудников на лояльность, на рациональное использование рабочего времени, на информационную безопасность, грамотное использование ресурсов компании
Работа с бумагами	Сохранение конфиденциальности и коммерческой тайны
Мотивация сотрудников	Поощрение сотрудников в виде материальных и нематериальных вознаграждений, повышение квалификации персонала, предоставление доступа к тренингам, вебинарам.

Для предотвращения ущерба, причиненного персоналом организации, должны быть приняты следующие меры для повышения надежности системы внутреннего контроля организации:

- создание службы внутреннего аудита;
- перераспределение контрольных функций между персоналом (подразделениями);
- организация комитета по внутреннему аудиту, проводимого самой организацией [31, с. 230].

Эти меры предотвращают риск мошенничества со стороны сотрудников организации, что повышает уровень экономической безопасности организации.

Существует необходимость в разработке конкретных методов оценки безопасности персонала и адаптации их к разным видам предприятий. Также руководству следует создать службы для обеспечения кадровой безопасности персонала, а при отсутствии ресурсов у предприятия следует самостоятельно разработать план обеспечения и реализации кадровой безопасности.

По итогам первой главы выпускной квалификационной работы был сделан вывод, что кадровая безопасность – это процесс минимизации или устранения внешних и внутренних неблагоприятных влияний на экономическую безопасность организации с помощью уменьшения угроз, связанных с кадрами (нехваткой уровня квалификации, образования, трудовых взаимоотношений и другое.). Для обеспечения экономической безопасности организаций необходимо учитывать влияние персонала, участвующего в хозяйственной деятельности. По вине персонала происходят аварии, утечка персональных данных и т.д. Компании должны направить свои усилия на: удачный отбор персонала, достижение оптимальной численности сотрудников, обеспечение необходимого уровня профессиональной квалификации персонала, грамотную организацию трудового процесса, сохранение коммерческой тайны. Также были выделены два вида угроз – внешние и внутренние. Отметим, что именно с внутренними угрозами наиболее часто сталкиваются компании, риски которых сопряжены с персоналом. Кадровой безопасности отводится одна из главных ролей на современном динамичном развивающемся предприятии. В настоящее время

различают ресурсно-функциональный, индикаторный подход к оценке кадровой безопасности организации, подход на основе теории экономических рисков и комплексный подход. Все они направлены на то, чтобы дать, как можно более полную и объективную оценку кадровой безопасности организации, что необходимо для последующего ее укрепления. Обеспечение защиты кадров необходимо на всех стадиях управления человеческими ресурсами. От того, насколько эффективно и оперативно специалисты смогут ликвидировать возможные угрозы, зависит уровень безопасности самого предприятия. Разработка и принятие мер на практике по обеспечению защиты кадровой составляющей экономической безопасности позволит предприятию достигнуть экономического эффекта, в виде стабильного умеренного потока денежных средств, а также сохранение конфиденциальности фирмы, повышение мотивации, улучшение показателей производительности труда.

2 Анализ кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть» создано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 апреля 1995 г. № 327 «О первоочередных мерах по совершенствованию деятельности нефтяных компаний» и на основании постановления Правительства Российской Федерации от 29 сентября 1995 г. № 971 «О преобразовании государственного предприятия «Роснефть» в открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть» и преобразовано в публичное акционерное общество 8 июля 2016 г.

Место нахождения общества: 115035, Российская Федерация, г. Москва, Софийская наб., д. 26/1.

ПАО «НК «Роснефть» является юридическим лицом, действующим на основании устава и законодательства Российской Федерации, и имеет 66 филиалов, включая филиал на территории Чеченской Республики, представительство в Республике Коми, в Ханты-мансийском автономном округе – Югре и т.д. Учредителем компании является Правительство Российской Федерации (доля в уставном капитале – 85,09 % или 90179,36 тыс. руб.).

ПАО «НК «Роснефть» имеет десятки дочерних компаний, например, АО «Дагнефтегаз», ООО «Центргеко Холдинг», ОАО «РН «Ингушнефть», АО «НК «Роснефть»-Артаг», АО «Грознефтегаз», ООО «Санаторий «Нефтяник Кубани», ООО «НПЭ», ООО «РН-Краснодарнефтегаз», ООО «РН-Разведка и добыча», ООО «Санаторий «Минеральный» и др.

ПАО «НК «Роснефть» осуществляет следующие основные виды деятельности (рисунок 3).

Для занятия этими видами деятельности ПАО «НК «Роснефть» располагает 314 лицензиями, в том числе: лицензией СЛХ 02629 НР от 15

июня 2021 г., лицензией ХМН 03718 НП от 13 сентября 2021 г., лицензией ХМН 000000 НП от 02 февраля 2022 г. и т.д.

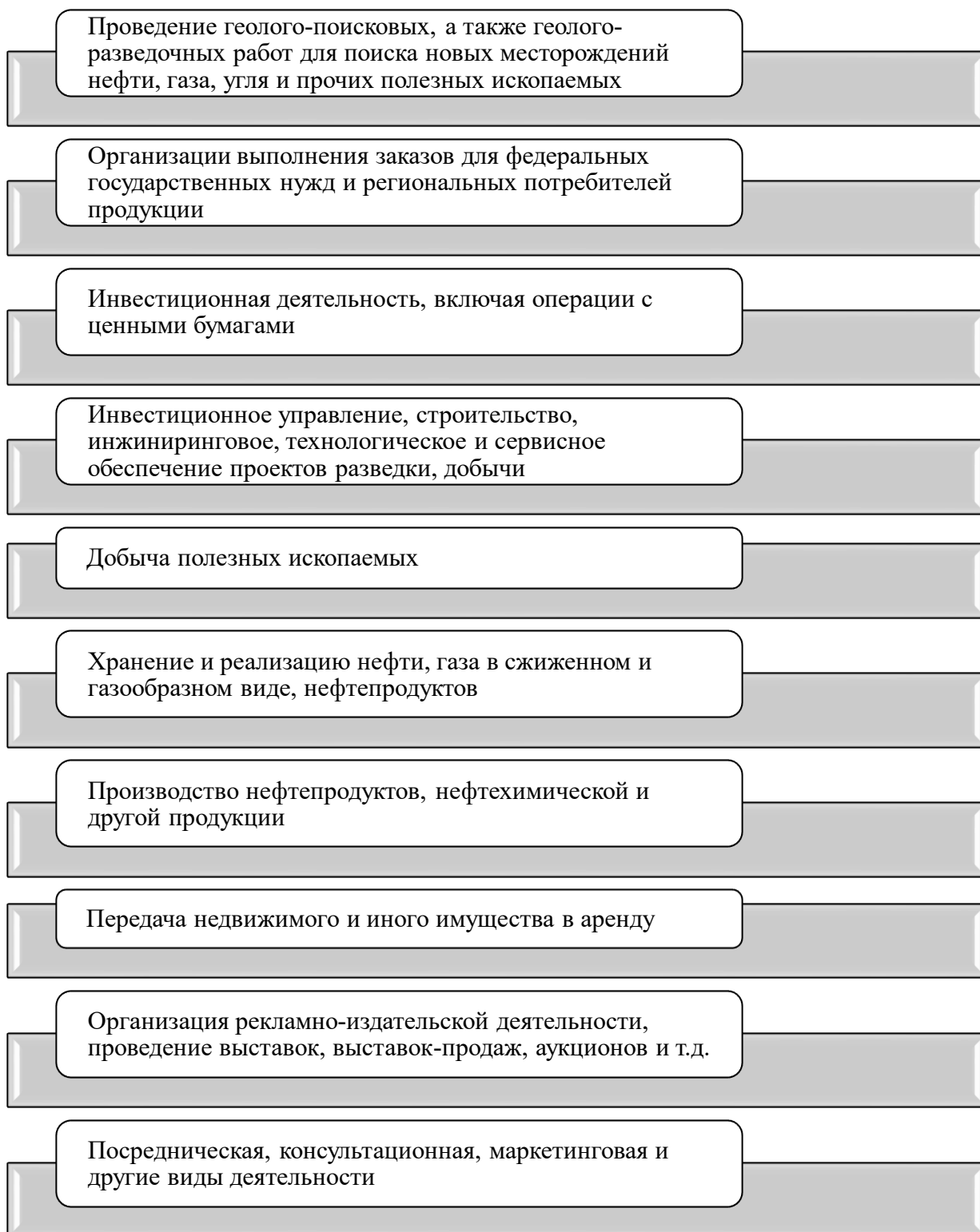


Рисунок 3 – Виды деятельности, осуществляемые ПАО «НК «Роснефть»

Структура ПАО «НК «Роснефть» изображена на рисунке 4.

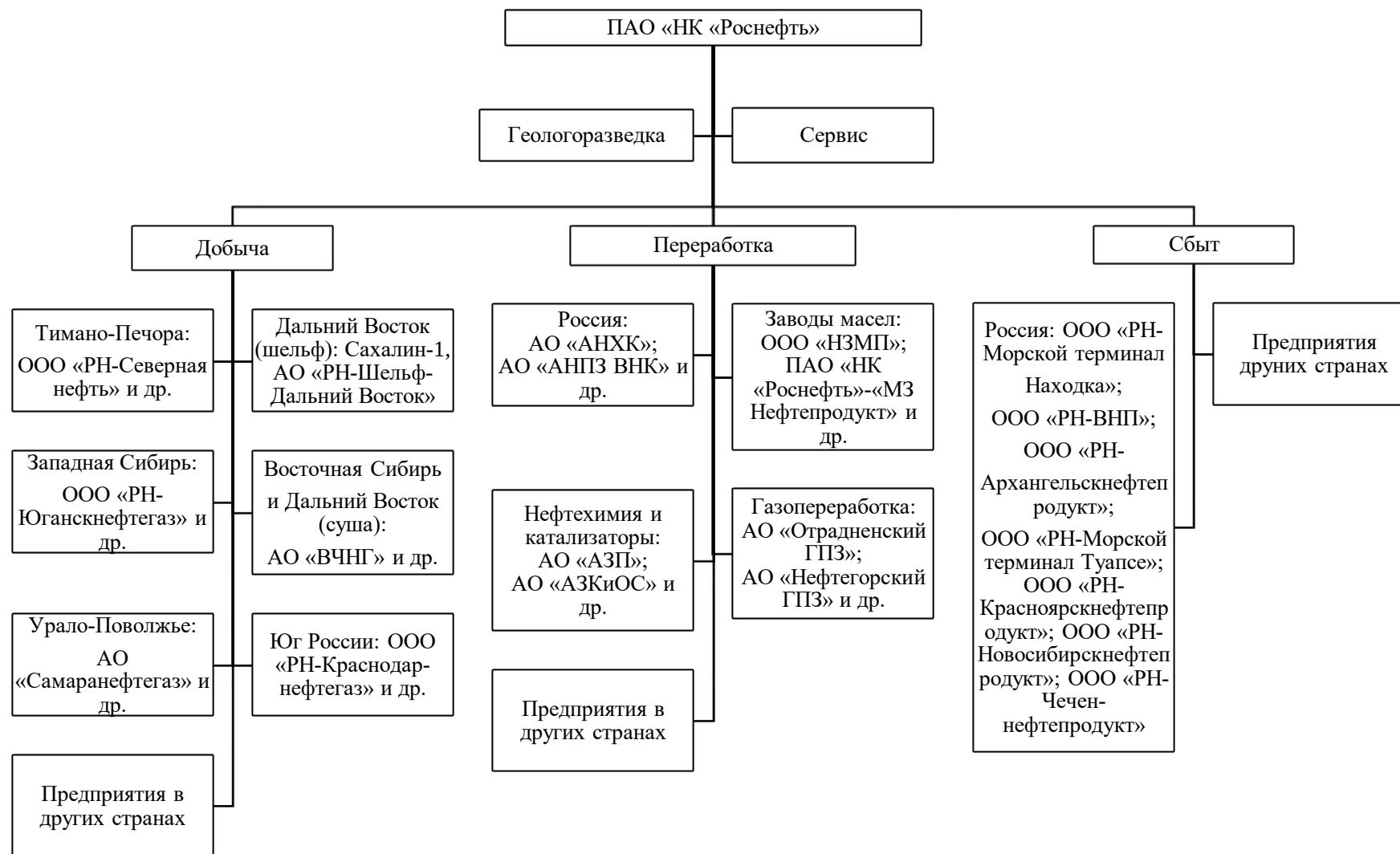


Рисунок 4 – Структура ПАО «НК «Роснефть»

На основе данных бухгалтерской отчетности компании за 2019-2021 гг., представленной в приложениях А-Б, рассчитаем основные экономические показатели ПАО «НК «Роснефть». Данные для анализа представим в виде таблицы 5.

Таблица 5 – Динамика основных экономических показателей ПАО «НК «Роснефть» за 2019-2021 гг. (составлена автором)

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное изменение, (+, -)		Темп роста, %	
				в 2020 г. к 2019 г.	в 2021 г. к 2020 г.	в 2020 г. к 2019 г.	в 2021 г. к 2020 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, млн руб.	6827526	4835091	7593832	-1992435	2758741	70,82	157,06
Себестоимость продаж, млн руб.	4782222	3641355	5625737	-1140867	1984382	76,14	154,50
Расходы, связанные с разведкой и оценкой запасов нефти и газа, млн руб.	6560	7543	4794	983	-2749	114,98	63,56
Валовая прибыль, млн руб.	2038745	1186192	1963300	-852553	777108	58,18	165,51
Прибыль от продаж, млн руб.	758626	322344	978896	-436282	656552	42,49	303,68
Прибыль до налогообложения, млн руб.	347542	69555	618716	-277987	549161	20,01	889,53

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистая прибыль, млн руб.	396526	155811	602930	-240715	447119	39,29	386,96
Среднегодовая стоимость основных средств, млн руб.	1297444	1364303	1426446	66859	62143	105,15	104,55
Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн руб.	4701676	5449259	5783903	747583	334645	115,90	106,14
Среднесписочная численность работников, чел.	4537	4434	3943	-103	-491	97,73	88,93
Фонд заработной платы, млн руб.	37054	41754	47226	4700	5472	112,68	113,11
Производительность труда, млн руб./чел.	1504,85	1090,46	1925,90	-414,40	835,44	72,46	176,61
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	680,59	784,73	998,10	104,14	213,37	115,30	127,19

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Затраты на 1 руб. выручки, руб.	0,89	0,93	0,87	0,04	-0,06	104,94	93,42
Фондоотдача, руб./руб.	5,26	3,54	5,32	-1,72	1,78	67,35	150,21
Фондоёмкость, руб./руб.	0,19	0,28	0,19	0,09	-0,09	148,48	66,57
Фондовооруженность, руб./чел	285,97	307,69	361,77	21,72	54,08	107,60	117,57
Коэффициент оборачиваемости и оборотных средств, количество оборотов	1,45	0,89	1,31	-0,56	0,43	61,10	147,97
Период оборачиваемости и оборотных средств, дней	248	406	274	158	-132	163,66	67,58
Рентабельность продукции, %	12,51	7,15	14,81	-5,36	7,65	х	х
Рентабельность продаж, %	11,11	6,67	12,89	-4,44	6,22	х	х

По данным таблицы 5 видно, что выручка ПАО «НК «Роснефть» в 2019 г. составляла 6827526 млн руб., в 2020 г. – 4835091 млн руб., что на 29,18 % ниже, чем в 2019 г., а в 2021 г. – 147,06 % от уровня 2020 г., т.е. 7593832 млн руб. В 2021 г. рост в основном связан с увеличением цен на

нефть.

