

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕН

Рецензент,

_____/_____/

« ____ » _____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/ А.В. Карпушкина /

« ____ » _____ 2019 г.

ОЦЕНКА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЖД»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2019 458. ВКР

(код направления/специальности, год, номер студенческого)

Консультант, должность

_____/_____/

« ____ » _____ 2019 г.

Руководитель ВКР ст. преподаватель

_____/ Т.С. Хомякова /

« ____ » _____ 2019 г.

Консультант, должность

_____/_____/

« ____ » _____ 2019 г.

Автор

студент группы ЭУ – 640

_____/ А.В. Волченко /

« ____ » _____ 2019 г.

Консультант, должность

_____/_____/

« ____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролер, к.э.н., доцент

_____/ Е.Б. Голованов /

« ____ » _____ 2019 г.

Челябинск

АННОТАЦИЯ

Волченко А.В. Оценка кадрового обеспечения экономической безопасности предприятия на примере ОАО «РЖД». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 640, 110 стр., 40 ил., 29 табл., библиогр. список – 88 наим.

Объект исследования – ОАО «РЖД».

Предмет исследования – кадровое обеспечение экономической безопасности ОАО «РЖД».

Цель выпускной квалификационной работы – предложить мероприятия для улучшения оценки кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД».

В теоретической части исследования рассмотрены сущность экономической безопасности предприятия; взаимосвязь экономической безопасности предприятия и управления персоналом, кадрового обеспечения.

Изучена стратегия кадровой безопасности.

Проведен анализ технико-экономических показателей ОАО «РЖД»; проведен кадровый аудит предприятия; оценен уровень кадрового обеспечения экономической безопасности предприятия.

Внесены предложения по совершенствованию кадрового обеспечения экономической безопасности предприятия.

Рассчитана эффективность предложенных рекомендаций для ОАО «РЖД».

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные выводы и предложения исследования доведены до конкретных рекомендаций, учитывающих современное состояние и специфику деятельности ОАО «РЖД».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИТИЯ.....	10
1.1 Сущность экономической безопасности предприятия.....	10
1.2 Взаимосвязь экономической безопасности предприятия и управления персоналом, кадрового обеспечения	15
1.3 Стратегия кадровой безопасности.....	19
2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАС- НОСТИ ОАО «РЖД».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «РЖД».....	25
2.2 Кадровый аудит предприятия	36
2.3 Оценка уровня кадрового обеспечения экономической безопасности предприятия.....	49
3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕ- СКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОАО «РЖД».....	59
3.1 Предложения по совершенствованию кадрового обеспечения эконо- мической безопасности предприятия	59
3.2 Эффективность предложенных рекомендаций для ОАО «РЖД».....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	76
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Организационная структура ОАО «РЖД»	104
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчетность ОАО «РЖД»	105
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Вагон-2020 ОАО «РЖД».....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Стоимость повышения квалификации ОАО «РЖД» на 2019 год в ФГБОУ ВО УрГУПС.....	108

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы в том, что важным условием стабильной экономики является существование устойчиво развивающихся предприятий. В современных условиях это возможно только при наличии разработанной концепции экономической безопасности предприятия, основанной на анализе рисков, факторов экономической безопасности, учитывающей взаимодействие внешней и внутренней среды.

В условиях динамично развивающейся рыночной среды функционирования предприятий остро стоят вопросы обеспечения их экономической безопасности. Предприятия должны противостоять разного рода угрозам и восстанавливаться после их наступления. Успешное функционирование предприятия в условиях рыночной экономики предполагает обеспечение эффективной системы мер экономической безопасности.

Экономическая безопасность является совокупным понятием, так как объединяет различные функциональные составляющие.

По мнению большинства ведущих экономистов в этой предметной области среди составляющих экономической безопасности выделяются информационная, финансовая, технико-технологическая, интеллектуальная, политико-правовая, кадровая.

Эффективное обеспечение кадровой безопасности на предприятии выступает одним из приоритетов в достижении стабильности и процветания не только отдельного предприятия или группы предприятий, но и экономической системы государства в целом. Единственное мнение экономистов о выделении кадровой составляющей экономической безопасности предприятия, подтверждает актуальность темы исследования.

В последние годы предприятия различных форм собственности ощущают рост угроз со стороны собственного персонала, сопровождающиеся ухудшением экономической безопасности предприятия вследствие увеличения рисков в управлении

персоналом. По оценкам специалистов, такие риски могут не только вызвать предприятию финансовые потери, но и привести к его полной потере владельцами или существенного уменьшения рыночной стоимости активов.

Объект исследования – ОАО «РЖД».

Предмет исследования – кадровое обеспечение экономической безопасности ОАО «РЖД».

Цель выпускной квалификационной работы – предложить мероприятия для улучшения оценки кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД».

Цель предопределила решение следующих задач:

- 1) рассмотреть теоретические основы экономической безопасности предприятия;
- 2) провести анализ кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД»;
- 3) оценить эффективность мероприятий для улучшения оценки кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД».

Значимый вклад в разработку проблематики внесли научные труды: Агаркова Е.С., Бекетов Н.В., Бельских М.В., Беляцкий Н.П., Бендиков М.А., Больницкая А.Н., Годин А.М., Воронина-Сливинская Л.Г., Грунин О.А., Дорофеев К. Н., Запорожцева Л.А., Захаров М.Л., Кибанов А.Я., Козаченко А.В., Корнилов М.С., Кошева, О.Н., Ленкова О.В., Ляшенко А.Н., Мартышевская А.В., Морозова А. М., Одегов Ю.Г., Пленкина В.В., Пономарев В.П., Попанова И.О., Прокопов Б.И., Рябых М.А., Самойлова А.Н., Тамбовцев В.Л., Тарасов М.Е., Усольцева И. В., Шаваев А.Г., Шапиро С.А., Шлыков В.В. и других ученых, экономистов.

В процессе работы были использованы следующие методы: эмпирические: наблюдение и изучение статистической документации; теоретические: анализ учебной литературы; совокупность методов экономико-статистического анализа, системный подход, методы экспертных оценок; методика непосредственной количественной оценки.

Методологической базой в исследовании послужили теоретические и прикладные разработки ученых в области кадрового обеспечения экономической безопасности.

Информационная база за 2016-2018 гг. основана на официальных данных ОАО «РЖД».

