



направлять, прежде всего, на пополнение оборотных средств. Темпы инфляционного обесценения оборотных средств приводят к занижению себестоимости и перетоку их в прибыль, где происходит распыление оборотных средств на налоги и непроизводственные расходы.

С целью совершенствования управления дебиторской и кредиторской задолженностью целесообразно разработать механизм предоставления скидок оптовым покупателям при досрочной оплате договоров, использование

механизма факторинга для взыскания дебиторской задолженности, создание резерва по сомнительным долгам с целью минимизации налогообложения.

Примечания

- ¹ <http://namitokova.ru/services/legal/debt/>
- ² См.: Парушина Н.В. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности // Бухгалтерский учет. 2008. № 4. С. 18.
- ³ <http://business.megadoski.ru/top6234773.htm>

УДК 338.12

СТРАТЕГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: КАДРОВЫЙ АСПЕКТ

М.В. Бгашев

Саратовский государственный университет
E-mail: and17rogen@pochta.ru

В статье дается характеристика стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия. Акцентируется внимание на ее кадровом аспекте, выделяются и анализируются внутренние и внешние угрозы кадровой безопасности. Обосновывается, что основную нагрузку в обеспечении кадровой безопасности должно нести планирование персонала.

Ключевые слова: экономическая безопасность предприятия, стратегия обеспечения экономической безопасности предприятия, кадровая безопасность, внутренние и внешние угрозы кадровой безопасности, факторы кадровой безопасности, планирование персонала.

Strategy of Maintenance of Economic Safety of the Enterprise: Personnel Aspect

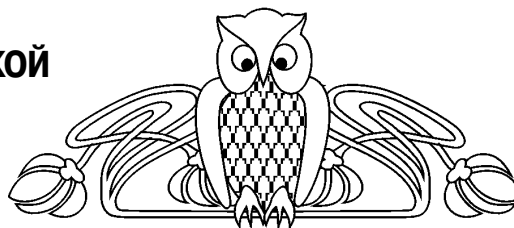
M.V. Bgashev

The article deals with characteristic of strategy of maintenance of economic safety. The author focuses on personnel aspect, internal and external threats of personnel safety. Proves, that in maintenance of personnel safety planning of the personnel should bear the basic loading.

Key words: economic safety of the enterprise, strategy of maintenance of economic safety of the enterprise, personnel safety, internal and external threats of personnel safety, factors of personnel safety, planning of the personnel.

На сегодняшний день рыночная ситуация требует постоянного внимания отечественных предприятий к обеспечению стабильного функционирования и развития. Специфика национальных рыночных отношений таит в себе множество опасностей для предприятий, которым приходится постоянно действовать в ситуациях повышенного риска.

В связи с этим в условиях не всегда цивилизованных конкурентных отношений, несовершен-



ства действующего законодательства, произвола фискальных органов, необходимо предусмотреть меры обеспечения экономической безопасности организации, позволяющие предотвратить либо минимизировать негативное влияние внешних и внутренних угроз, а также их вредные последствия.

Понятие экономической безопасности предприятия является комплексным, затрагивающим практически все функциональные области деятельности предприятия. Поэтому в современных условиях процесс успешного функционирования и экономического развития российских предприятий во многом зависит от совершенствования их деятельности в области обеспечения экономической безопасности.

Стратегия экономической безопасности предприятия представляет собой генеральное направление деятельности, при котором обеспечивается его защищенность от негативного влияния внешних и внутренних угроз, дестабилизирующих факторов, а также обеспечивается устойчивая реализация основных коммерческих интересов и целей уставной деятельности.

В современных условиях существенным в экономической безопасности является кадровый аспект. Это связано с тем, что рост производства, формирование новых технологий, разработка методик, способов и средств, позволяющих минимизировать затраты и достичь увеличения прибыли, влияют на конкурентоспособность и рентабельность компании, способствуют доминированию ее положения на рынке.

Вместе с тем это порождает своеобразную войну среди конкурентов, которые, используя любые огрехи в системе безопасности компании, разведывают секреты последней. Сохранность материальных и информационных ресурсов компании во многом зависит от действий персонала.



Не случайно основные направления конкурентной борьбы сводятся к выявлению слабых звеньев в цепи «работник–работодатель» с целью завладеть наиболее ценными кадрами конкурента.

Таким образом, как нельзя более актуально стоит вопрос осуществления кадровой политики компании с позиции собственной безопасности. Практически кадровая безопасность выражается в степени лояльности персонала, которая во многом зависит от степени удовлетворенности условиями работы, вознаграждением, перспективами и ростом, внутренним микроклиматом в коллективе.