Себестоимость продаж на предприятии увеличивается высокими темпами. Так, в 2019 г. себестоимость продаж в ПАО «НК «Роснефть» составляла 4782222 млн руб., а в 2021 г. – 154,50 % от уровня 2020 г. или 5625737 млн руб. Расходы, связанные с разведкой и оценкой запасов нефти и газа в 2019 г. составили 6560 млн руб., в 2020 г. – 7543 млн руб., а в 2021 г. – 4794 млн руб., т.е. 63,56 % от показателя 2020 г.

Валовая прибыль предприятия в 2020 г. была ниже, чем в 2019 г. Это связано с тем, что в 2020 г. темпы роста себестоимости продаж превышали темпы роста выручки. В 2021 г. в сравнении с данными 2020 г. валовая прибыль ПАО «НК «Роснефть» возросла на 65,51 % или на 777108 млн руб. Аналогичную динамику имеют прибыль от продаж и прибыль до налогообложения: в 2020 г. в сравнении с 2019 г. эти показатели снизились, а в 2021 г. снова возросли. Чистая прибыль ПАО «НК «Роснефть» за три года увеличилась. Так, в 2019 г. она составлял 396526 млн руб., а в 2021 г. – 602930 млн руб., т.е. 386,96 % от уровня 2019 г.

Предприятие обеспечено основными средствами. В 2019 г. их среднегодовая стоимость составляла 1297444 млн руб., в 2020 г. – 105,15 % от этой суммы, а в 2021 г. – 1426446 млн руб. Среднегодовая стоимость оборотных средств предприятия в 2019 г. составляла 470676 млн руб., в 2020 г. она возросла на 747583 млн руб., а в 2021 г. – на 334645 млн руб., т.е. на 6,14 % по сравнению с данными 2020 г.

Среднесписочная численность работников ПАО «НК «Роснефть» в 2019 г. составляла 4537 чел., в 2020 г. – 4434 чел., а в 2021 г. – 3943 чел. Уменьшение численности сотрудников ПАО «НК «Роснефть» в 2021 г. произошло в результате организационно-штатных изменений, направленных на повышение эффективности бизнес-процессов.

На предприятии внушительный фонд оплаты труда. Так, в 2019 г. он составлял 37054 млн руб., в 2020 г. – 41754 млн руб., а в 2020 г. – 47226 млн руб. Производительность труда в 2019 г. в ПАО «НК «Роснефть» составляла

1504,85 млн руб./чел., а в 2021г. – 1925,90 млн руб. / чел. Темп роста этого показателя в 2021 г. в сравнении с данными 2020 г. составил 176,61 %. В среднем один сотрудник предприятия в 2019 г. в месяц получал 680,59 тыс. руб., а в 2021 г. – 998,10 тыс. руб., т.е. 127,19 % от уровня 2020 г. Но это с учетом управленческих сотрудников. Заработная плата рядовых сотрудников ниже, но все равно очень высокая.

Затраты на 1 руб. выручки в течение 2019-2021 гг. снизились с 0,89 до 0,87 руб., что положительно сказывается на формировании финансовых результатов компании. В ПАО «НК «Роснефть» фондоотдача в 2019 г. составлял 5,26 руб./руб., в 2020 г. – 3,54 руб./руб., а в 2021 г. – 5,32 руб./руб. Эффективность использования основных средств в 2021 г. возросла в сравнении с данными 2019-2020 гг. Это подтверждает и расчет фондоемкости – показатель снизился с 0,28 руб./руб. в 2020 г. до 0,19 руб./руб. в 2021 г. В 2019 г. на каждого сотрудника предприятия приходилось 285,97 млн руб. основных средств, а в 2021 г. – 361,77 млн руб. Это неудивительно, учитывая протяженность трубопроводных систем ПАО «НК «Роснефть» и пр.

Эффективность использования оборотных средств падает. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств в 2021 г. составил 1,31 оборотов (против 1,45 оборотов в 2019 г.), а период оборачиваемости – 274 дней (в 2019 г. – 248 дней).

Показатели рентабельности ПАО «НК «Роснефть» в 2020 г. были выше, чем в 2019-2020 гг. из-за роста цен на нефть. Так, в 2021 г. рентабельность продукции увеличилась на 7,65 % по сравнению с 2020 г., а рентабельность продаж – на 6,22 %.

Таким образом, ПАО «НК «Роснефть» – это компания, осуществляющая проведение геолого-поисковых и геолого-разведочных работ с целью поисков месторождений нефти, газа, угля и иных полезных ископаемых; добычу, транспортировку и переработку нефти, газа, угля и иных полезных ископаемых, а также леса; производство нефтепродуктов; хранение и реализацию нефти, газа. Основные экономические показатели

предприятия свидетельствуют о том, что деятельность ПАО «НК «Роснефть» в 2019-2021 гг. была успешной – на протяжении этих трех лет возрастала выручка организации, ее чистая прибыль, производительность труда, эффективность использования основных средств. Но также компании не добиться повышения эффективности использования оборотного капитала.

2.2 Оценка кадровой безопасности организации

Функции кадровой безопасности в ПАО «НК «Роснефть» возложены на департамент управления персоналом, который является самостоятельным структурным подразделением компании (рисунок 5), и службу безопасности.



Рисунок 5 – Структура Департамента управления персоналом ПАО «НК «Роснефть»

Департамент управления персоналом возглавляет начальник Департамента, который назначается на должность приказом генерального директора ПАО «НК «Роснефть».

Работники Департамента управления персоналом назначаются на должности приказом генерального директора по представлению директора

Департамента управления персоналом с согласованием своих непосредственных руководителей.

В своей деятельности Департамент управления персоналом руководствуется:

- уставом ПАО «НК «Роснефть»;
- положением о Департаменте;
- другими локальными нормативными актами ПАО «НК «Роснефть».

Организационная структура управления службы безопасности ПАО «НК «Роснефть» представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура управления службы безопасности ПАО «НК «Роснефть»

По данным рисунка 6 видно, что службу безопасности в организации возглавляет генеральный директор по безопасности, которому подчиняется его заместитель. В свою очередь, заместителю генерального директора по безопасности подчиняются сотрудники группы безопасности персонала и сотрудники группы технических средств охраны. Недостатком действующей системы организации кадровой безопасности предприятия является отсутствие проверок на полиграфе как уже работающих, так и вновь принимаемых сотрудников, результатом чего является рост ущерба ПАО

«НК «Роснефть» от различных угроз кадровой безопасности.

ПАО «НК «Роснефть» позиционирует работу в компании как конкурентный компенсационный пакет, широкие возможности для профессионального развития, а также дружный, сплоченный коллектив.

ПАО «НК «Роснефть» заинтересовано в подборе активных, коммуникабельных, ответственных и инициативных сотрудников, которые умеют работать в команде, и нацелены на результат. Система подбора персонала» ориентирована на эффективное решение задач в области подбора компетентных и квалифицированных сотрудников.

Собеседование с кандидатом проходит в форме «интервью по компетенциям», которое направлено на получение информации о кандидате по четким, понятным критериям, связанным с содержанием будущей работы.

Интервью состоит из ряда вопросов и специально разработанных ситуационных кейсов, позволяющих на основе прошлого опыта кандидата выявить стандарты его поведения и выяснить уровень требуемых для конкретной должности компетенций. Для того, чтобы избежать субъективности при оценке персонала, к проведению собеседования привлекаются 3 сотрудника компании, одним из которых обязательно является непосредственный руководитель.

ПАО «НК «Роснефть» нацелено на рост и развитие сотрудников внутри компании и готовы инвестировать в их обучение. Для каждого сотрудника с момента поступления на работу создается индивидуальный план развития, в рамках которого действуют различные программы повышения квалификации.

В ходе исследования было проведено интервью работников отдела кадров ПАО «НК «Роснефть» и обучения по вопросам применения организацией внешних и внутренних источников привлечения персонала. Опрос проводился в марте 2022 г., было опрошено 30 чел.

В результате опроса можно сделать вывод, что ПАО «НК «Роснефть» использует как внешние, так и внутренние источники привлечения персонала (рисунок 7).



Рисунок 7 – Основные источники привлечения персонала по данным опроса работников отдела кадров и обучения ПАО «НК «Роснефть», %

Итак, к основным внутренним источникам привлечения персонала сотрудники отдела кадров и обучения ПАО «НК «Роснефть» относят: кадровый резерв; конкурс; бывших сотрудников организации, личные контакты сотрудников (друзья, родственники, знакомые, полностью соответствующие требованиям должностям), а также совмещение, ротацию.

К основным внешним источникам привлечения персонала работники отдела кадров и обучения ПАО «НК «Роснефть» относят: различные

агентства по поиску персонала, а также рекрутинговые компании; профильные учебные заведения и общественные организации, социальные медиа и Веб-Сайт фирмы.

Процентное соотношение источников привлечения персонала в ПАО «НК «Роснефть» представлено на рисунке 8.

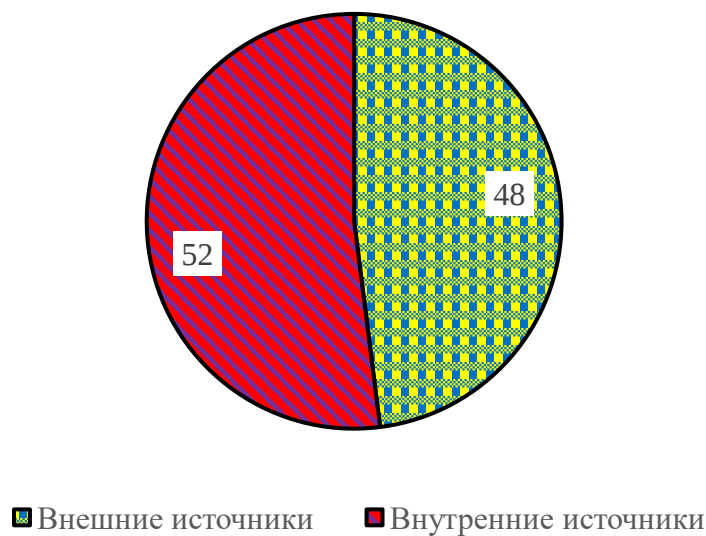


Рисунок 8 – Соотношение источников привлечения персонала в ПАО «НК «Роснефть», % (по данным опроса работников отдела кадров и обучения)

По данным рисунка 8 видно, что соотношение источников привлечения персонала в ПАО «НК «Роснефть» примерно одинаков – 48 % сотрудников набираются из внешних источников и 52 % – из внутренних.

Кроме того, мы попросили респондентов указать, какие преимущества и недостатки имеют внешние и внутренние источники персонала. Ответы указаны в таблице 6.

Таблица 6 – Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников персонала в ПАО «НК «Роснефть» (составлена автором по данным опроса работников отдела кадров и обучения)

Источники	Преимущества	Недостатки
-----------	--------------	------------

Внешние источники	Внешние кандидаты имеют уникальный опыт. Сотрудники могут знать более эффективный способ выполнения задач. ПАО «НК «Роснефть» получает свежий взгляд на свою деятельность и возможности для улучшения; Внешний рекрутинг помогает создать бренд работодателя ПАО «НК «Роснефть», который привлекает высококвалифицированных кандидатов. Рекламируя работу через несколько каналов, люди узнают бренд «Роснефть» и корпоративную культуру.	Затраты на привлечение специалистов; Вероятность того, что работник может не пройти испытательный срок, что увеличит текучесть кадров; Новые сотрудники плохо ориентируются на рабочем месте, поэтому могут возникать трудности при адаптации, привыкании к стилю управления и корпоративной культуре ПАО «НК «Роснефть». Привлечение со стороны сотрудников среднего и высшего звена блокирует возможность служебного продвижения по карьерной лестнице других работников, что может негативно отразиться на мотивации персонала; Уменьшение производительности труда из-за адаптации.
Внутренние источники привлечения персонала	Сотрудники знают бизнес компании. Если организация нанимает бывшего сотрудника, работник уже понимает, как работает ПАО «НК «Роснефть». Такие сотрудники имеют опыт работы с повседневными задачами. И они знают своих коллег. Процесс погружения может быть проще, чем наем извне; Менеджеры по найму знают сотрудника. У работников отдела кадров уже установлены отношения с сотрудниками. Доверие между ПАО «НК «Роснефть» и сотрудниками уже установлено. Сотрудники растут в рамках бизнеса. Если сотрудники чувствуют, что они застряли в должности и не могут продвигаться, то они, вероятно, будут искать работу в другом месте. Внутренний рекрутинг дает существующим сотрудникам больше возможностей внутри фирмы, которые могут мотивировать и помогать с удержанием кадров.	Ограниченность в выборе сотрудников; Вероятность создания в трудовом коллективе различных конфликтных и стрессовых ситуаций; Появление панибратства; Вероятность потерять сотрудника с огромным опытом из-за возможного отказа ему в открытой вакантной должности; Дополнительные расходы на обучение сотрудников или их перепрофилирование; При продвижении работников появляются новые вакантные места на их старые должности, что не устраняет проблему нехватки кадров

Результаты работы организации и ее кадровая безопасность напрямую связаны с динамикой, составом и структурой трудовых ресурсов, поэтому при помощи данных таблицы 7 проанализируем динамику численности

работников ПАО «НК «Роснефть» в 2019-2021 г.

Таблица 7 – Динамика численности работников ПАО «НК «Роснефть» в 2019-2021 гг. (на конец года), чел. (составлена автором)

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп роста, %	
				2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Руководители	441	479	411	38	-68	108,62	85,80
Специалисты	222	300	309	78	9	135,14	103,00
Служащие	146	118	102	-28	-16	80,82	86,44
Рабочие	2501	2286	1929	-215	-357	91,40	84,38
Обслуживающий персонал	1256	1119	833	-137	-286	89,09	74,44
Всего	4566	4302	3584	-264	-718	94,22	83,31

По данным таблицы 7 видно, что численность работников ПАО «НК «Роснефть» на конец 2019 г. составляла 4566 чел., на конец 2020 г. – 4302 чел., а на конец 2021 г. – 3584 чел. При этом за три года в организации уменьшилась численность руководителей, служащих, рабочих, а также обслуживающего персонала. Возросла только численность специалистов (в 2020 г. она увеличилась на 78 чел., а в 2021 г. – на 9 чел.).

Наглядно структура работников организации по категориям на конец 2019 г. изображена на рисунке 9.

По данным рисунка 9 видно, что основную часть кадров ПАО «НК «Роснефть» на конец 2019 г. занимали рабочие, на долю которых приходилось 54,77% от численности сотрудников организации, следующая значимая часть – это обслуживающий персонал, доля которого составляла 27,51% от всего персонала организации.