В теоретической части исследования рассмотрены сущность экономической безопасности предприятия; взаимосвязь экономической безопасности предприятия и управления персоналом, кадрового обеспечения; стратегия кадровой безопасности.

В практической части проведен анализ технико-экономических показателей ОАО «РЖД»; проведен кадровый аудит предприятия; оценен уровень кадрового обеспечения экономической безопасности предприятия. Внесены предложения по совершенствованию кадрового обеспечения экономической безопасности предприятия; рассчитана эффективность предложенных рекомендаций для ОАО «РЖД».

Степень разработанности темы заключается в том, что в настоящее время отсутствует единая методика оценки кадрового обеспечения экономической безопасности предприятия.

В работе рассмотрено уточнение понятийного аппарата в сфере кадрового обеспечения экономической безопасности.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что методология, концепция, основные положения и выводы исследования позволяют углубить научные представления о сущности, содержании и анализе уровня кадрового обеспечения экономической безопасности

Практическая значимость работы заключается в том, что основные выводы и предложения исследования доведены до конкретных рекомендаций, учитывающих современное состояние и специфику деятельности ОАО «РЖД».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность экономической безопасности предприятия

Экономическая безопасность – понятие сравнительно новое, но, тем не менее, активно исследуемое в России около двух десятков лет [1, с. 1].

Проблема экономической безопасности получила признание на государственном уровне в Законе Российской Федерации «О безопасности» в 1992 г., а затем в Федеральном законе «О безопасности» от 28.12.2010 г. № 390-ФЗ [7].

Впервые были определены понятие, объекты и субъекты безопасности, сформулированы принципы ее обеспечения. Вместе с тем в экономической литературе до сих пор идут споры о сущности и содержании экономической безопасности [7].

Исследователи так и не пришли к общему мнению по поводу того, что такое экономическая безопасность, какие принципы определяют ее содержание, что является основополагающими факторами и критериями безопасности – наличие угроз, осуществление конкретных функций или обоснование экономической безопасности как состояния системы.

Дискуссии о сущности экономической безопасности идут по двум направлениям, представленным на рисунке 1.1.

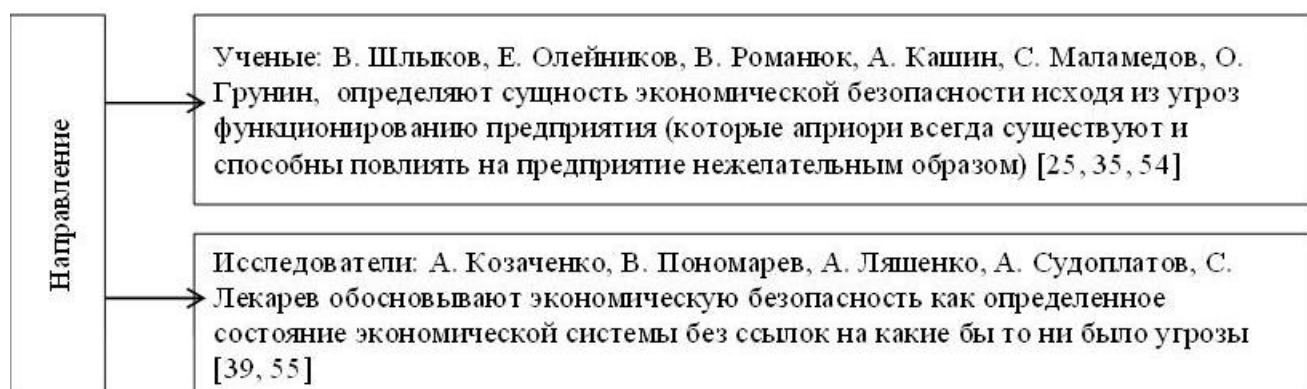


Рисунок 1.1 – Дискуссии о сущности экономической безопасности

По нашему мнению, можно выделить и третье направление, характерное для

российских научных и практических разработок 90-х годов прошлого века, представленное такими учеными-исследователями как В. Ярочкин, А. Шаваев: сущность экономической безопасности сводилась к обеспечению сохранения коммерческой тайны и защите информации.

Практика показала, что представление о сохранности информации является всего лишь одним из важных аспектов экономической безопасности предприятия, не исключая других факторы. Понимание сущности экономической безопасности предприятия как проблемы сохранности информации было слишком упрощенным вариантом.

Развитие рыночной экономики в России доказало, что при обеспечении экономической безопасности важна не только защита информации, но и влияние факторов внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта.

Исследователи пришли к выводу, что экономическая безопасность – это состояние, а не только процесс защиты коммерческой тайны. Такой взгляд отражен в работах В. Забродского, В. Шлыкова, В. Тамбовцева. Так, В. Тамбовцев, рассматривая категорию экономической безопасности в разрезе страны, использовал понятие вероятности в определении экономической безопасности, увязав вероятность изменения внутренних факторов предприятия с изменениями внешней среды [71, с. 4].

Заслуживающим внимания является ресурсно-функциональный подход к определению экономической безопасности, использующий временные рамки функционирования предприятия, а также учитывающий состояние его ресурсной базы (наиболее полно представлено в работах Е. Олейникова). Такой подход является наиболее комплексным, но в то же время, его емкостью является и его недостатком, так как позволяет отождествить процесс обеспечения экономической безопасности предприятия с самой жизнедеятельностью предприятия [54, с. 138].

Исходя из анализа уже данных экономистами определений экономической безопасности, выделим блоки экономической безопасности предприятия на основе ресурсного подхода на рисунке 1.2 [41, с. 261].