Одной из первостепенных задач службы безопасности является повышение технологичности компании до такого уровня, при котором у сотрудников не было бы и мысли о преступлении.

Кадровая безопасность – это одна из функциональных составляющих экономической безопасности предприятия, под которыми понимается совокупность основных направлений безопасности организации, существенно отличающихся друг от друга по своему содержанию¹.

Кадровая безопасность – это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет устранения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом².

У большинства руководителей этот процесс ассоциируется исключительно с работой службы безопасности предприятия по предотвращению краж, порчи имущества и разного рода деструктивных действий со стороны персонала компании, а также в ряде случаев – с проверкой кандидатов при приеме на работу.

К вопросам кадровой безопасности, напрямую влияющим на экономическую безопасность предприятия в целом, относятся также:

- обеспечение предприятия требуемыми сотрудниками, заполнение вакансий;
- удержание сотрудников, их развитие;
- разработка мотивационных схем и схем оплаты труда;
- устранение ущерба в связи с трудовыми спорами;
- повышение лояльности сотрудников;
- анализ ситуации у конкурентов;
- работа с сайтами вакансий, кадровыми агентствами;
- анализ ситуации на рынке труда в регионе;
- отслеживание размещения резюме специалистами компании в публичных базах (первый сигнал о недовольстве условиями работы);
- работа с кадровым резервом (проблема ухода подготовленных специалистов);
- оценка компании как работодателя (взгляд со стороны сотрудника);

Современные российские компании, как правило, выбирают один из двух путей решения проблемы кадровой безопасности: «борьбу» с

персоналом или «сотрудничество» с ним. Рассмотрим данные пути подробнее.

Компании, придерживающиеся идеологии «борьбы», рассматривают своих сотрудников как потенциальную угрозу для собственной безопасности и стремятся любыми способами эту угрозу нейтрализовать: разрабатывают и регулярно обновляют полный комплект документов в рамках кадрового делопроизводства, четко прописывают все нюансы взаимоотношений с сотрудниками, ведут мониторинг всех изменений трудового законодательства³.

Компании, нацеленные на сотрудничество со своим персоналом, рассматривают своих работников как партнеров в решении бизнес-задач. В таких организациях регламентируется и прописывается только необходимый минимум операций, а основные усилия направлены на создание таких условий труда и отношений в коллективе, при которых у сотрудников не возникнет желания воспользоваться «уязвимостью» работодателя даже в ситуации увольнения.

В определении кадровой безопасности ключевым является то, что это есть процесс предотвращения угроз. Угрозы представляют собой негативные воздействия, отрицательно влияющие на состояние кадровой функциональной составляющей экономической безопасности предприятия. Для этого необходимо проводить постоянную работу на предотвращение угроз, вызывающих разнообразные убытки. По аналогии с различными угрозами организации в данном аспекте следует различать внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности.

Внешние угрозы – это действия, явления или процессы, не зависящие от воли и сознания сотрудников предприятия и влекущие нанесение ущерба (рис. 1). В свою очередь, к внутренним негативным воздействиям относятся действия (умышленные или неосторожные) сотрудников предприятия, также влекущие нанесение ущерба (рис. 2).

Все виды внешних угроз кадровой безопасности, отраженные на рис. 1, оказывают влияние на процессы внутри предприятия в целом, на его безопасность по кадровой составляющей.

Выделим внутренние угрозы кадровой безопасности.

Как показывает практика, кто-то из сотрудников может не выполнять установленные в компании требования или допускать ошибки по забывчивости, по неаккуратности, а кто-то – из мести. У кого-то могут возникнуть финансовые затруднения в связи с болезнью близких или в связи с проигрышем в казино, и он решит их «компенсировать» за счет фирмы. Кто-то посчитает, что был незаслуженно наказан директором, что давно достоин повышения в должности или что его вклад в деятельность компании заслуживает гораздо более высокой зарплаты, а руководство этого не замечает, и т.д.