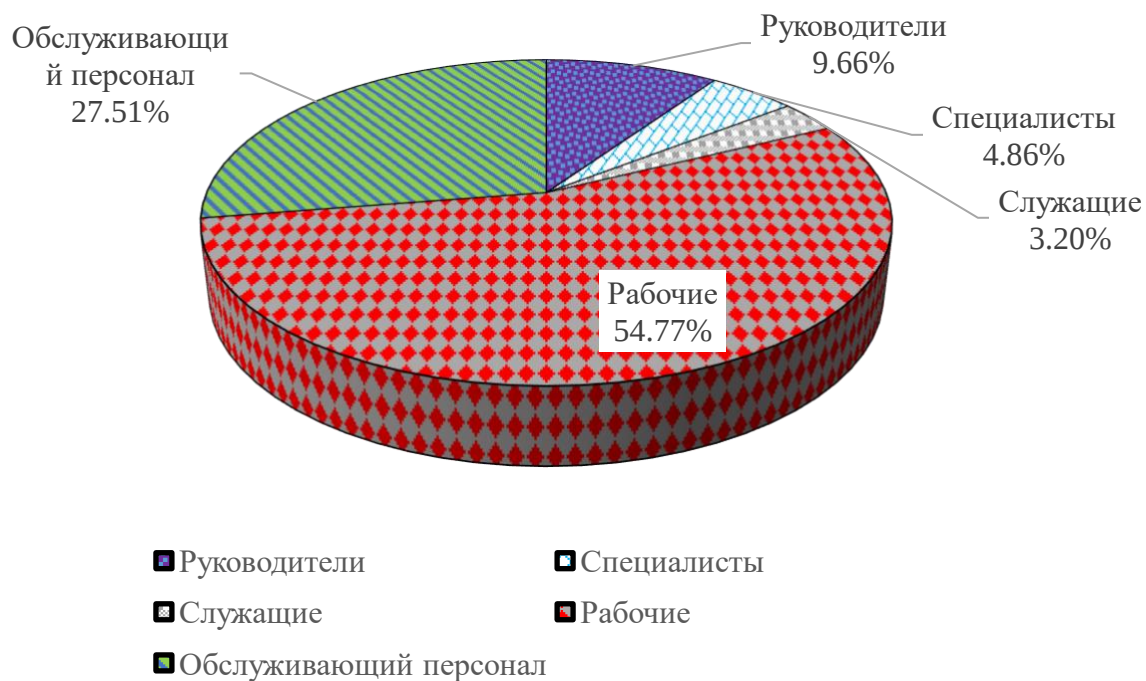


Рисунок 9 – Структура кадров ПАО «НК «Роснефть»
на 31.12.2019 г. по категориям, %

Далее при помощи данных рисунка 10 посмотрим, как изменилась структура кадров организации по категориям на конец 2020 г.

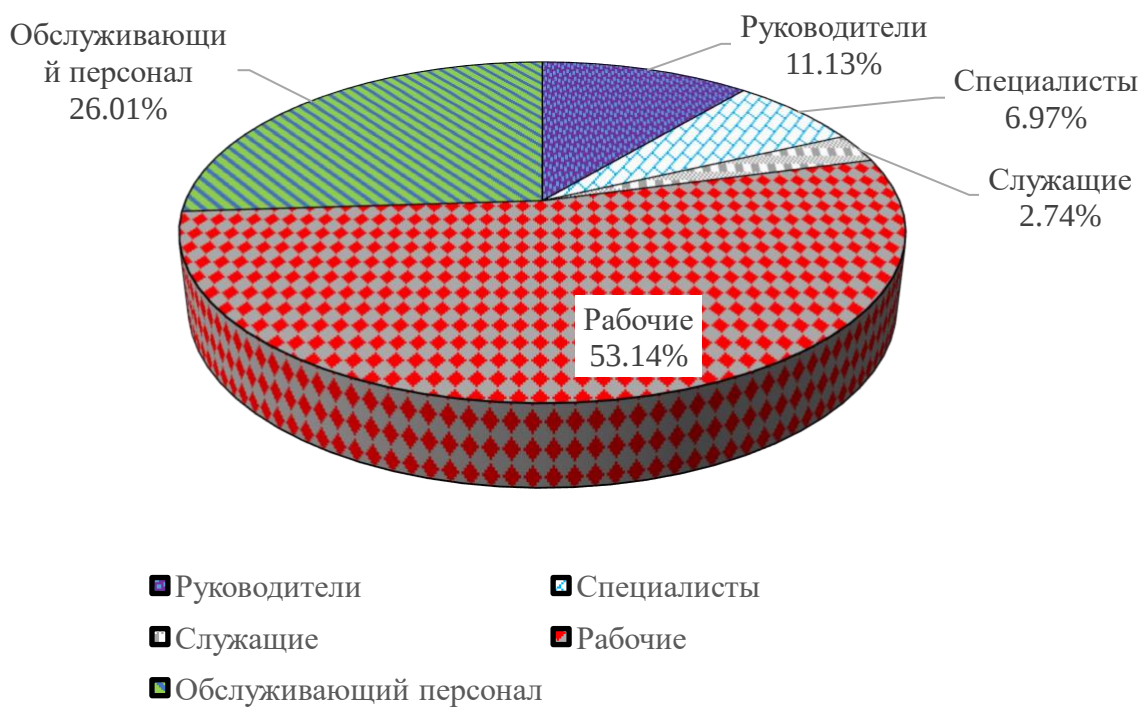


Рисунок 10 – Структура кадров ПАО «НК «Роснефть»
На 31.12.2020 г. по категориям, %

Из данных рисунка 10 видно, что на конец 2020 г. структура кадров

существенно изменилась. Отрицательным моментом является снижение доли рабочих, что сказалось на выручке организации (по итогам 2020 г. она снизилась).

Структура кадров организации по категориям на конец 2021 г. приведена на рисунке 11.

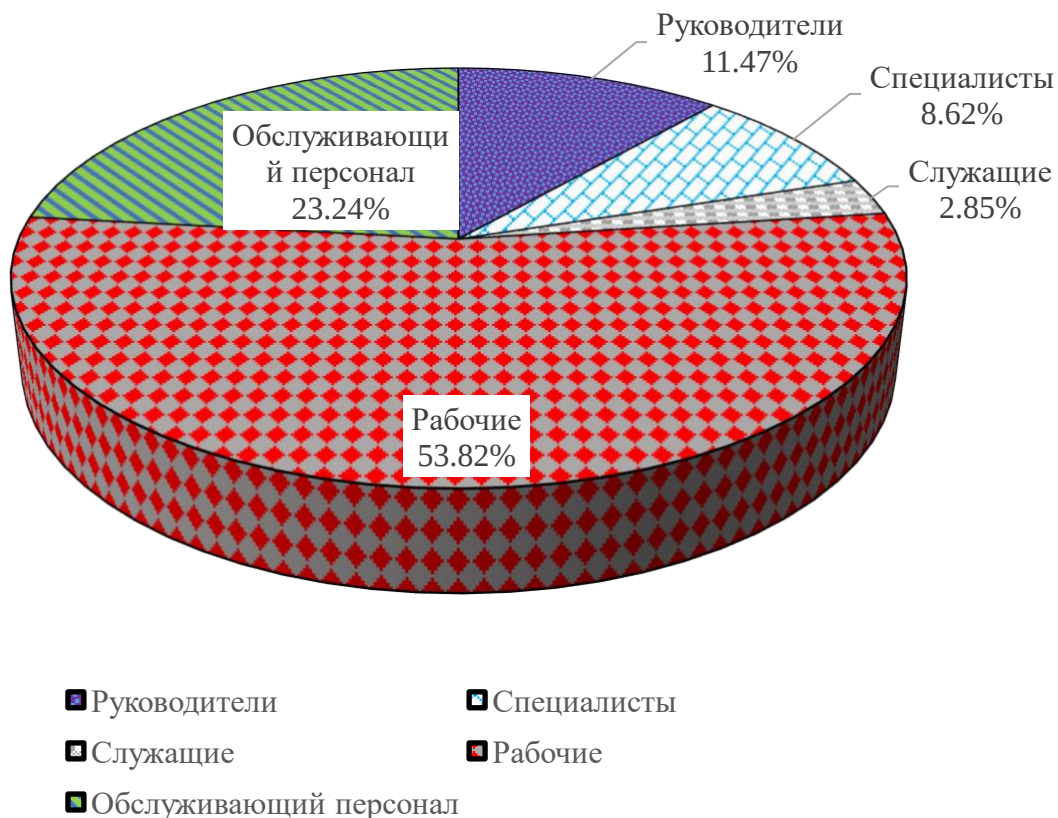


Рисунок 11 – Структура кадров ПАО «НК «Роснефть» на 31.12.2021 г. по категориям, %

Итак, по данным рисунка 11 видно, что на конец 2021 г. прекратилась тенденция сокращения доли рабочих, что благоприятно отразилось на выручке организации, которая возросла по сравнению с 2020 г. При этом в организации увеличивается не только доля рабочих, но и руководителей, а также специалистов и служащих.

В таблице 8 представлен квалификационный состав работников ПАО «НК «Роснефть» по общему стажу.

Таблица 8 – Квалификационный состав работников ПАО «НК «Роснефть» по общему стажу в 2019-2021 гг. (на конец года) (составлена автором)

Стаж, лет	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу
До 5	1398	30,62	1315	30,57	1076	30,02
5-15	957	20,96	1014	23,57	818	22,82
15-25	1180	25,84	897	20,85	716	19,98
25 и более	1031	22,58	1076	25,01	974	27,18
Итого	4566	100,00	4302	100,00	3584	100,00

По данным таблицы 8 видно, что в организации работают в основном сотрудники с большим опытом работы (на конец 2021 г. только 30,02% персонала организации имело общий стаж работы до 5 лет). Больше всего в организации сотрудников с богатым опытом работы. Наглядно состав работников организации по общему стажу представлен на рисунке 12.

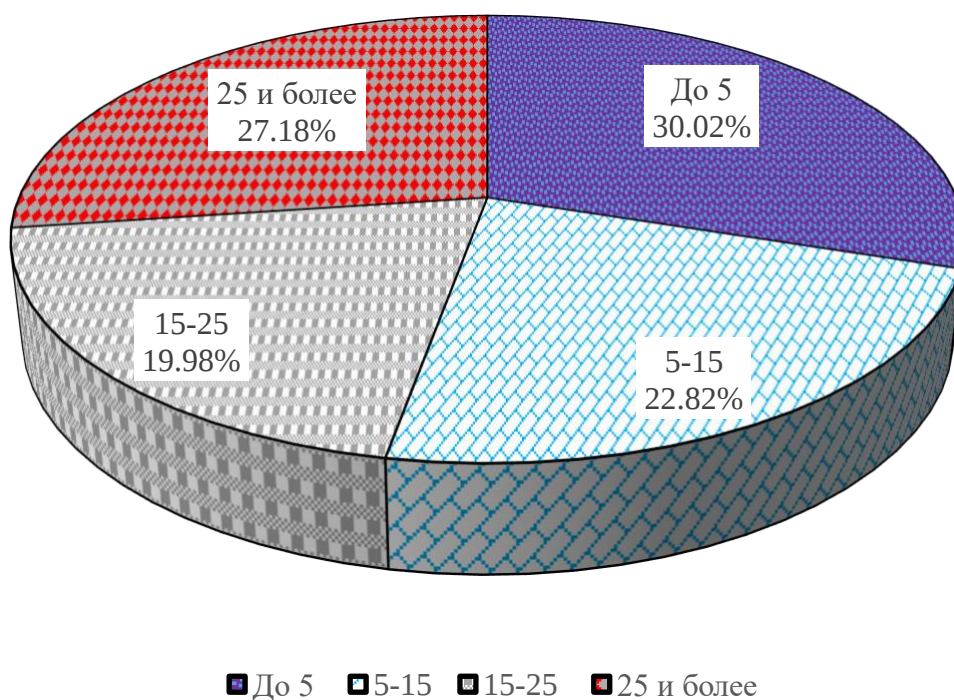


Рисунок 12 – Структура кадров ПАО «НК «Роснефть» на 31.12.2021 г. по общему стажу, %

В таблице 9 представлен возрастной состав работников ПАО «НК «Роснефть».

Таблица 9 – Возрастной состав работников ПАО «НК «Роснефть» в 2019-2021 гг. (на конец года) (составлена автором)

Возраст, лет	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу
До 20	149	3,26	300	6,97	204	5,69
20-30	1252	27,42	1076	25,01	974	27,18
30-40	1031	22,58	836	19,43	665	18,55
40-50	1249	27,35	1072	24,92	869	24,25
50-60	663	14,52	718	16,69	563	15,71
старше 60	222	4,86	300	6,97	309	8,62
Итого	4566	100,00	4302	100,00	3584	100,00

По данным таблицы 9 видно, что большая часть сотрудников организации имеет возраст от 20 до 30 лет и от 40 до 50 лет. Имеются и лица старше 60 лет, это наиболее опытные сотрудники, которым сложно подыскать замену среди молодых специалистов.

Наглядно возрастной состав работников ПАО «НК «Роснефть» на 31.12.2021 г. представлен на рисунке 13.

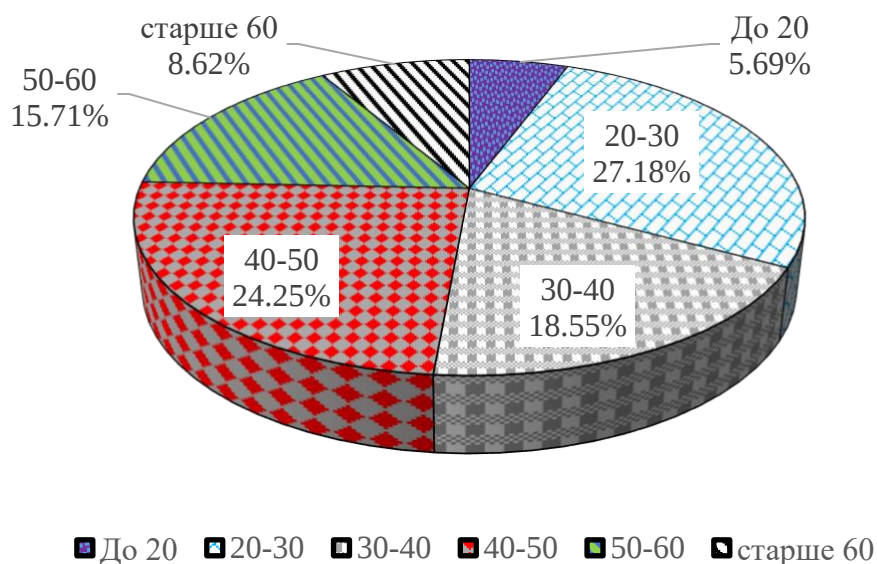


Рисунок 13 – Возрастной состав кадров ПАО «НК «Роснефть» на 31.12.2021 г., %

В таблице 10 представлен состав работников ПАО «НК «Роснефть» по образованию.