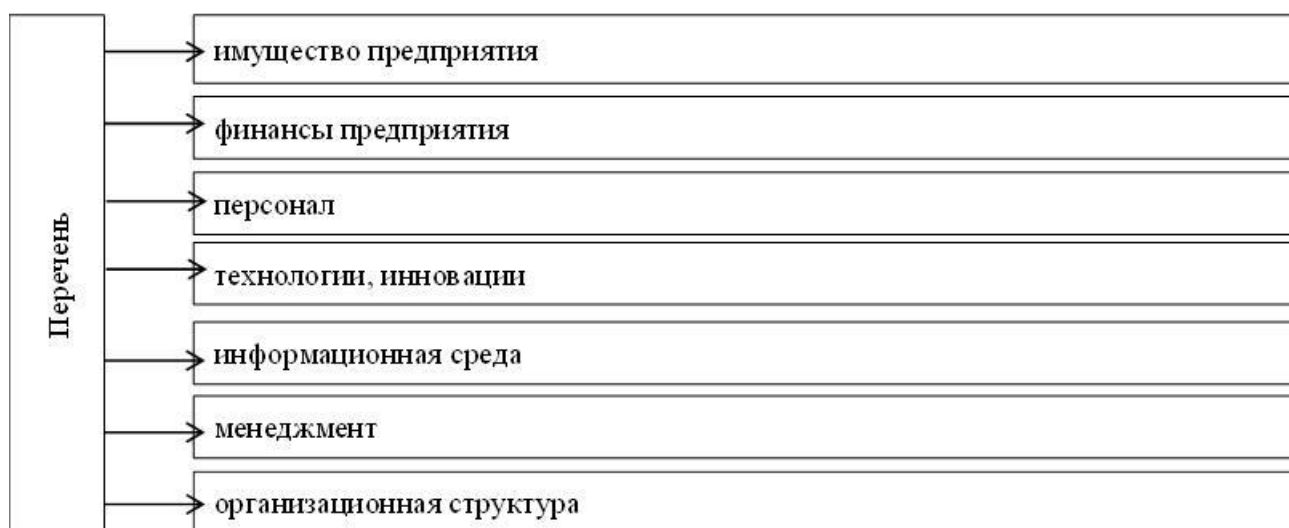


Рисунок 1.2 – Блоки экономической безопасности

В современной экономической литературе экономическая безопасность рассматривается как некое состояние, которое позволяет предприятию противостоять негативному воздействию внешней среды, как возможность обеспечить его устойчивость и независимость, без учета внутренних трансформаций, а также вне зависимости от характера влияния внешней среды. То есть экономическая безопасность предприятия определяется как защищенность деятельности предприятия от отрицательных влияний внешней среды, а также как способность оперативно исключить угрозы разного характера или адаптироваться к сложившимся условиям.

В последних исследованиях сущности экономической безопасности превалирует мнение Л.Г. Ворониной-Сливинской о понимании экономической безопасности как обеспечения реализации жизненно важных целей [24, с. 16] предприятия.

Интересную точку зрения о сущности экономической безопасности предлагает А.В. Кашин. Он считает, что с одной стороны экономическая безопасность – это способность предприятия обеспечивать эффективное удовлетворение потребностей общества на всех уровнях [35, с. 87]. С другой стороны – это состояние функционирования, охарактеризованное защищенностью от внешних и внутренних угроз, наличием конкурентных преимуществ, обусловленных устойчивым развитием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов, отвечающих стратегическим целям и задачам предприятия.

Первая точка зрения вызывает сомнение ввиду аксиоматичности цели создания любого коммерческого предприятия – достижение прибыли.

Определять сущность экономической безопасности предприятия через удовлетворение потребностей, на наш взгляд, неприемлемо. Но с точки зрения экономической безопасности страны такое определение может иметь место как концепция развития предприятий как субъектов экономики государства [38, с. 54].

Нам представляется следующее определение экономической безопасности более точно характеризующим сущность явления.

Экономическая безопасность – это идеальное состояние экономической системы, при котором она находится в равновесии, способна к саморегулированию в изменяющихся условиях существования и при условии максимизации прибыли и разумном риске.

Достижение экономической безопасности осуществляется через процесс обеспечения экономической безопасности, при тесном взаимодействии экономики, финансового анализа, юриспруденции, математической статистики в части прогнозирования возникновения угроз, информатики, теории вероятностей и так далее. Концепция экономической безопасности предприятия должна содержать принятую классификацию угроз и опасностей для их идентификации и выбора приоритетов системы экономической безопасности [22, с. 60].

В настоящих условиях для стабильного существования предприятия приоритетными являются внешние факторы, определяющие условия его жизнедеятельности. Управляя факторами экономической безопасности через стратегическое планирование и систему индикаторов, предприятие повышает в значительной степени вероятность устойчивого роста и процветания.

В.В. Шлыков классифицирует угрозы так – рисунок 1.3 [77, с. 59].



Рисунок 1.3 – Классификация угроз по В.В. Шлыкову

:

О. Грунин предлагает следующие классификационные признаки – рисунок 1.4.

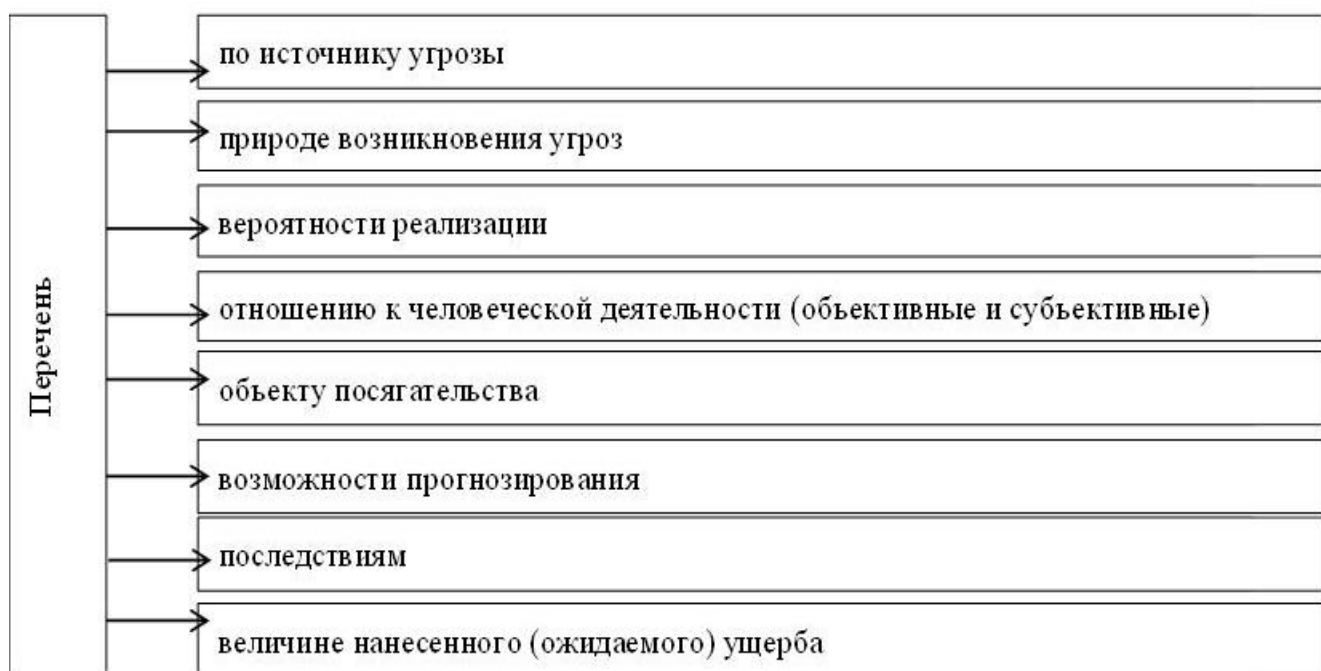


Рисунок 1.4 – Классификация угроз по О. Грунину [25, с. 21]