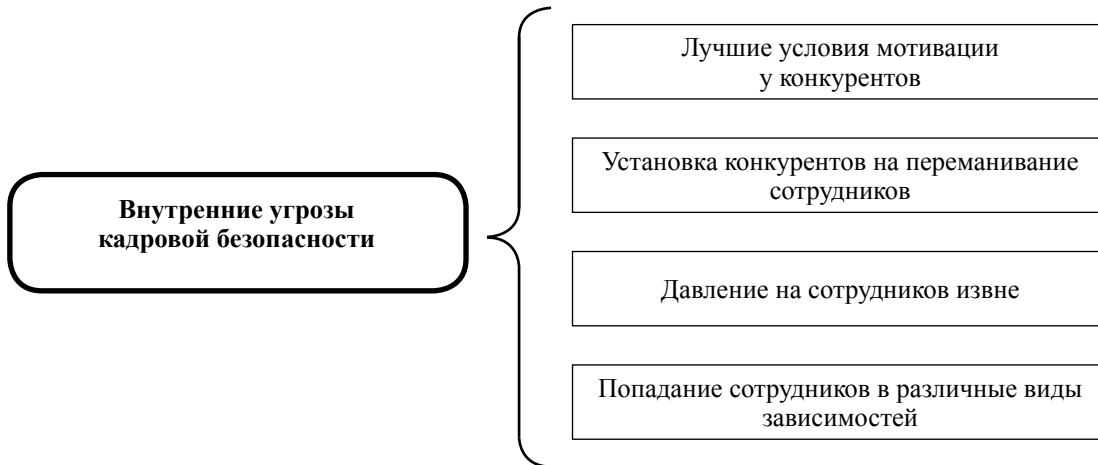


Рис. 1



Рис. 2



Словом, с возрастом, изменением социального статуса, материального благосостояния, появлением вредных наклонностей, а также при возникновении некоторых объективных обстоятельств люди могут либо меняться, либо вести себя неадекватно.

При этом необходимо понимать, что в вопросах обеспечения экономической безопасности «второстепенных» должностных лиц нет, а есть только особенности в связи с выполняемыми каждым из сотрудников функциями и обязанностями. Например, секретарь – не будет сомнений, что эта категория обладает серьезным объемом самой разноплановой информации об организации. Уборщица может похитить с рабочего стола директора документ с важной информацией или переписать, запомнить, ксерокопировать его содержание, добросовестно выбросить из мусорной корзины неуничтоженные документы, либо документы, уничтоженные таким образом, что не составляет никакого труда их восстановить. Охранник в состоянии сделать то же самое, а в ночное время и выходные дни у него появляется дополнительная возможность впустить в офис посторонних, которые, в свою очередь, могут навредить (начиная от банального хищения документов и имущества и заканчивая постановкой в кабинете подслушивающей техники или «перекачки» закрытой информации из компьютера).

С учетом изложенного можно сделать вывод о том, что стратегия обеспечения экономической безопасности предприятия только тогда будет эффективной, когда весь персонал поймет важность обеспечения безопасности компании и сознательно выполнит все установленные требования. Достигается же данная цель в результате проведения непрерывной, кропотливой воспитательной и профилактической работы с сотрудниками предприятия, их обучения и специальной подготовки по вопросам действующего законодательства и различным аспектам экономической безопасности.

Кадровая безопасность предприятия зависит от трех факторов

1. Наем, под которым понимается целый комплекс мер безопасности при приеме на работу и прогнозирования благонадежности. Здесь работает незатейливая формула: «как организация принимает на работу, такие люди в ней и будут работать» или «скажите, как организация принимает на работу, и вам скажут, какие у организации проблемы». В наименование первого фактора «наем» входит рассмотрение вопросов безопасности компании на таких этапах в работе менеджера по персоналу, как поиск кандидатов, процедуры отбора, документальное и юридическое обеспечение приема на работу, испытательный срок и даже адаптация.

2. Лояльность. В данном случае под лояльностью понимается комплекс мер по установлению позитивных отношений работников

к работодателям. От того, кем ощущает себя сотрудник предприятия, зависят и проблемы предприятия. В эту составляющую работы по предотвращению угроз безопасности традиционно вкладывается мало средств. Однако, экономя на этом, предприятие вынуждено будет затратить еще больше ресурсов на мероприятия следующего третьего фактора.

3. Контроль. Он представляет собой комплекс мер, установленных для персонала, в том числе для администрации, регламентов, ограничений, режимов, технологических процессов, оценочных, контрольных и других операций, процедур безопасности. Этот комплекс уже непосредственно нацелен на ликвидацию возможностей причинения ущерба и отрабатывается, как правило, службой безопасности или другими подразделениями, но в меньшей степени службой персонала.

Таким образом, кадровая безопасность, являясь элементом экономической безопасности компании, нацелена на такую работу с персоналом, на установление таких трудовых и этических отношений, которые можно было бы определить как «безубыточные». Вся эта деятельность не является отдельным направлением в функционале менеджера по персоналу, а лишь органично вписывается в него. И здесь практически не привлекаются какие-либо дополнительные ресурсы, при условии, что в компании присутствуют все этапы организации и управления персоналом⁴.

На наш взгляд, основную нагрузку в обеспечении кадровой безопасности должно нести планирование персонала.