Таблица 10 – Квалификационный состав работников ПАО «НК «Роснефть» по образованию в 2019-2021 гг. (на конец года) (составлена автором)

Показатель	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу
Среднее специальное образование	15	0,33	11	0,26	17	0,47
Высшее образование	3892	85,24	3846	89,40	3289	91,77
Аспирантура	659	14,43	445	10,34	278	7,76
Итого	4566	100,00	4302	100,00	3584	100,00

По данным таблицы 10 видно, что квалификационному составу в организации уделяется хорошее внимание, доля работников со средним специальным образованием минимальна, основная часть сотрудников имеет высшее образование, многие закончили аспирантуру.

Тем не менее, в организации есть сотрудники со средним специальным образованием – это обслуживающий персонал ПАО «НК «Роснефть».

Наглядно структура кадров организации на 31.12.2021 г. по уровню образования представлена на рисунке 14.

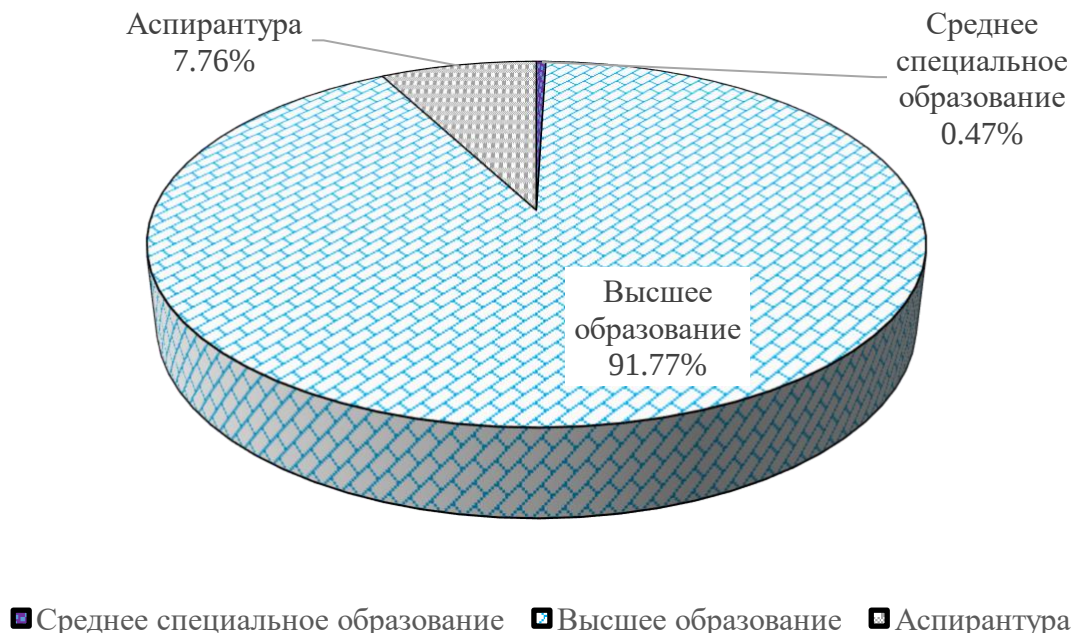


Рисунок 14 – Структура кадров ПАО «НК «Роснефть» по уровню образования на 31.12.2021 г., %

Движение кадров предназначено для приведения в равновесие потребности производства относительно замещения вакантных рабочих мест

и потребности в труде соответствующего качества, в продвижении и т.д. Вместе с тем внутренние перемещения связаны не только с наличием вакантных рабочих мест соответствующего качества, но и с возможностью занять их принятыми работниками, т.е. с уровнем общей и профессиональной подготовки принятых, с их демографическими особенностями, опытом и т.п. От рациональной организации внутренних перемещений в ПАО «НК «Роснефть» во многом зависят возможности квалификационного продвижения, получения работы по интересам с оптимальными для рабочего условиями и оплатой труда и даже кадровая безопасность организации.

В таблице 11 отразим данные движения трудовых ресурсов в 2019 – 2021 гг.

Таблица 11 – Анализ движения трудовых ресурсов ПАО «НК «Роснефть» в 2019-2021 гг. (составлена автором)

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп роста, %	
				2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Численность персонала на начало года	4508	4566	4302	58	-264	101,29	94,22
Принято, чел.	239	245	225	6	-20	102,51	91,84
Уволено, чел.	181	509	943	328	434	281,22	185,27
Из них уволено по собственному желанию, чел.	176	497	928	321	431	282,39	186,72
Численность персонала на конец периода, чел.	4566	4302	3584	-264	-718	94,22	83,31

Выполнив предварительный анализ данных, отраженных в таблице 11, сделаем вывод о полученных результатах. На начало 2019 г. численность работников ПАО «НК «Роснефть» составляла 4508 чел., в течение года было

принято 239 чел., а уволено 181, из них по собственному желанию – 176 чел., в результате на конец года численность работников организации составила 4566 чел., что на 58 чел. больше, чем на начало.

В течение 2020 г. было принято 245 чел., а уволено 509 чел., причем 497 из них по собственному желанию. В результате численность сотрудников на конец года составила 4302 чел., что на 264 чел. меньше, чем на конец 2019 г. Такой рост уволенных по собственному желанию сотрудников свидетельствует о росте угроз кадровой безопасности организации.

В течение 2021 г. было принято 225 чел., а уволено 943 чел., из них 928 чел. было уволено по собственному желанию, в результате на конец 2021 г. численность работников составила 3584 чел., что на 718 чел. меньше, чем на начало этого года. Проведем оценку коэффициентов движения трудовых ресурсов (таблица 12).

Таблица 12 – Показатели движения трудовых ресурсов ПАО «НК «Роснефть»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп роста, %	
				2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность работников, чел.	4537	4434	3943	-103	-491	97,73	88,93
Принято, чел.	239	245	225	6	-20	102,51	91,84
Уволено, чел.	181	509	943	328	434	281,22	185,27
Уволено по собственному желанию, чел.	176	497	928	321	431	282,39	186,72
Коэффициент оборота по приему, %	5,27	5,53	5,71	0,26	0,18	104,89	103,27
Коэффициент оборота по выбытию, %	3,99	11,48	23,92	7,49	12,44	287,75	208,34
Коэффициент замещения рабочей силы	132,04	48,13	23,86	-83,91	-24,27	36,45	49,57
Коэффициент текучести кадров,	3,88	11,21	23,54	7,33	12,33	288,95	209,97

%							
---	--	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 12

Коэффициент постоянства состава персонала организации, %	90,74	83,00	70,38	-7,75	-12,62	91,46	84,80
--	-------	-------	-------	-------	--------	-------	-------

Исходя из полученных результатов, сделаем вывод о движении трудовых ресурсов в ПАО «НК «Роснефть». Показатель оборота по приему в 2019 г. составил 5,27 %, а показатель по выбытию значительно ниже – всего 3,99 %, характеризую рост численности трудовых ресурсов, при этом показатель постоянства состава в этом году достаточно высок, он составляет в

ПАО «НК «Роснефть» 90,74 %, свидетельствуя о незначительной доле текучести кадров, что подтверждает показатель текучести.

В 2020 г. было принято намного меньше сотрудников, чем уволено, в результате показатель оборота по приему составил 5,53 %, а показатель оборота по выбытию – 11,48 %, в результате показатель текучести кадров возрос до 11,21 % и стал угрожать кадровой безопасности организации. При этом показатель постоянства состава персонала ПАО «НК «Роснефть» понизился до 83,00 %.

В 2021 г. ПАО «НК «Роснефть» было принято 225 чел., а уволено 943 чел., в результате показатель оборота по приему составил 5,71 %, а показатель оборота по выбытию – 23,92 %, что превышает оборот по приему. Показатель текучести кадров в ПАО «НК «Роснефть» в 2021 г. составил 23,54 %, в результате коэффициент постоянного состава составил – 70,38 %, что выше, чем в 2020 г.

Фактические индикаторы экономической безопасности ПАО «НК «Роснефть» приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Фактические индикаторы экономической безопасности ПАО «НК «Роснефть»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)	
				2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Кадровая составляющая экономической безопасности					
Среднегодовая выработка 1 работника, млн руб./чел.	1504,85	1090,46	1925,90	-414,40	835,44
Степень удовлетворенности условиями труда, баллов	8,00	8,00	8,00	0,00	0,00
Степень удовлетворенности оплатой труда, баллов	9,00	9,00	9,00	0,00	0,00
Коэффициент оборота по приему, %	5,27	5,53	5,71	0,26	0,18
Коэффициент оборота по выбытию, %	3,99	11,48	23,92	7,49	12,44
Коэффициент текучести кадров, %	3,88	11,21	23,54	7,33	12,33
Коэффициент постоянства состава персонала организации, %	90,74	83,00	70,38	-7,75	-12,62
Чистая прибыль в расчете на 1 работника, млн руб./чел.	87,40	35,14	152,91	-52,26	117,77
Финансовая составляющая экономической безопасности					
Коэффициент текущей ликвидности	1,32	1,83	1,61	0,51	-0,22
Коэффициент автономии	0,18	0,16	0,20	-0,02	0,03
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,24	0,44	0,37	0,21	-0,08
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, оборотов	2,71	1,85	2,90	-0,86	1,05
Уровень рентабельности совокупного капитала, %	3,22	1,20	4,50	-2,02	3,30
Технико-технологическая составляющая экономической безопасности					
Фондоотдача, руб./руб.	5,26	3,54	5,32	-1,72	1,78
Фондоемкость, руб./руб.	0,19	0,28	0,19	0,09	-0,09
Коэффициент оборачиваемости запасов, оборотов	33,16	28,67	36,93	-4,48	8,26

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборотов	2,20	1,28	1,93	-0,92	0,65
Рентабельность оборотных активов, %	8,43	2,86	10,42	-5,57	7,56
Ресурсно-производственная составляющая экономической безопасности					
Показатели ресурсной безопасности					
Фондовооруженность, млн руб./чел.	285,97	307,69	361,77	21,72	54,08
Сумма оборотных средств на 1 работника, млн руб./чел.	1036,30	1228,97	1466,88	192,68	237,91
Получено выручки от продаж на 1 работника, млн руб.	1504,85	1090,46	1925,90	-414,40	835,44
Получено прибыли от продаж на 1 работника, млн руб.	167,21	72,70	248,26	-94,51	175,56
Фондорентабельность	30,56	11,42	42,27	-19,14	30,85
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,45	0,89	1,31	-0,56	0,43
Показатели производственной безопасности					
Капиталоотдача	0,55	0,37	0,57	-0,18	0,19
Затратоемкость	0,89	0,93	0,87	0,04	-0,06
Безубыточный объем продаж, млн руб.	6062340	4505203	6610141	-1557137	2104938
Уровень рентабельности собственных источников финансирования, %	18,49	6,95	25,19	-11,55	18,24
Уровень рентабельности заемных источников финансирования, %	3,90	1,45	5,47	-2,45	4,03

Далее система индикаторов экономической (в том числе) кадровой безопасности предприятия прошла процедуру нормализации (фактическое значение каждого отобранного показателя было разделено на эталонное (максимальное или минимальное значение показателя в зависимости от предпочитаемой тенденции)). Все это позволило свести систему разнородных

показателей к единому основанию, а значит, дало возможность интегрировать их влияние.

Далее при помощи данных рисунка 15 проанализируем интегральные значения составляющих экономической безопасности ПАО «НК «Роснефть».



Рисунок 15 – Динамика интегральных показателей составляющих экономической безопасности ПАО «НК «Роснефть» в 2019-2021 гг., %

По данным рисунка 15 видно, что в 2021 г. интегральный показатель экономической безопасности предприятия увеличился по сравнению с 2019 и 2020 гг., однако при этом снизился интегральный показатель кадровой

безопасности (в 2019 г. он составлял 0,90 %, а в 2021 г. – 0,81 %). То есть рост экономической безопасности ПАО «Роснефть» обусловлен другими составляющими экономической безопасности – ростом финансовой, технико-технологической, ресурсной и производственной безопасности. Фактически только динамика кадровой безопасности на предприятии была отрицательной, что связано с ростом текучести кадров и снижением коэффициента постоянства состава персонала организации.

По итогам второй главы выпускной квалификационной работы были сделаны следующие выводы. Функции кадровой безопасности в ПАО «НК «Роснефть» возложены на департамент управления персоналом и службу безопасности. Численность работников ПАО «НК «Роснефть» на конец 2019 г. составляла 4566 чел., на конец 2020 г. – 4302 чел., а на конец 2021 г. – 3584 чел. Проведя анализ движения трудовых ресурсов с использованием показателей оборота по приему, оборота по выбытию и т.д., можно сделать вывод, что в ПАО «НК «Роснефть» в 2021 г. коэффициент текучести кадров был очень высоким, что создало угрозу кадровой безопасности организации. Наибольшая текучесть кадров наблюдается среди работников автозаправочных станций.

На протяжении последних трех лет в ПАО «НК «Роснефть» наблюдается высокий уровень кадровой безопасности, о чем свидетельствуют значения этого показателя, но его динамика отрицательна (интегральный показатель кадровой безопасности за три года снизился с 0,90 до 0,81 %) в связи, с чем необходимо разработать мероприятия по укреплению кадровой безопасности организации.

3 Перспективные направления укрепления кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть»

3.1 Совершенствование кадровой безопасности организации

Проведенное исследование выявило несколько недочетов, снижающих кадровую безопасность ПАО «НК «Роснефть», а именно:

- недостаточно эффективная система нематериального стимулирования сотрудников автозаправочных станций, в результате чего многие из них увольняются, что приводит к снижению уровня кадровой безопасности, поскольку компания затратила денежные средства на привлечение и обучение этих сотрудников и вынуждена снова «вкладывать» в персонал, что снижает ее финансовые результаты, а, значит
- собственный капитал, финансовую устойчивость, экономическую безопасность (в том числе ее кадровую составляющую);
- предприятие тратит много средств на обучение кадров, однако многие сотрудники впоследствии увольняются;
- недостатком действующей системы организации кадровой безопасности предприятия является отсутствие проверок на полиграфе как уже работающих ключевых, так и вновь принимаемых сотрудников, результатом чего является рост ущерба ПАО «НК «Роснефть» от различных угроз кадровой безопасности.

Поэтому в целях укрепления кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть» рекомендуется:

- часть выручки потратить на организацию доставки питания сотрудникам автозаправочных станций «Роснефть». При этом часть блюд будет платной, т.е. это не только повысит удовлетворенность сотрудников условиями труда, снизит текучесть кадров, но и будет окупаться организацией;
- закрепить в трудовом договоре пункт, согласно которому лица,

которые прошли дорогостоящее обучение за счет средств компании, обязаны в ней проработать не менее 5 лет (в случае досрочного расторжения договора сотрудник будет обязан вернуть сумму, затраченную на его обучение);

– проводить проверки на полиграфе ключевых сотрудников (как уже работающих на предприятии, так и потенциальных (при собеседовании)). Проверка на полиграфе кандидатов на должность будет осуществляться добровольно.