Это, в свою очередь, отразится на экономике региона и в более масштабном плане – на экономике страны, повышая стабильность, поддерживая занятость и смягчая социальную напряженность. Недооценивать масштабность проблемы экономической безопасности предприятия приводит к пренебрежению стабильности экономики в целом [43, с. 125].

Таким образом, в экономической литературе до сих пор идут споры о сущности и содержании экономической безопасности. Исследователи так и не пришли к общему мнению по поводу того, что такое экономическая безопасность, какие принципы определяют ее содержание, что является основополагающими факторами и критериями безопасности – наличие угроз, осуществление конкретных функций или обоснование экономической безопасности как состояния системы. По нашему мнению, экономическая безопасность – это идеальное состояние экономической системы, при котором она находится в равновесии, способна к саморегулированию в изменяющихся условиях существования и при условии максимизации прибыли и разумном риске. В настоящих условиях для стабильного существования предприятия приоритетными являются внешние факторы, определяющие условия его жизнедеятельности.

1.2 Взаимосвязь экономической безопасности предприятия и управления персоналом, кадрового обеспечения

Понятие «кадровая безопасность» предприятия является производным от понятия безопасности вообще. Несмотря на то, что единого определения безопасности не существует, можно выделить несколько подходов к его анализу.

Определения предоставляют основания утверждать, что кадровая безопасность, будучи элементом экономической безопасности предприятий, при условии, что в нем присутствуют этапы организации и управления персоналом, направленная на установление трудовых и социокультурных отношений, обеспечивающих безубыточную деятельность предприятия (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Определения кадровой безопасности

Автор	Понятие
А.Я. Кибанов	Кадровая безопасность – это генеральное направление кадровой работы, то есть совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по обработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [37, с. 65]
А.В. Козаченко	Кадровая безопасность является процессом предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия из-за рисков и угрозы связаны с персоналом его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом [39, с. 58]
А.А. Митрофанов	Кадровая безопасность – это такое положение организации, при котором воздействие на нее и индивидов внутри нее со стороны природной, экономической и социальной среды, а также внутренней среды самого человека не способны причинить вреда [58, с. 71]

Кадровую безопасность предприятия исследуем как комбинацию ее составляющих (рисунок 1.5) [51, с. 215].



Рисунок 1.5 – Составляющие кадровой безопасности

Наибольшее распространение в науке получило выделение опасностей и угроз в зависимости от сферы их возникновения.

Факторы возникновения угрозы кадровой безопасности предприятия представлены на рисунке 1.6 [19, с. 17].

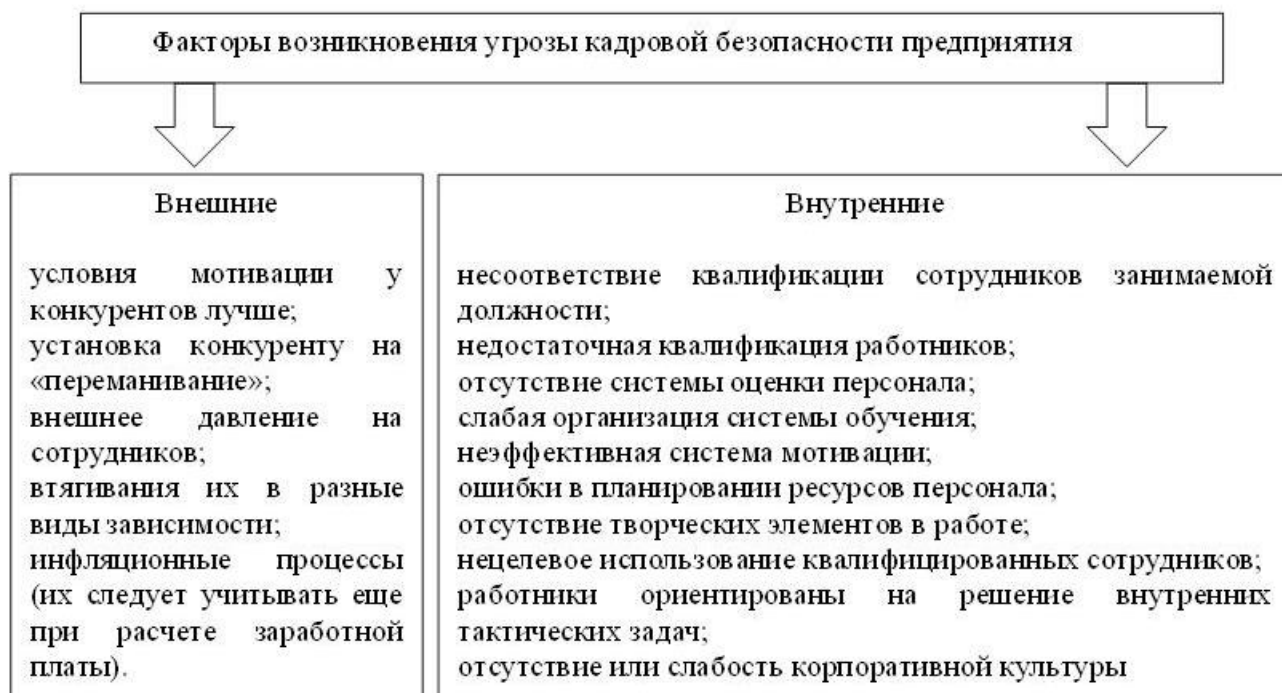


Рисунок 1.6 – Факторы возникновения угрозы кадровой безопасности предприятия

В связи с этим, основными направлениями кадровой политики предприятия должны быть: определение потребностей в рабочей силе, как по количеству, так и по качеству, форм ее привлечения и использования. Это относится как к повышению квалификации, постоянного развития персонала, так и к созданию условий для полного проявления стимулов к высокопроизводительному труду со стороны каждого работника, исключению предпосылок к появлению неблагонадежных сотрудников.