Планирование персонала должно осуществляться с учетом нескольких важных принципов. Во-первых, не только по запросам подразделений вследствие роста организации и открытия вакансий, но и с учетом разработанных критериев кадровой безопасности.

Во-вторых, грамотно и эффективно используя бюджетные инструменты с их рамками и ответственностью.

В-третьих, в полном соответствии с темпами и потребностями корпоративного развития. Отсюда напрашивается вывод – планирование персонала в полном смысле этого слова возможно лишь на тех предприятиях, где существует стратегия его развития и, естественно, бюджет этого развития. В противном случае эта работа называется текущим заполнением вакансий, а не планированием.

При планировании человеческих ресурсов могут применяться и учитываться следующие критерии:

- оптимальность количественного состава;
- баланс половых, возрастных и образовательных групп персонала;
- качество квалификации и интеллектуального потенциала.

При этом также должна оцениваться адекватность запросов подразделений общей стратегии развития и другим планам предприятия.



Главными группами критериев непосредственно кадровой безопасности являются:

- показатели численного состава персонала и его динамики;
- показатели квалификации и интеллектуального потенциала;
- показатели эффективности использования персонала;
- показатели качества мотивационной системы.

Установив специальные критерии и определив их параметры, служба персонала, по нашему мнению, обязана:

1) обеспечить разработку текущих и плановых значений показателей кадровой безопасности для целей стратегического и оперативного планирования;

2) осуществлять постоянный мониторинг установленных показателей в сфере своей ответственности;

3) предоставлять с различной периодичностью и в определенном объеме данных отчетность по состоянию «своих» критериев;

4) немедленно сообщать в орган управления и службу безопасности при получении сигнала о негативном отклонении значения показателя либо об изменении направления тенденций за плановые величины;

5) принимать участие в разработке и реализации сценариев и мер по стабилизации параметров.

Сам же мониторинг осуществляется в целях выявления и прогнозирования негативных воздействий на интересы и объекты экономической безопасности. Поэтому неблагоприятные явления и процессы могут быть выражены:

- в отклонении величин установленных контрольных показателей от пороговых в отрицательную сторону;
- в увеличении амплитуды динамики установленных показателей на величины, больше допустимых;
- в возникновении необъяснимых финансовых, технологических и информационных явлений и процессов;
- в наступлении форс-мажорных обстоятельств;
- в необъяснимом или отрицательном поведении отдельных сотрудников и групп;
- в возникновении конфликтных ситуаций между внутренними, а также с внешними субъектами бизнеса;
- в подозрительном интересе со стороны внешних субъектов к деятельности компании, подразделения, объекта, его персоналу, руководству, информации, материальным и денежным средствам;
- в фактах хищений, повреждений имущества, пропаже денег и документов, других неправомерных действиях;
- в попытках несанкционированного доступа и использования внутренней информации;

• в возникновении проблем личной безопасности сотрудников.

Все должностные лица и сотрудники обязаны немедленно сообщать о таких отклонениях в службу безопасности, а в отдельных случаях, указанных во внутренней документации, – непосредственно администрации. Непринятие соответствующих мер влечет определенную ответственность.

Итак, если какое-либо предприятие имеет систему подобных параметров и соответствующий механизм реакции, планирование персонала должно осуществляется с учетом названных параметров по кадровой составляющей.

Рассмотрим один из критериев группы «Показатели численности персонала» – оптимальность количественного состава. Данная цифра – разнобразные соотношения общей и среднесписочной численности персонала и его групп. Она характеризует динамику соответствующих изменений, например текучесть кадров по предприятию, его подразделениям и другим позициям. Текучесть персонала задается определенным параметром N – количество человек в квартал по такой-то должности в группе производственных подразделений допустимо. Высокий результат расценивается как нарушение в системе кадровой безопасности.

Похожие расчеты ведутся и при определении баланса половых, возрастных и образовательных групп персонала. Расчет ведется по удельным весам групп, характеризует и соответствие запланированной сбалансированности, и динамику изменений⁵.

Следующим элементом планирования персонала в разрезе кадровой безопасности является разработка мероприятий усиления конкурентоспособности, под которой понимается обучение, повышение квалификации, переподготовка и иные формы развития компетенции персонала. При этом нельзя в планах обходить повышение компетентности руководства и непосредственно сотрудников служб персонала и безопасности, так как любое образование работников – это стабильность компании.

Отдельно можно отметить участие службы персонала в планировании тренировок персонала по действиям в экстренных и форс-мажорных ситуациях. Участие самое непосредственное в форме включения таких занятий необходимо отражать в общефирменных планах.