Обобщим направления укрепления кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть» в таблице 14.

Таблица 14 – Предложения по укреплению кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть» (составлена автором)

Недостаток	Предложение по совершенствованию	Результат
1	2	3
Недостаточно эффективная система нематериального стимулирования сотрудников автозаправочных станций, в результате чего многие из них увольняются, что приводит к снижению уровня кадровой безопасности, поскольку компания затратила денежные средства на привлечение и обучение этих сотрудников и вынуждена снова «вкладывать» в новый персонал, что снижает ее финансовые результаты, а, значит – собственный капитал, финансовую устойчивость, экономическую безопасность (в том числе ее кадровую составляющую экономической	– организовать доставку питания сотрудникам автозаправочных станций «Роснефть»; – сделать часть блюд платной	– снижение текучести кадров; – повышение удовлетворенности условиями труда; – рост выручки; – увеличение производительности труда; – повышение финансовых результатов; – укрепление финансового состояния; – повышение уровня экономической безопасности; – рост кадровой безопасности предприятия

безопасности). Кроме того, высокая текучесть кадров сотрудников автозаправочных станций снижает рейтинг предприятия		
---	--	--

Продолжение таблицы 14

1	2	3
Предприятие тратит много средств на обучение кадров, однако многие сотрудники впоследствии увольняются	– закрепить в трудовом договоре пункт, согласно которому лица, которые прошли дорогостоящее обучение за счет средств компании, обязаны в ней проработать не менее 5 лет (в случае досрочного расторжения договора сотрудник будет обязан вернуть сумму, затраченную на его обучение)	– снижение расходов на обучение персонала (так как не придется дважды платить за обучение (за уволенного по собственному желанию и вновь принятого сотрудника))
Отсутствие проверок на полиграфе как уже работающих, так и вновь принимаемых сотрудников	рекомендуется проводить проверки на полиграфе ключевых сотрудников (как уже работающих на предприятии, так и потенциальных (при собеседовании)). Проверка на полиграфе кандидатов на должность будет осуществляться добровольно. Лица, отказавшиеся от проверки не будут приниматься на должности, которые связаны с материально-техническим обеспечением или движением денежных средств компании, где величина потенциального ущерба от злого умысла сотрудников максимальна; – служба безопасности ПАО «НК «Роснефть» совместно с департаментом по управлению персоналом должны разработать и обеспечить подписание сотрудниками дополнительного соглашения к заключенным ими трудовым договорам, которое обязует работников проходить ежегодную проверку на полиграфе; – информацию о тех работниках, что отказались от подписания такого дополнительного соглашения рекомендуется незамедлительно передавать в службу безопасности для усиления контроля за деятельностью таких лиц.	– уменьшение ущерба; – увеличение прибыли и рентабельности; – рост кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть»

Прежде всего ПАО «НК «Роснефть» рекомендуется организовать питание работников автозаправочных станций. Как правило, все автозаправочные станции торгуют чипсами, газировкой, булочками и пр. Но, когда сотрудники едят это из дня в день, у них могут начаться проблемы с пищеварением, от чего снижается удовлетворенность трудом, возникает желание уволиться. Вот почему крайне важно снабжать их правильным питанием. Так, только в одном Краснодарском крае у компании 217 автозаправочных станций, на которых трудятся сотни человек. Поэтому рекомендуется вначале протестировать данное мероприятие в регионе, а если оно покажет эффективность, то затем распространить эту практику и на автозаправочные станции «Роснефть» в других регионах.

На рисунке 16 представлены темы, выносимые на проверку при помощи полиграфа.

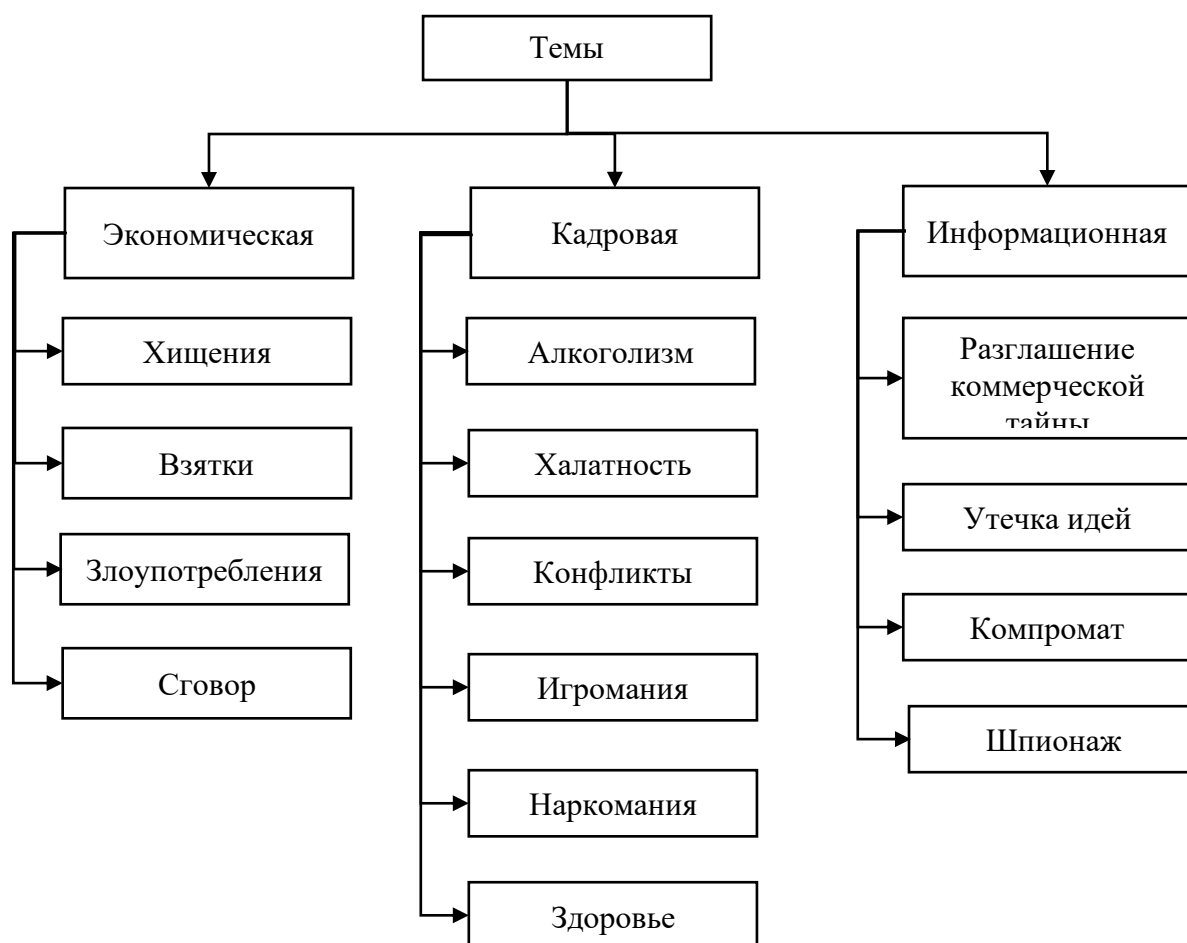


Рисунок 16 – Темы, выносимые на проверку при помощи полиграфа потенциальных и работающих в ПАО «НК «Роснефть» сотрудников

Проверка сотрудников, которые уже работают в ПАО «НК «Роснефть», то их проверка на полиграфе также должна быть добровольна. Для этого служба безопасности ПАО «НК «Роснефть» совместно с департаментом по управлению персоналом должны разработать и обеспечить подписание сотрудниками, согласившимися на проверку, дополнительного соглашения к заключенным ими трудовым договорам.

Информация о тех работниках, что отказались от подписания такого дополнительного соглашения будет незамедлительно передаваться в службу безопасности для усиления контроля за деятельностью таких лиц.

Таким образом, для уменьшения ущерба и укрепления кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть» рекомендуется: часть выручки потратить на организацию доставки питания сотрудникам автозаправочных станций «Роснефть» (при этом часть блюд будет платной, т.е. это не только повысить удовлетворенность сотрудников условиями труда, снизит текучесть кадров); закрепить в трудовом договоре пункт, согласно которому лица, которые прошли дорогостоящее обучение за счет средств компании, обязаны в ней проработать не менее 5 лет (в случае досрочного расторжения договора сотрудник будет обязан вернуть сумму, затраченную на его обучение); проводить проверки на полиграфе ключевых сотрудников (как уже работающих на предприятии, так и потенциальных (при собеседовании)). Проверка на полиграфе кандидатов на должность будет осуществляться добровольно. Служба безопасности ПАО «НК «Роснефть» совместно с департаментом по управлению персоналом должны разработать и обеспечить подписание сотрудниками дополнительного соглашения к заключенным ими трудовым договорам, которое обяжет работников проходить ежегодную проверку на полиграфе. Информацию о тех работниках, что отказались от подписания такого дополнительного соглашения рекомендуется незамедлительно передавать в службу безопасности для усиления контроля

за деятельностью таких лиц. Выполнение всех этих мероприятий позволит компании укрепить кадровую составляющую ее экономической безопасности и благоприятно отразится на ее финансовом состоянии.

3.2 Экономическая эффективность укрепления кадровой безопасности организации

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий. Первое мероприятие по укреплению кадровой безопасности включает в себя совершенствование системы нематериального стимулирования труда (путем организации доставки питания сотрудникам автозаправочных станций «Роснефть»). Опрос, проведенной среди сотрудников автозаправочных станций, свидетельствуют, что они положительно отнеслись бы к такому решению компании, даже, если часть блюд будет платной. Сотрудники утверждают, что могли бы доплачивать в размере 250-350 руб. (в среднем – 300 руб.) за один обед. В Краснодарском крае у ПАО «НК «Роснефть» 217 автозаправочных станций, на которых работает 820 чел., соответственно, выручка ПАО «НК «Роснефть» от реализации питания сотрудникам составит в год:

$$820 \text{ чел.} \times 0,30 \text{ тыс. руб.} \times 15 \text{ рабочих дней} \times 12 \text{ месяцев} / 1000 \text{ руб.} = 44,28 \text{ млн руб.}$$

При этом затраты ПАО «НК «Роснефть» на организацию питания сотрудников автозаправочных станций не превысят 29,60 млн руб.

Прибыль от продаж за счет реализации первого мероприятия повысится на: 14,68 млн руб., а чистая прибыль – на 11,74 млн руб. ($14,68 \cdot 80\%$ (за минусом налога на прибыль – 20 %)).

В качестве второго мероприятия предлагается закрепить в трудовом договоре пункт, согласно которому лица, которые прошли дорогостоящее обучение за счет средств компании, обязаны в ней проработать не менее 5

лет (в случае досрочного расторжения договора сотрудник будет обязан вернуть сумму, затраченную на его обучение). Ежегодно обучение в компании проходят сотни человек. В среднем расходы на обучение и инвестиции в человеческий капитал (в расчете на одного сотрудника) обходится ПАО «НК «Роснефть» в 289 тыс. руб. При этом, в 2021 г. по собственному желанию уволилось 943 чел., следовательно, убытки фирмы (из-за обучения уволившихся сотрудников) составили:

$$943 \text{ чел.} \times 289 \text{ тыс. руб.} / 1000 \text{ руб.} = 272,53 \text{ млн. руб.}$$

В проектном периоде такие расходы снизятся, как минимум, вдвое, т.е. эффект составит 136,26 млн руб., а это значит, что на эту сумму возрастет прибыль от продаж.

Третье мероприятие предполагает проведение проверки на полиграфе ключевых сотрудников (как уже работающих на предприятии, так и потенциальных (при собеседовании)). Экономический эффект от применения предприятием полиграфа практически полностью зависит от полиграфолога и его квалификации. ПАО «НК «Роснефть» может принять в штат квалифицированного полиграфолога либо обратиться в агентство, предоставляющее услуги по проверке сотрудников коммерческих предприятий на детекторе лжи.

Сравним эти варианты.

В первом случае ПАО «НК «Роснефть» должно принять в штат как минимум одного полиграфолога с высокой квалификацией. Заработная плата в месяц такого специалиста в среднем составит 400 тыс. руб. Такая высокая заработная плата для таких специалистов является обычной практикой, т.к. при низкой оплате труда он может вступить в сговор с сотрудниками.

Фонд заработной платы полиграфолога в год составит:

$$400 \text{ тыс. руб.} \times 12 \text{ мес.} = 4800 \text{ тыс. руб.}$$

С фонда оплаты труда ПАО «НК «Роснефть» должно будет заплатить страховые взносы в Пенсионный фонд РФ (22%), Фонд социального

страхования РФ (2,9 % и 0,8%) и Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (5,1%):

$$4800 \text{ тыс. руб.} \times 30,8 \% = 1478,4 \text{ тыс. руб.}$$

Кроме того, для исключения «договоренностей» полиграфолога с сотрудниками ПАО «НК «Роснефть» его самого раз в год рекомендуется тестировать на полиграфе (для этого компании нужно будет обратиться в стороннее агентство, оказывающее такие услуги). Средняя стоимость услуг такого агентства за проверку 1 чел. составляет сейчас 4 тыс. руб.

Таким образом, расходы ПАО «НК «Роснефть» при принятии в штат полиграфолога составят:

$$4800 \text{ тыс. руб.} + 1478,4 \text{ тыс. руб.} + 4 \text{ тыс. руб.} = 6282,4 \text{ тыс. руб.}$$

После проведения бесед с сотрудниками ПАО «НК «Роснефть» и разъяснением им выгод от прохождения ими исследования на полиграфе, предварительно согласие на прохождение теста на детекторе лжи дали 411 чел.

По данным службы безопасности ПАО «НК «Роснефть», в 2021 г. из-за корпоративного шпионажа компания понесла убыток в сумме 32 млн руб.

При своевременном тестировании персонала ПАО «НК «Роснефть» удалось бы сэкономить:

$$32 \text{ млн руб.} - 6,28 \text{ млн руб.} = 25,72 \text{ млн руб.}$$

Прибыль до налогообложения от принятия в штат полиграфолога составит в год 25,72 млн руб.

Чистая прибыль в год:

$$25,72 \text{ тыс. руб.} \times 80 \% = 20,58 \text{ млн руб.}$$

При проверке на полиграфе 411 чел. (при помощи услуг сторонней компании) затраты ПАО «НК «Роснефть» составят:

$$411 \text{ чел.} \times 4 \text{ тыс. руб.} = 1644 \text{ тыс. руб.}$$

Прибыль до налогообложения составит:

$$32 \text{ млн руб.} - 1,64 \text{ млн руб.} = 30,36 \text{ млн руб.}$$

Чистая прибыль:

30,36 тыс. руб. × 80 % = 24,29 млн руб.

Таким образом, ПАО «НК «Роснефть» выгоднее второй вариант, а именно – проверка на полиграфе сотрудников при помощи услуг сторонней компании).

Экономическая эффективность всех трех мероприятий приведена в таблице 15.