Неблагонадежность – это некоторый динамический процесс, который изменяется во времени под влиянием внешних и внутренних причин индивида, и отражает готовность, предпринять действия, которые в его социально-культурной среде более высокого уровня могут быть расценены, как нарушение существующих норм и традиций. А также и само поведение, нарушающее эти нормы. Неблагонадежный персонал в первую очередь опасен склонностью к разглашению служебной инфор-

мации и коммерческой тайны [25, с. 22].

На рисунке 1.7 представлены основные признаки снижения кадровых рисков, а, следовательно, направления, обеспечивающие экономическую безопасность предприятия [29, с. 6].

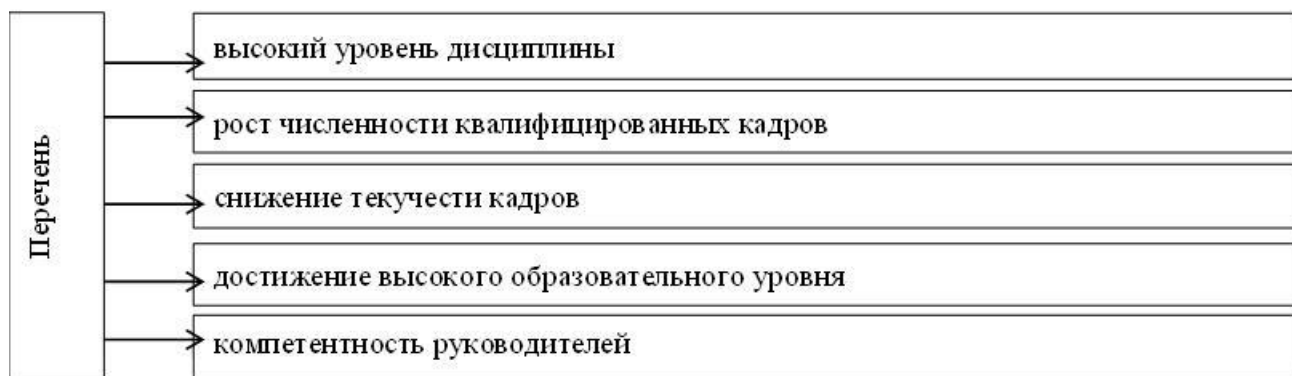


Рисунок 1.7 – Основные признаки снижения кадровых рисков

Именно поэтому, один из показателей экономической безопасности на сегодняшний день является уровень образования персонала.

Таким образом, для обеспечения эффективного функционирования механизма кадровой безопасности и ее укрепления: сочетать материальные вложения в персонал с моральными; создавать безопасные и хорошие условия для работы персонала; создавать условия для карьерного роста; создать на предприятиях подразделения кадровой безопасности; осуществлять стратегическое кадровое планирование; согласовывать рыночные условия, развитие бизнеса и интересы сотрудников предприятия; осуществлять дифференциацию размера доходов работников. Экономическую безопасность обеспечивают: высокий уровень дисциплины; рост численности квалифицированных кадров, снижение текучести кадров, достижения высокого образовательного уровня и компетентность руководителей являются основными признаками снижения кадровых рисков.

1.3 Стратегия кадровой безопасности

С целью повышения эффективности оценки кадровой безопасности с использованием индикаторного подхода весь процесс нами предлагается осуществлять в соответствии со следующими этапами – рисунок 1.8 [29, с. 8].



Рисунок 1.8 – Этапы оценки кадровой безопасности с использованием индикаторного подхода

Состояние внешней среды может создать благоприятную ситуацию для безопасности предприятия, а может являться источником постоянных опасностей и угроз. Основная проблема на данном этапе – оценить возможности прогнозирования влияния различных элементов внешней среды на деятельность предприятия.

На первом этапе для предприятий, осуществляющих свою деятельность в различных сферах бизнеса, перечень таких элементов будет разным. Перечень представлен на рисунке 1.9.

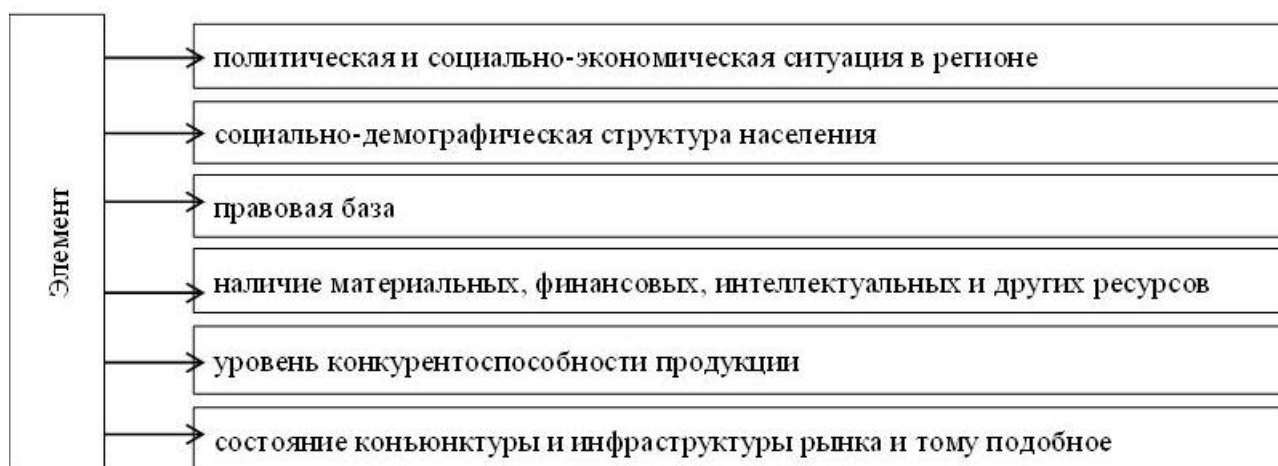


Рисунок 1.9 – Элементы этапа I

На втором этапе система показателей должна отражать основные процессы, которые формируют стратегию и оказывают воздействие на состояние кадровой безопасности предприятия. Для получения достоверного результата требуется, чтобы система показателей включала как количественные индикаторы, оцениваемые с помощью математического инструментария, так и качественные, оцениваемые при помощи мнения уполномоченных экспертов.