Планирование привлечения внешних консультантов по вопросам управления, кадрового менеджмента, мотивации, психологии также является дополнительным способом развития компании и усиления ее безопасности. И эти мероприятия также необходимо отражать в плане.

Безусловно, планирование корпоративных ресурсов на обучение, мотивацию, аттестацию и другие функции организации и управления персоналом относятся к теме о задействованных



ресурсах. Кроме того, инициирование планирования иных смежных ресурсов и затрат, например, на обеспечение техники безопасности и охраны труда при развитии персонала, на подготовку и обеспечение рабочих мест, также относится к обеспечению кадровой безопасности.

Таким образом, рассматривая не процедуру, а элементы планирования персонала, прямо связанные с безопасностью компании, можно сделать вывод о том, что от того, насколько полно будут учтены эти ресурсы, насколько полно и качественно такие планы будут отрабатываться и насколько результат будет соответствовать плану и прогнозам, настолько критично можно подходить и к оценке деятельности службы персонала. Планирование персонала – это отправная точка обеспечения кадровой безопасности, и этому этапу работы с «живым ресурсом» необходимо уделить достойное внимание.

Примечания

¹ Следует отметить, что выделяют следующие составляющие экономической безопасности организации: финансовая, силовая, технико-технологическая, политико-правовая, экологическая, информационная.

² См.: Воробьев И. Кадровая безопасность организации // Управление компанией. 2007. № 9. С. 56.

³ Около 80% ущерба материальным активам компаний наносится их собственным персоналом. Только 20% попыток взлома сетей и получения несанкционированного доступа к компьютерной информации приходит извне. Остальные 80% случаев спровоцированы с участием персонала компаний.

⁴ С точки зрения безопасности в подходе к трудовому взаимодействию присутствует одна маленькая и не всегда заметная деталь – каждый кандидат на вакансию, каждый работник предприятия должен ежеминутно рассматриваться в том числе и как источник риска, источник потенциальной угрозы. Таким источником риска может быть не только работник с низкой квалификацией, но и работник, обладающий высоким профессионализмом, который не может применить свои профессиональные навыки, не доволен своей работой и условиями труда, не имеет четко и однозначно закрепленных юридических правоотношений, неадекватно оценивает результаты труда и т.д.

⁵ Если подобная система критериев кажется сложной и громоздкой, то это означает, что предприятие еще не доросло до такой количественной оценки своей деятельности и такого способа прогнозирования проблем.

УДК 338.2(075.8)

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

С.Ю. Чанышева

Саратовский государственный университет
E-mail: sveta-levinskaya@yandex.ru

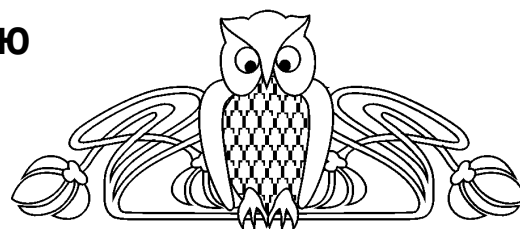
В статье рассматриваются теоретические и методические вопросы при использовании инновационного подхода к управлению стратегическим развитием предприятия. Проводится анализ эффективности при внедрении системы сбалансированных показателей на ОАО «Роберт Бош Саратов». Использование данного метода управления позволяет предприятию повысить рост стоимости предприятия и улучшить ключевые показатели финансово-экономической деятельности.

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, инновационный процесс, управление стратегическим развитием, система сбалансированных показателей, оптимизация управленческих процессов.

The Innovation Approach to Management of Industrial Company's Strategic Development

S.Yu. Chanysheva

The article touches upon the theoretical and methodological aspects of innovation approach to management of strategic development at industrial enterprises. The analysis of Balanced Scorecard introduction efficiency (for ex. Public JSC "Robert Bosch Saratov) is presented



(given). The application of this method enables to increase the company's value growth and improve key performance indicators of financial and economic activity of the enterprises.

Key words: innovation, innovation activity, innovation progress, to manage the stratedical progress, system of balance indexes, optimization of the systems –and-procedures development.

Рыночная среда оказывает сильное воздействие на необходимость изыскания, а также реализацию возможностей создания и поддержания конкурентных преимуществ. Использование этих возможностей обеспечивает способность предприятия противостоять в конкурентной борьбе, поэтому лидирующие позиции будут занимать только те организации, которые ориентируют свою деятельность на инновационное развитие.

Основу инновационной политики на промышленных предприятиях ведущих отраслей, как правило, создают инновации-продукты. Это залог их конкурентоспособности и экономического развития. Но главными по значимости следует