Таблица 15 – Экономическая эффективность мероприятий по укреплению кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть», млн руб. (составлена автором)

Показатель	Совершенствование системы нематериального стимулирования (организация платного и бесплатного питания сотрудников автозаправочных станций)	Закрепление в трудовом договоре пункта, согласно которому лица, которые прошли обучение за счет средств компании, обязаны в ней проработать не менее 5 лет (в случае досрочного расторжения договора сотрудник будет обязан вернуть сумму, затраченную на его обучение)	Предупреждение корпоративного шпионажа и организация проверки на полиграфе руководящих сотрудников	Итого
Изменение выручки	44,28	-	-	44,28
Изменение себестоимости продаж организации	29,60	-136,26	1,64	-105,02
Изменение прибыли от продаж организации	14,68	136,26	-1,64	149,30
Изменение прочих расходов	-	-	-32,00	-32,00

организации				
Изменение прибыли до налогообложения организации	14,68	136,26	30,36	181,30
Изменение чистой прибыли организации	11,74	109,01	24,29	145,04

По данным таблицы 15 видно, что в результате реализации мероприятий возрастет выручка, сократится себестоимость продаж (за счет уменьшения необходимости в обучении персонала благодаря стабилизации штатного состава персонала), снизятся прочие расходы.

На рисунке 17 представлены индикаторы кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть» до и после реализации мероприятий.

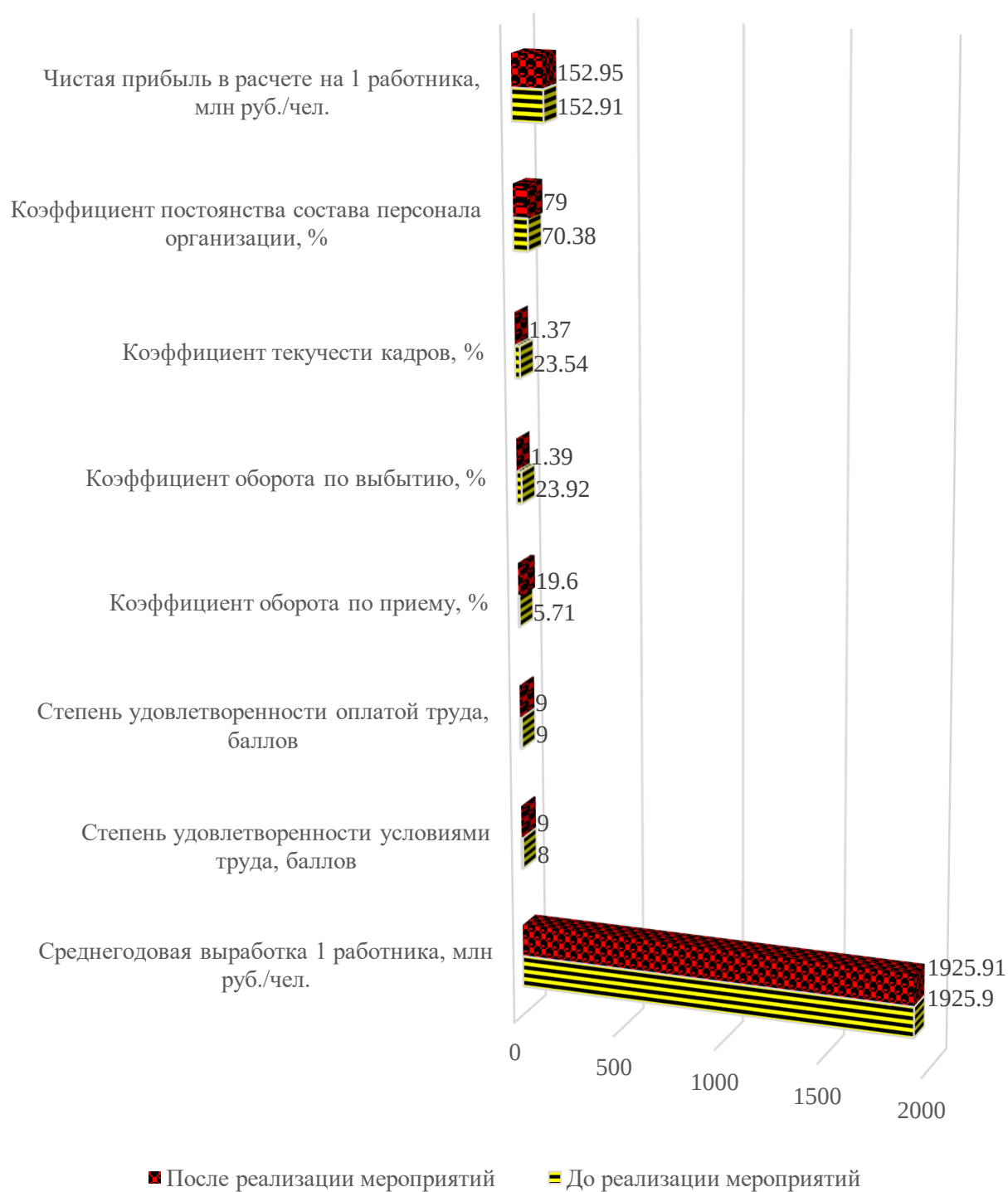


Рисунок 17 – Индикаторы кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть» до и после реализации мероприятий (составлена автором)

По данным рисунка 17 видно, что после реализации мероприятий среднегодовая выработка 1 работника ПАО «НК «Роснефть» возрастет на 0,01 млн руб./чел., степень удовлетворенности условиями труда – на 1 балл, коэффициент оборота по приему – на 13,89 %, коэффициент оборота по

выбытию снизится на 22,53%, коэффициент текучести кадров – на уменьшится на 22,17 %, коэффициент постоянства состава персонала организации возрастет на 8,62 %, а чистая прибыль в расчете на 1 работника – на 0,04 млн руб./чел.

Прибыль до налогообложения после реализации разработанных мероприятий в ПАО «НК «Роснефть» возрастет с 618716 до 618897 млн руб. (рисунок 18), или на 0,03%.

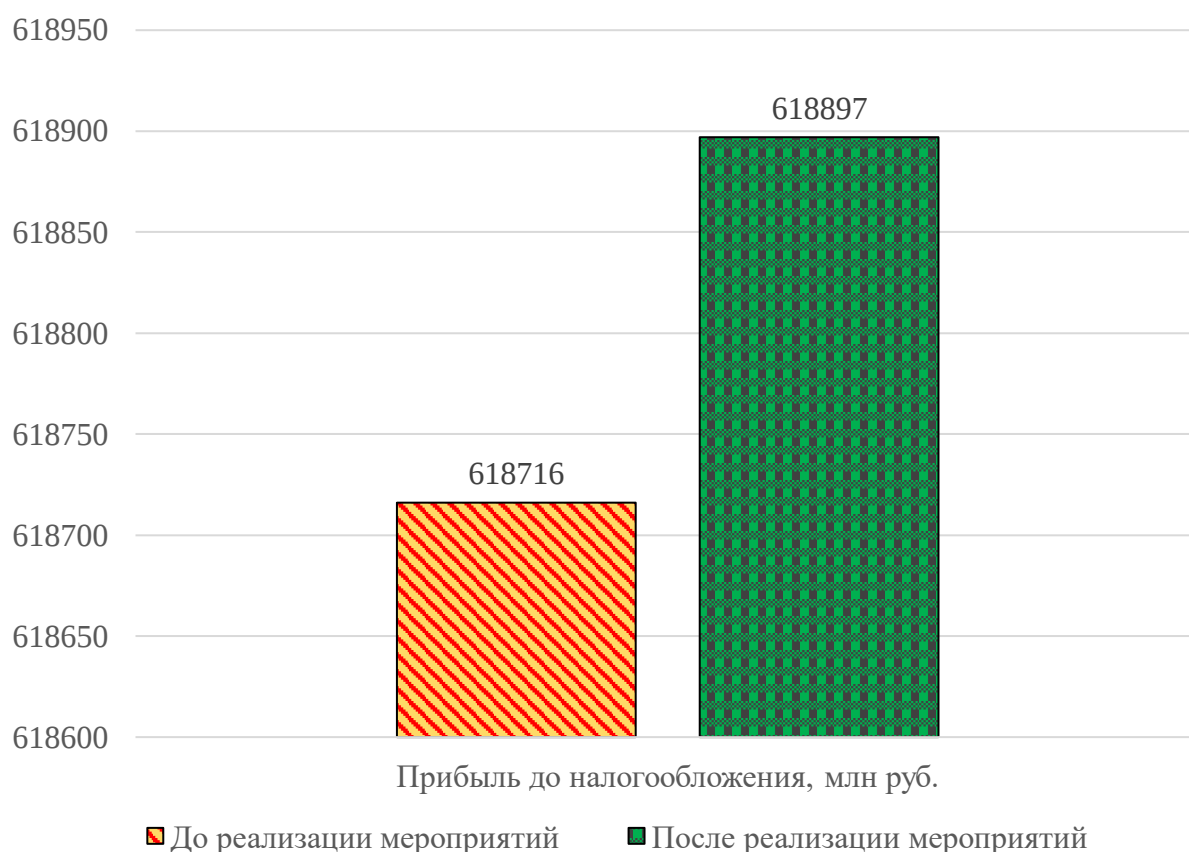


Рисунок 18 – Прибыль до налогообложения ПАО «НК «Роснефть» до и после реализации разработанных мероприятий, тыс. руб.

Кроме того, в ПАО «НК «Роснефть» произойдет рост чистой прибыли на 145 млн руб. или на 0,02 % (рисунок 19).

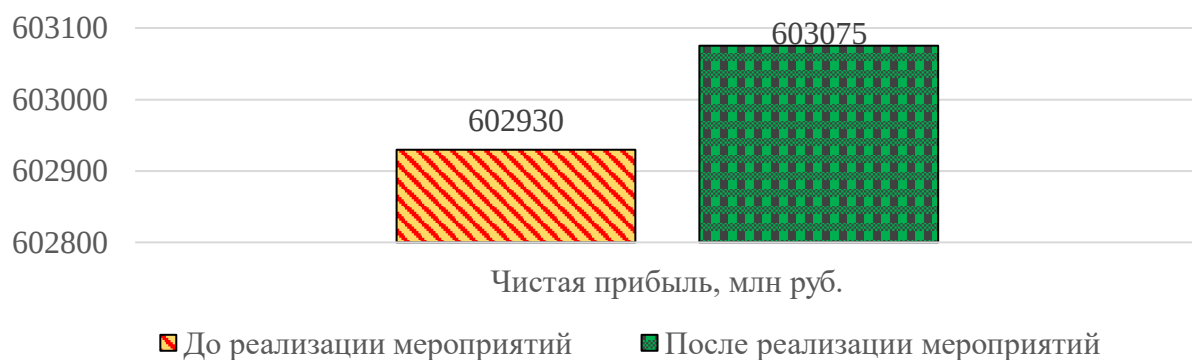


Рисунок 19 – Чистая прибыль ПАО «НК «Роснефть» до и после реализации разработанных мероприятий, тыс. руб.

Об укреплении кадровой безопасности хозяйствующего субъекта после реализации разработанных мероприятий свидетельствует рост коэффициента кадровой безопасности (рисунок 20).

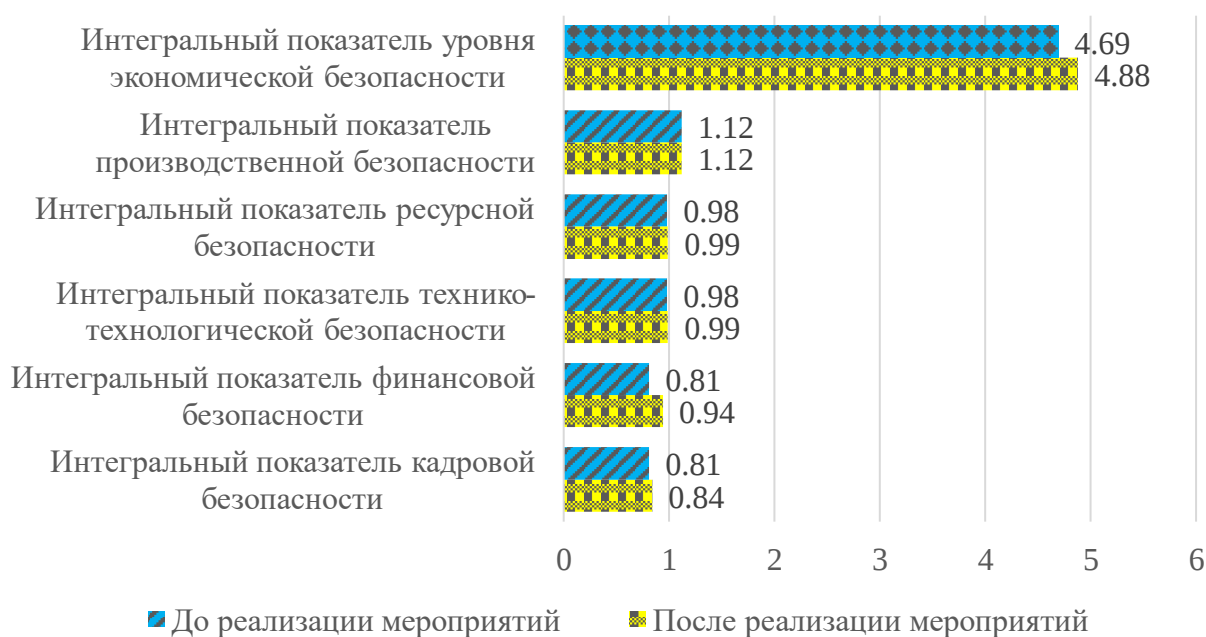


Рисунок 20 – Интегральные показатели составляющих экономической безопасности ПАО «НК «Роснефть» до и после реализации разработанных мероприятий, %

Показатели после реализации мероприятий, представленные на рисунке 20, рассчитаны путем интегрирования показателей, представленных на рисунке 17.