Основной проблемой на данном этапе является выбор таких индикаторов, при помощи которых можно не просто констатировать наличие угроз кадровой безопасности, но и четко оценивать уровень их проявления.

Основными индикаторами кадровой безопасности, соответствующими необходимым требованиям, можно признать показатели движения персонала, образовательный состав персонала, степень удовлетворенности работников оплатой и условиями труда, затраты на развитие и социальное обеспечение персонала, соответствие квалификации персонала уровню сложности выполняемых работ.

С целью обеспечения максимальной эффективности данной процедуры рекомендуется выбирать такие показатели оценки кадровой безопасности, которые будут отвечать следующим требованиям – рисунок 1.10.

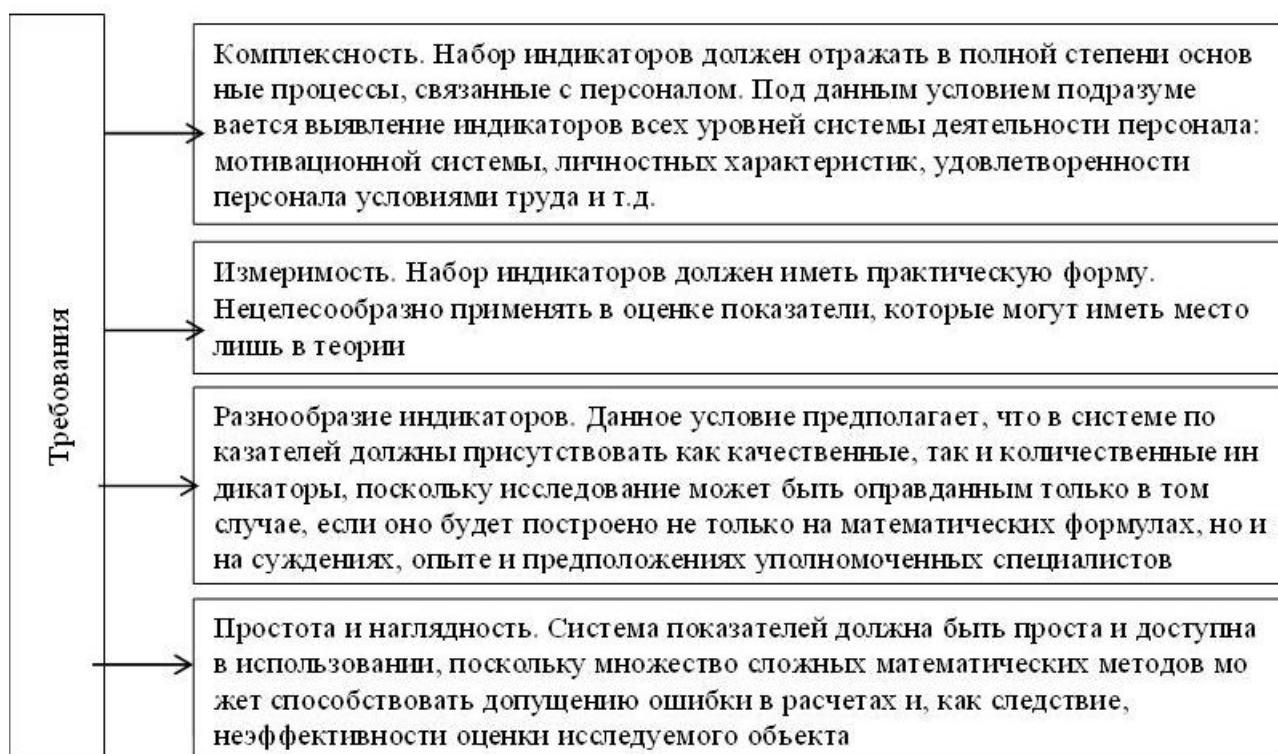


Рисунок 1.10 – Требования к показателям оценки кадровой безопасности

На третьем этапе, исходя из специфики такого объекта оценки как кадровая безопасность, стандартизированные величины пороговых значений для этого элемента экономической безопасности отсутствуют. Пороговые значения будут зависеть от многих внутренних и внешних факторов: уровня финансово-экономической стабильности предприятия, конъюнктуры рынка, ситуации на рынке труда в конкретном регионе, организационной стратегии предприятия и тому подобное.

Что касается определения весовых коэффициентов, то они должны качественно отражать важность соответствующих критериев. При этом использовать можно как метод ранжирования, так и метод приписывания баллов.

На четвертом этапе показатели движения персонала оцениваются через расчет коэффициентов текучести кадров, оборота рабочей силы, устойчивости персонала, абсентеизма и тому подобное.

Соответствие квалификации персонала уровню сложности выполняемых работ определяется как соотношение среднего тарифного разряда группы работников и

среднего тарифного разряда выполняемых работ. Уровень затрат на развитие и социальное обеспечение можно оценить как отношение затрат на данные мероприятия к общим затратам на персонал.

Для других показателей, таких как степень удовлетворенности работников оплатой и условиями труда или образовательный состав следует использовать метод экспертных оценок.

Согласованность мнений экспертов – это характеристика полученного результата, которая констатирует, насколько группа экспертов одинаково оценивает какое-либо явление или процесс.

Таким образом, с целью повышения эффективности оценки кадровой безопасности с использованием индикаторного подхода весь процесс нами предлагается осуществлять в соответствии с этапами: подготовительный; формирование системы показателей оценки кадровой безопасности; присуждение пороговых значений индикаторам оценки и определение весового коэффициента для каждого индикатора; оценка фактического состояния уровня кадровой безопасности на предприятии; оценка согласованности мнений экспертов.

Выводы по разделу один

В экономической литературе до сих пор идут споры о сущности и содержании экономической безопасности. Исследователи так и не пришли к общему мнению по поводу того, что такое экономическая безопасность, какие принципы определяют ее содержание, что является основополагающими факторами и критериями безопасности – наличие угроз, осуществление конкретных функций или обоснование экономической безопасности как состояния системы. Исследователи используют понятие вероятности в определении экономической безопасности, увязав вероятность изменения внутренних факторов предприятия с изменениями внешней среды. Заслуживающим внимания является ресурсно-функциональный подход к определению экономической безопасности, использующий временные рамки

функционирования предприятия. Нам представляется следующее определение экономической безопасности более точно характеризующим сущность явления.