Таким образом, для уменьшения ущерба и роста кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть» рекомендуется: часть выручки потратить

на организацию доставки питания сотрудникам автозаправочных станций «Роснефть» (при этом часть блюд будет платной, т.е. это не только повысит удовлетворенность сотрудников условиями труда, снизит текучесть кадров, но и будет окупаться организацией); закрепить в трудовом договоре пункт, согласно которому лица, которые прошли дорогостоящее обучение за счет средств компании, обязаны в ней проработать не менее 5 лет (в случае досрочного расторжения договора сотрудник будет обязан вернуть сумму, затраченную на его обучение); проводить проверки на полиграфе ключевых сотрудников (как уже работающих на предприятии, так и потенциальных (при собеседовании)). После реализации мероприятий среднегодовая выработка 1 работника ПАО «НК «Роснефть» возрастет на 0,01 млн руб./чел. (7593876 млн руб. : 3943 чел. – 7593832 млн руб. (значение показателя в 2021 г.)), степень удовлетворенности условиями труда – на 1 балл (по данным опроса сотрудников), коэффициент оборота по приему – на 13,89 % ((773 чел.: 3943 чел. · 100) – 5,71 % (значение показателя в 2021 г.)), коэффициент оборота по выбытию снизится на 22,53% ((55 чел. : 3943 чел.) · 100 – 23,92 % (значение показателя в 2021 г.)), коэффициент текучести кадров – уменьшится на 22,17 % ((54 чел. : 3943 чел.) · 100 – 23,54 % (значение показателя в 2021 г.)), коэффициент постоянства состава персонала организации возрастет на 8,62 % ((3943 чел. – 773 чел. – 55 чел.) : 3943 чел. · 100 – 70,38 % (значение показателя в 2021 г.)), а чистая прибыль в расчете на 1 работника – на 0,04 млн руб./чел. (рассчитано, как изменение чистой прибыли от реализации мероприятий, деленное на среднесписочную численность сотрудников). Итогом этих изменений станет рост уровня кадровой безопасности с 0,81 до 0,84 % (значение показателя получено путем интегрирования влияния всех представленных выше показателей).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Задачи, поставленные в исследовании выполнены, а цель работы достигнута. По исследования были сделаны следующие выводы:

1. Кадровая безопасность – это процесс минимизации или устранения внешних и внутренних неблагоприятных влияний на экономическую безопасность организации с помощью уменьшения угроз, связанных с кадрами (нехваткой уровня квалификации, образования, трудовых взаимоотношений и другое.). Для обеспечения экономической безопасности организаций необходимо учитывать влияние персонала, участвующего в хозяйственной деятельности. По вине персонала происходят аварии, утечка персональных данных и т.д.;

2. Компании должны направить свои усилия на: удачный отбор персонала, достижение оптимальной численности сотрудников, обеспечение необходимого уровня профессиональной квалификации персонала, грамотную организацию трудового процесса, сохранение коммерческой тайны. Также необходимо выделить два вида угроз – внешние и внутренние. Отметим, что именно с внутренними угрозами наиболее часто сталкиваются компании, риски которых сопряжены с персоналом. кадровой безопасности отводится одна из главных ролей на современном динамичном развивающемся предприятии;

3. В настоящее время различают ресурсно-функциональный, индикаторный подход к оценке кадровой безопасности организации, подход на основе теории экономических рисков и комплексный подход. Все они направлены на то, чтобы дать, как можно более полную и объективную оценку кадровой безопасности организации, что необходимо для последующего ее укрепления. Обеспечение защиты кадров необходимо на всех стадиях управления человеческими ресурсами. От того, насколько эффективно и оперативно специалисты смогут ликвидировать возможные угрозы, зависит уровень безопасности самого предприятия. Разработка и

принятие мер на практике по обеспечению защиты кадровой составляющей экономической безопасности позволит предприятию достигнуть экономического эффекта, в виде стабильного умеренного потока денежных средств, а также сохранение конфиденциальности фирмы, повышение мотивации, улучшение показателей производительности труда.

4. ПАО «НК «Роснефть» – это компания, осуществляющая проведение геолого-поисковых и геолого-разведочных работ с целью поисков месторождений нефти, газа, угля и иных полезных ископаемых; добычу, транспортировку и переработку нефти, газа, угля и иных полезных ископаемых, а также леса; производство нефтепродуктов; хранение и реализацию нефти, газа. Основные экономические показатели предприятия свидетельствуют о том, что деятельность ПАО «НК «Роснефть» в 2019-2021 гг. была успешной – на протяжении этих трех лет возрастала выручка организации, ее чистая прибыль, производительность труда, эффективность использования основных средств. Но также компании не добиться повышения эффективности использования оборотного капитала;

5. Функции кадровой безопасности в ПАО «НК «Роснефть» возложены на департамент управления персоналом и службу безопасности. Численность работников ПАО «НК «Роснефть» на конец 2019 г. составляла 4566 чел., на конец 2020 г. – 4302 чел., а на конец 2021 г. – 3584 чел. Проведя анализ движения трудовых ресурсов с использованием показателей оборота по приему, оборота по выбытию и т.д., можно сделать вывод, что в ПАО «НК «Роснефть» в 2021 г. была очень высокой текучесть кадров, что создало угрозу кадровой безопасности организации. Наибольшая текучесть кадров наблюдается среди работников автозаправочных станций. На протяжении последних трех лет в ПАО «НК «Роснефть» наблюдается высокий уровень кадровой безопасности, но ее динамика отрицательна (интегральный показатель кадровой безопасности за три года снизился с 0,90 до 0,81 %) в связи с чем необходимо разработать мероприятия по укреплению кадровой безопасности организации;

6. Для уменьшения ущерба и роста кадровой безопасности ПАО «НК «Роснефть» рекомендуется: часть выручки потратить на организацию доставки питания сотрудникам автозаправочных станций «Роснефть» (при этом часть блюд будет платной, т.е. это не только повысит удовлетворенность сотрудников условиями труда, снизит текучесть кадров, но и будет окупаться организацией); закрепить в трудовом договоре пункт, согласно которому лица, которые прошли дорогостоящее обучение за счет средств компании, обязаны в ней проработать не менее 5 лет (в случае досрочного расторжения договора сотрудник будет обязан вернуть сумму, затраченную на его обучение); проводить проверки на полиграфе ключевых сотрудников (как уже работающих на предприятии, так и потенциальных (при собеседовании));

7. После реализации мероприятий среднегодовая выработка 1 работника ПАО «НК «Роснефть» возрастет на 0,01 млн руб./чел., степень удовлетворенности условиями труда – на 1 балл, коэффициент оборота по приему – на 13,89 %, коэффициент оборота по выбытию снизится на 22,53%, коэффициент текучести кадров – на уменьшится на 22,17 %, коэффициент постоянства состава персонала организации возрастет на 8,62 %, а чистая прибыль в расчете на 1 работника – на 0,04 млн руб./чел. Итогом этих изменений станет рост уровня кадровой безопасности с 0,81 до 0,84 %. Годовой экономический эффект составит 145 млн руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 04.07.2020.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021 г., с изм. от 08.07.2021 г.) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022 г.) // Собрание законодательства РФ. – 29.01.1996. № 5. – ст. 410.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) // Российская газета. – № 256. – 31.12.2001.
4. Авлошенко, К. В. Угрозы кадровой безопасности предприятия в постпандемический период // Здоровье – основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. – 2021. – Т. 16. – № 4. – С. 1253-1256.
5. Андруник, А. П. Актуальные вопросы кадровой безопасности: от генезиса проблем – к тезису решений // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 8-2 (110). – С. 134-136.
6. Арзамасова, Е. Л., Балакирева, А. С. Обеспечение кадровой безопасности в системе экономической безопасности РФ // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития: сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции. – Чебоксары, 2020. – С. 226-229.
7. Ахметянова, А. А. Анализ и оценка кадровой составляющей экономической безопасности предприятия // Вестник науки. – 2022. – Т. 4. – № 3 (48). – С. 63-69.
8. Безвительнов, Д. В., Котельникова, Н. В. Роль кадровой политики в системе обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – 2021. – № 2 (24). – С. 75-79.

9. Бихдрикер, А. С., Лисицына, Т. В. Информационное обеспечение управления кадровой безопасностью предприятия // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2021. – № 1 (43). – С. 15-19.

10. Боровских, Н. В., Кипервар, Е. А. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности региона // Омский научный вестник. Серия: Общество. История. Современность. – 2018. – № 2. – С. 122-127.

11. Вантеева, В. В. Кадровая безопасность предприятия // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2021. – № 1 (53). – С. 105-111.

12. Гомелева, Е. В., Маханькова, В. В. Кадровая составляющая экономической безопасности предприятия // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2022. – № 2 (141). – С. 15-17.

13. Гончаренко, Л. П. Экономическая безопасность: учебник / Под ред. Ф. В. Акулинина, В. М. Захаровой, А. В. Зверева, С. Ф. Остапук, В. Н. Сидоровой, С. А. Филина, Б. А. Юлина, С. А. Сыбачина, Д. А. Кузьмищева. – М.: Юрайт. – 2018. – 478 с.

14. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 249 с.

15. Данилов, К. Д. Кадровые аспекты решения проблемы обеспечения экономической безопасности в организациях // Инновационное развитие экономики. – 2021. – № 4 (64). – С. 230-233.

16. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 245 с.

17. Залозная, Д. В. Индикаторный подход к оценке кадровой безопасности предприятия // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2022. – № 2 (141). – С. 7-10.

18. Залозная, Д. В. Подходы к оценке кадровой составляющей экономической безопасности организации // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2021. – № 3 (130). – С. 7-12.

19. Кузнецова, Н. В. Угрозы кадровой безопасности организации: монография. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 262 с.

20. Курбанов, Р. А. Экономическая безопасность: учебник / Под ред. Л. П. Гончаренко, Ф. В. Акулинина, В. Н. Сидоровой, С. А. Филина, С. А. Сыбачина, Е. В. Баланюк, Л. Л. Баланюк. – Москва : Юрайт. – 2019. – 340 с.

21. Мартьянова, Ю. А. Особенности обеспечения кадровой безопасности организации в период пандемии // Здоровье – основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. – 2021. – Т. 16. – № 4. – С. 1543-1547.

22. Мейтова, А. Н., Залеская, Е. С. Целевые ориентиры и эффективные инструменты кадровой составляющей экономической безопасности // Аспирант. – 2021. – № 11 (68). – С. 45-50.

23. Мизякина, О. Б., Баширзаде, Р. Р. К. Совершенствование оценки кадровой безопасности организации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2022. – № 1 (33). – С. 76-82.

24. Миляева, Л. Г. Комплексная диагностика ситуации в сфере занятости персонала в контексте обеспечения кадровой безопасности предприятия // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2021. – № 4. – С. 52-58.

25. Миндигулова, Г. К. Риски в системе кадровой безопасности // Инновационная наука. – 2021. – № 10-2. – С. 56-59.

26. Мустафаева, Э. И. Кадровая безопасность – основа экономической безопасности предприятия // Общество: политика, экономика, право. – 2018. – № 12 (65). – С. 76-78.

27. Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». – URL: <https://www.rosneft.ru/> (дата обращения: 05.04.2022)

28. Петроченко, Т. В. Процесс управления кадровой безопасностью в предпринимательских структурах // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2021. – Т. 9. – № 3 (54). – С. 103-115.

29. Пискунов, В. А., Тарасова, Т. М. Анализ и оценка кадровой составляющей экономической безопасности // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2021. – № 1-1. – С. 501-506.

30. Полешко, А. В. Анализ и оценка уровня кадровой безопасности в АО «Белебеевский завод «Автономаль» // Вестник науки. – 2021. – Т. 1. – № 12 (45). – С. 54-59.

31. Потоцкая, А. Г. Кадровая безопасность предприятия // Вестник Калужского филиала РАНХиГС. – Калуга, 2017. – С. 229-232.

32. Рожков, И. А. Кадровая безопасность организации: риски и угрозы // Наукосфера. – 2022. – № 1-1. – С. 353-357.

33. Саенко, И. И., Зенкова, Я. Д., Гудим, А. Теоретические аспекты кадровой безопасности организации как инструмента обеспечения экономической безопасности // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 2. – С. 177-180.

34. Сейтумеров, Э. Ш., Абдулхаирова, Э. М. Управление кадровой безопасностью предприятия // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития: сборник научных трудов. Под ред. М. Н. Стефаненко. – 2018. – С. 283-288.

35. Сергеев, А. А. Экономическая безопасность: учебник. – Москва : Юрайт. – 2019. – 273 с.

36. Спиридонова, Д. М. Оценка кадровой составляющей экономической безопасности предприятия // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2021. – № 11 (63). – С. 148-152.

37. Сукач, К. Д., Усков, В. В. Изменение политики кадровой безопасности на предприятии в условиях пандемии COVID-19 // Интерактивная наука. – 2022. – № 2 (67). – С. 50-52.

38. Сумарокова, М. А., Гущенская, Н. Д. Методика интегральной оценки экономической безопасности сельскохозяйственных организаций // Аграрный вестник Урала. – 2019. – № 10 (189). – С. 79-92.
39. Ултургашев, К. А. Основы исследования кадровой безопасности организации // Студенческая наука – взгляд в будущее. Материалы XVI Всероссийской студенческой научной конференции. – Красноярск, 2021. – С. 118-122.
40. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 461 с.
41. Уразгалиев, В. Ш. Экономическая безопасность: учебник. – Москва : Юрайт. – 2018. – 374 с.
42. Уразова, К. А. Теоретические аспекты системы управления персоналом в обеспечении кадровой безопасности предприятия // Ученые заметки ТОГУ. – 2021. – Т. 12. – № 2. – С. 224-229.
43. Фурсов, В. А., Лазарева, Н. В., Куш Е. Н., Аветова, К. Г. Кадровая безопасность предприятия: подходы, диагностика, направления совершенствования // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 4-2. – С. 270-276.
44. Чегринцев, Е. А. Риски кадровой безопасности в эпоху цифровизации (индустрия 4.0) // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». – 2021. – Т. 3. – № 13. – С. 312-315.
45. Черёмухина, В. В. Сущность кадровой безопасности предприятия // Вектор экономики. – 2021. – № 11 (65). – С. 7-11.
46. Чумарин, Т. Р., Котельникова, Н. В. Оценка кадровых рисков в системе экономической безопасности предприятия // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – 2021. – № 2 (24). – С. 61-67.

47. Шелупанов, А. А., Глухарева, С. В., Немирович-Данченко, М. М. Оценка благонадежности сотрудника в системе кадровой безопасности предприятия // Доклады Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники. – 2021. – Т. 24. – № 4. – С. 52-57.

48. Шульц, В. Л. Безопасность предпринимательской деятельности : учебник для вузов / В. Л. Шульц, А. В. Юрченко, А. Д. Рудченко ; под редакцией В. Л. Шульца. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 585 с.

49. Юрченко, А. В. Безопасность предпринимательской деятельности: учебник / Под ред. В. Л. Шульца, А. Д. Рудченко. – М.: Юрайт. – 2018. – 288 с.

50. Яшкова, Н. В. Экономическая безопасность: учеб. пособие. – М.: российский университет транспорта, 2019. – 113 с.

51. Kovacich, G.L., Halibozek, E.P. Personnel Security // Security Metrics Management. – 2017. – №12. – PP. 27-37.

52. Momot, T., Haoyuy, Z., Momot, D. // Ensuring personnel security of industrial enterprises under conditions of environmental conflicts. – 2017. – 8. – P. 104-110.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская отчетность ПАО «НК «Роснефть» за 2021 г.

Отчет о финансовых результатах за 2021 год

Организация ПАО "НК "Роснефть" Форма по ОКУД
 Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности Промышленность по ОКВЭД 2
 Организационно-правовая форма / форма собственности Публичное акционерное общество по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения тыс. руб. по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2021
00044428		
7706107510		
06.10.1 06.20 19.20 46.90 49.50.11 52.29 70.22		
1 22 47		16
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь	За январь-декабрь
			2021 г.	2020 г.
20,26	Выручка	2110	7 593 831 523	4 835 091 105
20	Себестоимость продаж	2120	(5 625 737 412)	(3 641 355 413)
20	Расходы, связанные с разведкой и оценкой запасов нефти и газа	2130	(4 793 991)	(7 543 407)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 963 300 120	1 186 192 285
20	Коммерческие расходы	2210	(889 568 019)	(772 860 114)
20	Общехозяйственные и административные расходы	2220	(94 836 170)	(90 988 304)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	978 895 931	322 343 867
20	Проценты к получению	2320	121 143 249	148 757 678
16,20	Проценты к уплате	2330	(343 870 472)	(360 174 908)
20	Доходы от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	2333	5 863 504	-
20	Расходы от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	2334	-	(14 734 626)
17,20	Прочие доходы	2340	133 148 371	190 992 361
13,17,20	Прочие расходы	2350	(276 464 854)	(217 629 746)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	618 715 729	69 554 626
21	Налог на прибыль	2410	(18 187 224)	83 547 847
21	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(14 273 767)	15 271 514
21	отложенный налог на прибыль	2412	(3 913 457)	68 276 333
	Прочее	2460	2 401 701	2 708 693
	в т.ч. Налог на прибыль прошлых лет	2461	(192 527)	(6 805)
	Перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	2 597 251	2 715 498
22	Чистая прибыль (убыток)	2400	602 930 206	155 811 166

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь	За январь-декабрь
			2021 г.	2020 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
13,17	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	163 463	(1 897 370)
13,21	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	(32 693)	379 474
	Совокупный финансовый результат периода	2500	603 060 976	154 293 270
22	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию (руб/акцию)	2900	56,89	14,70
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Главный исполнительный директор ПАО "НК "Роснефть"

И.И. Сечин

Главный бухгалтер ПАО "НК "Роснефть"

Д.Б. Торба

"11" февраля 2022 г.

**Отчет об изменениях капитала
за 2021 год**

Организация
Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности

Организационно-правовая форма/форма собственности

Единица измерения

ПАО "НК "Роснефть"

Промышленность

Публичное акционерное общество

тыс. руб.

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)
по ОКПО
ИНН
по ОКВЭД 2
по ОКОПФ/ОКФС
по ОКЕИ

Коды		
0710004		
31	12	2021
00044428		
7706107510		
06.10.1 06.20 19.20 46.90		
49.50.11 52.29 70.22		
1 22 47		16
384		

1. Движение капитала

Наименование показателя	Код	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Прочие фонды и резервы	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Величина капитала на 31 декабря 2019 г.	3100	105 982	-	118 168 247	5 299	1 389 427	2 142 102 123	2 261 771 078
За 2020 год								
Увеличение капитала - всего:	3210	-	-	7 532	-	-	155 865 941	155 873 473
в том числе:								
чистая прибыль	3211	x	x	x	x	x	155 811 166	155 811 166
переоценка имущества	3212	x	x	-	x	-	x	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3213	x	x	7 532	x	-	54 775	62 307
дополнительный выпуск акций	3214	-	-	-	x	-	x	-
увеличение номинальной стоимости акций	3215	-	x	-	x	-	-	x
реорганизация юридического лица	3216	-	-	-	-	-	-	-
Уменьшение капитала - всего:	3220	-	-	(5 423)	-	(1 520 005)	(191 509 073)	(193 034 501)
в том числе:								
убыток	3221	x	x	x	x	x	-	-
переоценка имущества	3222	x	x	-	x	-	x	-
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3223	x	x	(5 423)	x	(1 520 005)	-	(1 525 428)
уменьшение номинальной стоимости акций	3224	-	-	-	x	-	-	-
уменьшение количества акций	3225	-	-	-	x	-	x	-
реорганизация юридического лица	3226	-	-	-	-	-	-	-
дивиденды	3227	x	x	x	x	x	(191 509 073)	(191 509 073)
Изменение добавочного капитала	3230	x	x	-	x	-	-	x
Изменение резервного капитала	3240	x	x	x	-	x	-	x
Величина капитала на 31 декабря 2020 г.	3200	105 982	-	118 170 356	5 299	(130 578)	2 106 458 991	2 224 610 050
За 2021 год								
Увеличение капитала - всего:	3310	-	-	2 858	-	130 578	603 006 183	603 139 619
в том числе:								
чистая прибыль	3311	x	x	x	x	x	602 930 206	602 930 206
переоценка имущества	3312	x	x	-	x	-	x	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3313	x	x	2 858	x	130 578	75 977	209 413
дополнительный выпуск акций	3314	-	-	-	x	-	x	-
увеличение номинальной стоимости акций	3315	-	x	-	x	-	-	x
реорганизация юридического лица	3316	-	-	-	-	-	-	-
Уменьшение капитала - всего:	3320	-	-	(2 666)	-	-	(264 636 500)	(264 639 166)
в том числе:								
убыток	3321	x	x	x	x	x	-	-
переоценка имущества	3322	x	x	-	x	-	x	-
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3323	x	x	(2 666)	x	-	-	(2 666)
уменьшение номинальной стоимости акций	3324	-	-	-	x	-	-	-
уменьшение количества акций	3325	-	-	-	x	-	x	-
реорганизация юридического лица	3326	-	-	-	-	-	-	-
дивиденды	3327	x	x	x	x	x	(264 636 500)	(264 636 500)
Изменение добавочного капитала	3330	x	x	-	x	-	-	x
Изменение резервного капитала	3340	x	x	x	-	x	-	x
Величина капитала на 31 декабря 2021 г.	3300	105 982	-	118 170 548	5 299	-	2 444 828 674	2 563 110 503

2. Корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	Изменения капитала за 2020 год		На 31 декабря 2020 г.
			за счет чистой прибыли (убытка)	за счет иных факторов	
Капитал - всего					
до корректировок	3400	2 261 771 078	155 811 166	(192 972 194)	2 224 610 050
корректировка в связи с:					
изменением учетной политики	3410	-	-	-	-
исправлением ошибок	3420	-	-	-	-
после корректировок	3500	2 261 771 078	155 811 166	(192 972 194)	2 224 610 050
в том числе:					
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток):					
до корректировок	3401	2 142 102 123	155 811 166	(191 454 298)	2 106 458 991
корректировка в связи с:					
изменением учетной политики	3411	-	-	-	-
исправлением ошибок	3421	-	-	-	-
после корректировок	3501	2 142 102 123	155 811 166	(191 454 298)	2 106 458 991
другие статьи капитала, по которым осуществлены корректировки:					
(по статьям)					
до корректировок	3402	119 668 955	-	(1 517 896)	118 151 059
корректировка в связи с:					
изменением учетной политики	3412	-	-	-	-
исправлением ошибок	3422	-	-	-	-
после корректировок	3502	119 668 955	-	(1 517 896)	118 151 059

3. Чистые активы

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года
Чистые активы	3600	2 563 135 319	2 224 610 050	2 261 771 078

Главный исполнительный директор ПАО "НК "Роснефть"

И.И. Сечин

(подпись)

Главный бухгалтер ПАО "НК "Роснефть"

Д.Б. Торба

(подпись)

"11" сентября 20 22 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерская отчетность ПАО «НК «Роснефть» за 2020 г.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г.

Организация <u>ПАО "НК "Роснефть"</u> Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности <u>Промышленность</u> Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Публичное акционерное общество</u> Единица измерения <u>тыс. руб.</u> Местонахождение (адрес) <u>115035, г.Москва, Софийская наб., 26/1</u> Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ☒ ДА ☐ НЕТ Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора <u>ООО "Эрнст энд Янг"</u> Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора _____ Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора _____	Форма по ОКУД _____ Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____ ИНН _____ по ОКВЭД 2 _____ по ОКОПФ/ОКФС _____ по ОКЕИ _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="3">Коды</td></tr> <tr><td colspan="3">0710001</td></tr> <tr> <td>31</td><td>12</td><td>2020</td></tr> <tr><td colspan="3">00044428</td></tr> <tr><td colspan="3">7706107510</td></tr> <tr> <td>06.10.1</td><td>06.20</td><td>19.20 46.90</td></tr> <tr> <td>49.50.11</td><td>52.29</td><td>70.22</td></tr> <tr> <td>1 22 47</td><td colspan="2" rowspan="2">16</td></tr> <tr><td colspan="3">384</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2">ИНН</td><td>7709383532</td></tr> <tr><td colspan="2">ОГРН/ОГРНИП</td><td>1027739707203</td></tr> </table>	Коды			0710001			31	12	2020	00044428			7706107510			06.10.1	06.20	19.20 46.90	49.50.11	52.29	70.22	1 22 47	16		384			ИНН		7709383532	ОГРН/ОГРНИП		1027739707203
Коды																																			
0710001																																			
31	12	2020																																	
00044428																																			
7706107510																																			
06.10.1	06.20	19.20 46.90																																	
49.50.11	52.29	70.22																																	
1 22 47	16																																		
384																																			
ИНН		7709383532																																	
ОГРН/ОГРНИП		1027739707203																																	

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
6	Нематериальные активы	1110	42 463 967	44 331 957	44 599 532
8	Результаты исследований и разработок	1120	10 511 685	8 950 122	6 728 123
7	Нематериальные поисковые активы	1130	103 846 837	107 173 666	99 214 115
7	Материальные поисковые активы	1140	32 202 676	31 140 877	20 222 627
5	Основные средства	1150	1 402 928 888	1 325 676 684	1 269 210 761
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
11	Финансовые вложения	1170	5 764 322 744	5 833 160 665	6 159 574 705
3,21	Отложенные налоговые активы	1180	201 922 448	118 633 694	94 841 893
9	Прочие внеоборотные активы	1190	39 003 899	33 452 714	31 951 119
	Итого по разделу I	1100	7 597 203 144	7 502 520 379	7 726 342 875
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
10	Запасы	1210	113 901 023	138 889 747	151 426 199
10	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	35 670 961	48 808 809	72 718 694
15,18	Дебиторская задолженность	1230	4 002 964 504	3 543 076 666	2 653 803 215
	в том числе:				
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	1231	940 655 282	1 411 354 476	1 005 017 767
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1232	3 062 309 222	2 131 722 190	1 648 785 448
11	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 423 661 785	985 762 573	1 100 833 573
12	Краткосрочные производные финансовые инструменты, признаваемые по справедливой стоимости через отчет о финансовых результатах	1241	-	2 243 018	-
12	Долгосрочные производные финансовые инструменты, признаваемые по справедливой стоимости через отчет о финансовых результатах	1242	-	-	-
14	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	496 199 797	97 398 766	598 541 224
	Прочие оборотные активы	1260	5 141 916	4 797 785	5 052 039
	в том числе:				
	не предъявленная к оплате начисленная выручка по договорам строительного подряда	1261	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	6 077 539 986	4 820 977 364	4 582 374 944
	БАЛАНС	1600	13 674 743 130	12 323 497 743	12 308 717 819

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
1,19	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	105 982	105 982	105 982
19	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
19	Переоценка внеоборотных активов	1340	3	3	5
19	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	118 170 353	118 168 244	113 279 890
19	Резервный капитал	1360	5 299	5 299	5 299
13	Прочие фонды и резервы	1365	(130 578)	1 389 427	(115 062 581)
20	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 106 458 991	2 142 102 123	2 028 141 822
	Итого по разделу III	1300	2 224 610 050	2 261 771 078	2 026 470 417
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
16	Заемные средства	1410	6 420 308 876	5 397 760 107	5 792 741 747
21	Отложенные налоговые обязательства	1420	120 809 294	106 176 347	91 808 512
24	Оценочные обязательства	1430	92 409 353	76 836 351	56 345 080
12	Долгосрочные производные финансовые инструменты, признаваемые по справедливой стоимости через отчет о финансовых результатах	1440	-	-	-
16	Прочие обязательства	1450	1 440 610 117	799 125 852	1 134 390 419
	Итого по разделу IV	1400	8 074 137 640	6 379 898 657	7 075 285 758
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
16	Заемные средства	1510	787 352 521	946 067 618	817 935 056
15,18	Кредиторская задолженность	1520	2 525 807 379	2 699 900 722	2 333 146 921
	Доходы будущих периодов	1530	2 894 043	2 865 382	2 740 157
24	Оценочные обязательства	1540	46 832 545	32 444 291	19 582 179
12	Краткосрочные производные финансовые инструменты, признаваемые по справедливой стоимости через отчет о финансовых результатах	1545	12 491 608	-	33 058 044
	Прочие обязательства	1550	617 344	549 995	499 287
	Итого по разделу V	1500	3 375 995 440	3 681 828 008	3 206 961 644
	БАЛАНС	1700	13 674 743 130	12 323 497 743	12 308 717 819

Главный исполнительный директор ПАО "НК "Роснефть"

И.И. Сечин

Главный бухгалтер ПАО "НК "Роснефть"

Д.Б. Торба

"12" февраля 2021 г.

**Отчет о финансовых результатах
за 2020 год**

Организация **ПАО "НК "Роснефть"**

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической

деятельности

Организационно-правовая форма /

форма собственности

Единица измерения

Промышленность

Публичное акционерное общество

тыс. руб.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по ОКВЭД 2

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2020
00044428		
7706107510		
06.10.1 06.20 19.20 46.90		
49.50.11 52.29 70.22		
1 22 47		16
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За январь-декабрь	За январь-декабрь
			2020 г.	2019 г.
20,26	Выручка	2110	4 835 091 105	6 827 526 407
20	Себестоимость продаж	2120	(3 641 355 413)	(4 782 222 071)
20	Расходы, связанные с разведкой и оценкой запасов нефти и газа	2130	(7 543 407)	(6 559 819)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 186 192 285	2 038 744 517
20	Коммерческие расходы	2210	(772 860 114)	(1 196 815 437)
20	Общехозяйственные и административные расходы	2220	(90 988 304)	(83 302 902)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	322 343 867	758 626 178
20	Проценты к получению	2320	148 757 678	176 844 160
16,20	Проценты к уплате	2330	(360 174 908)	(445 059 171)
20	Доходы от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	2333	-	35 301 062
20	Расходы от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	2334	(14 734 626)	-
13,17,20	Прочие доходы	2340	190 992 361	124 722 952
13,17,20	Прочие расходы	2350	(217 629 746)	(302 893 537)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	69 554 626	347 541 644
21	Налог на прибыль	2410	83 547 847	48 185 409
21	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	15 271 514	9 648 441
21	отложенный налог на прибыль	2412	68 276 333	38 536 968
	Прочее	2460	2 708 693	799 156
	в т.ч. Налог на прибыль прошлых лет	2461	(6 805)	703 325
	Налог на вмененный доход	2464	-	-
	Перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	2 715 498	95 831
22	Чистая прибыль (убыток)	2400	155 811 166	396 526 209

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За январь-декабрь	За январь-декабрь
			2020 г.	2019 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
13,17	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(1 897 370)	145 563 364
13,21	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль(убыток) периода	2530	379 474	(29 113 002)
	Совокупный финансовый результат периода	2500	154 293 270	512 976 571
22	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию (руб/акцию)	2900	14,70	37,41

Главный исполнительный директор ПАО "НК "Роснефть"

И.И. Сечин

Главный бухгалтер ПАО "НК "Роснефть"

Д.Б. Торба



"12" февраля 2021 г.