Экономическая безопасность – это идеальное состояние экономической системы, при котором она находится в равновесии, способна к саморегулированию в изменяющихся условиях существования и при условии максимизации прибыли и разумном риске.

Концепция экономической безопасности предприятия должна содержать принятую классификацию угроз и опасностей для их идентификации и выбора приоритетов системы экономической безопасности. В настоящих условиях для стабильного существования предприятия приоритетными являются внешние факторы, определяющие условия его жизнедеятельности. Управляя факторами экономической безопасности через стратегическое планирование и систему индикаторов, предприятие повышает в значительной степени вероятность устойчивого роста и процветания. Это, в свою очередь, отразится на экономике региона и в более масштабном плане – на экономике страны, повышая стабильность, поддерживая занятость и смягчая социальную напряженность.

Кадровая безопасность предприятия заключается в обеспечении стабильного функционирования предприятия независимо от человеческих субъективных или объективных факторов, основной задачей которой является устранение риска негативного воздействия персонала на общее состояние организации. Для обеспечения эффективного функционирования механизма кадровой безопасности и ее укрепление нужно: сочетать материальные вложения в персонал с моральными; создавать безопасные и хорошие условия для работы персонала; создавать условия для карьерного роста персонала; создать на предприятиях подразделения кадровой безопасности; осуществлять на каждом предприятии стратегическое кадровое планирование; согласовывать рыночные условия, развитие бизнеса и интересы сотрудников предприятия; осуществлять дифференциацию размера доходов работников. Высокий уровень дисциплины; рост численности квалифицированных кадров, снижение текучести кадров, достижения высокого образовательного уровня и

компетентность руководителей являются основными признаками снижения кадровых рисков, а, следовательно, направлениям, обеспечивают экономическую безопасность предприятию.

С целью повышения эффективности оценки кадровой безопасности с использованием индикаторного подхода весь процесс нами предлагается осуществлять в соответствии с этапами: подготовительный; формирование системы показателей оценки кадровой безопасности; присуждение пороговых значений индикаторам оценки и определение весового коэффициента для каждого индикатора; оценка фактического состояния уровня кадровой безопасности на предприятии; оценка согласованности мнений экспертов.

2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОАО «РЖД»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «РЖД»

Железнодорожный комплекс имеет особое стратегическое значение для России. Он является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны, а также является самым доступным транспортом для миллионов граждан.

ОАО «РЖД» входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний. Это определяют следующие факторы – рисунок 2.1 [82].

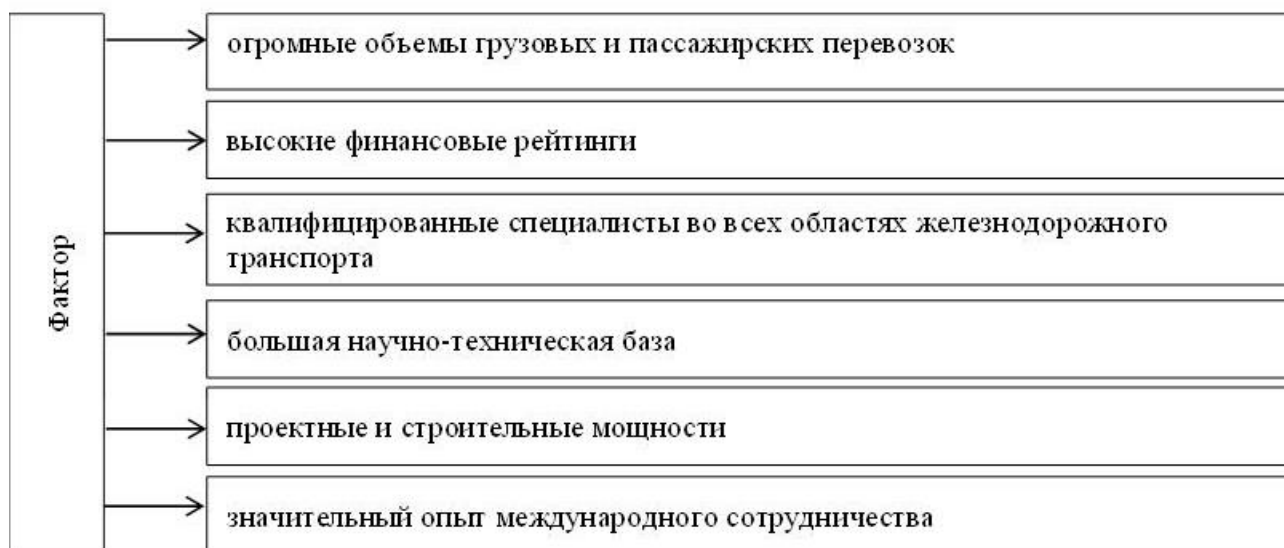


Рисунок 2.1 – Факторы, которые определяют ОАО «РЖД», как лидера

Постановлением Правительства Российской Федерации от 18.09.2003 г. № 585 создано открытое акционерное общество «Российские железные дороги» [12], создание компании стало итогом первого этапа реформирования железнодорожной отрасли в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 18 мая 2001 года № 384. 1.10.2003 г. – начало деятельности ОАО «РЖД» [11].

Учредителем и единственным акционером «РЖД» является Российская Федерация [82].

От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации.

Имущество компании было сформировано путем внесения в уставный капитал «РЖД» по балансовой стоимости активов 987 организаций федерального железнодорожного транспорта, принадлежащих государству.

Уставный капитал «РЖД» на 31.12.2018 г. 2 212 238 725 тыс. руб.

Технические характеристики представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Технические характеристики ОАО «РЖД» [82]

Показатель	Значение, тыс. км.
Эксплуатационная длина железных дорог	85,5
Протяженность электрифицированных линий	43,76

Перечень парка подвижного состава представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Парк подвижного состава ОАО «РЖД» [82]

Вид	Количество, тыс.
Грузовые магистральные локомотивы (электровозы и тепловозы)	12
Грузовые вагоны всех типов	196
Маневровые локомотивы (тепловозы)	6
Пассажирские локомотивы (Электровозы и тепловозы)	3
Пассажирские вагоны дальнего следования	21
Пассажирские вагоны пригородных поездов	14

Миссия компании заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования.

Ключевые показатели ОАО «РЖД» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Ключевые показатели ОАО «РЖД» [82]

Показатель	Единица измерения	Значение
Погрузка	млн.т.	1 261,3
Грузооборот	млрд.ткм.	3 176,7
Пассажирооборот	млрд. пасс.-км.	122,9
Отправленные пассажиры	млн.чел.	1 117,9

Виды деятельности представлены на рисунке 2.2 [82].

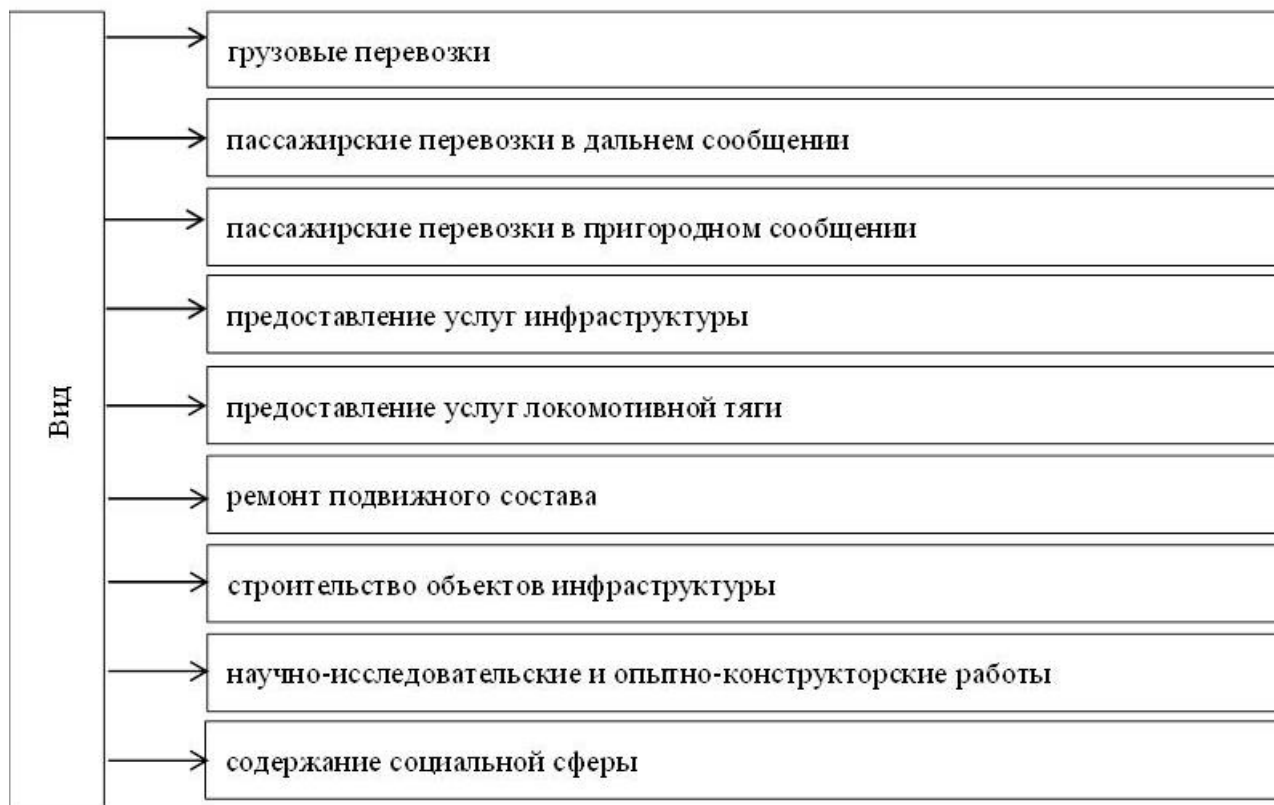


Рисунок 2.2 – Стратегические цели ОАО «РЖД»

Доля в грузообороте транспортной системы России – 45,3% (с учетом трубопроводного транспорта).

Доля в пассажирообороте транспортной системы России – 26,4%.

Стратегические цели компании представлены на рисунке 2.3.

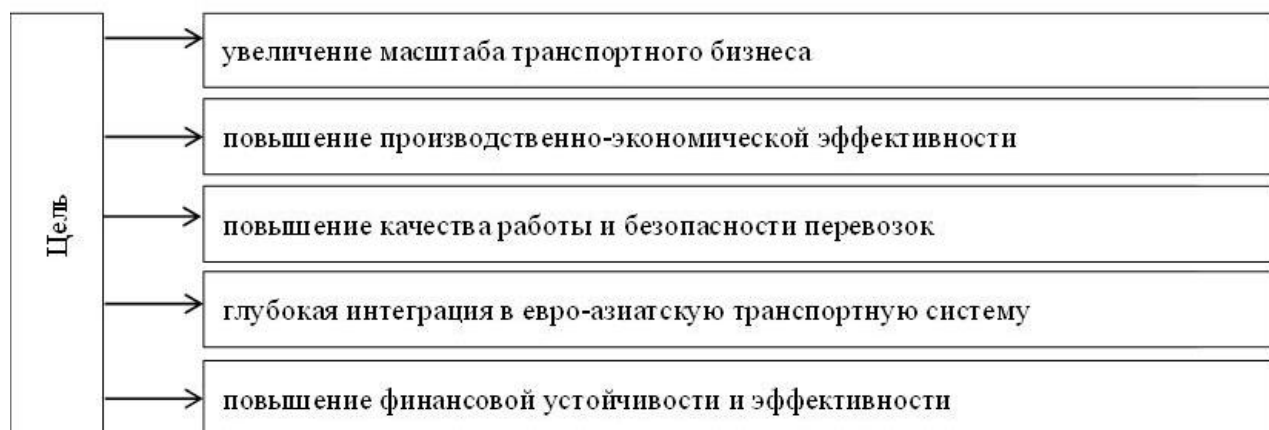


Рисунок 2.3 – Стратегические цели ОАО «РЖД» [82]

Организационная структура управления представлена на рисунке Б.1 в приложении Б и на рисунке 2.4 [82].

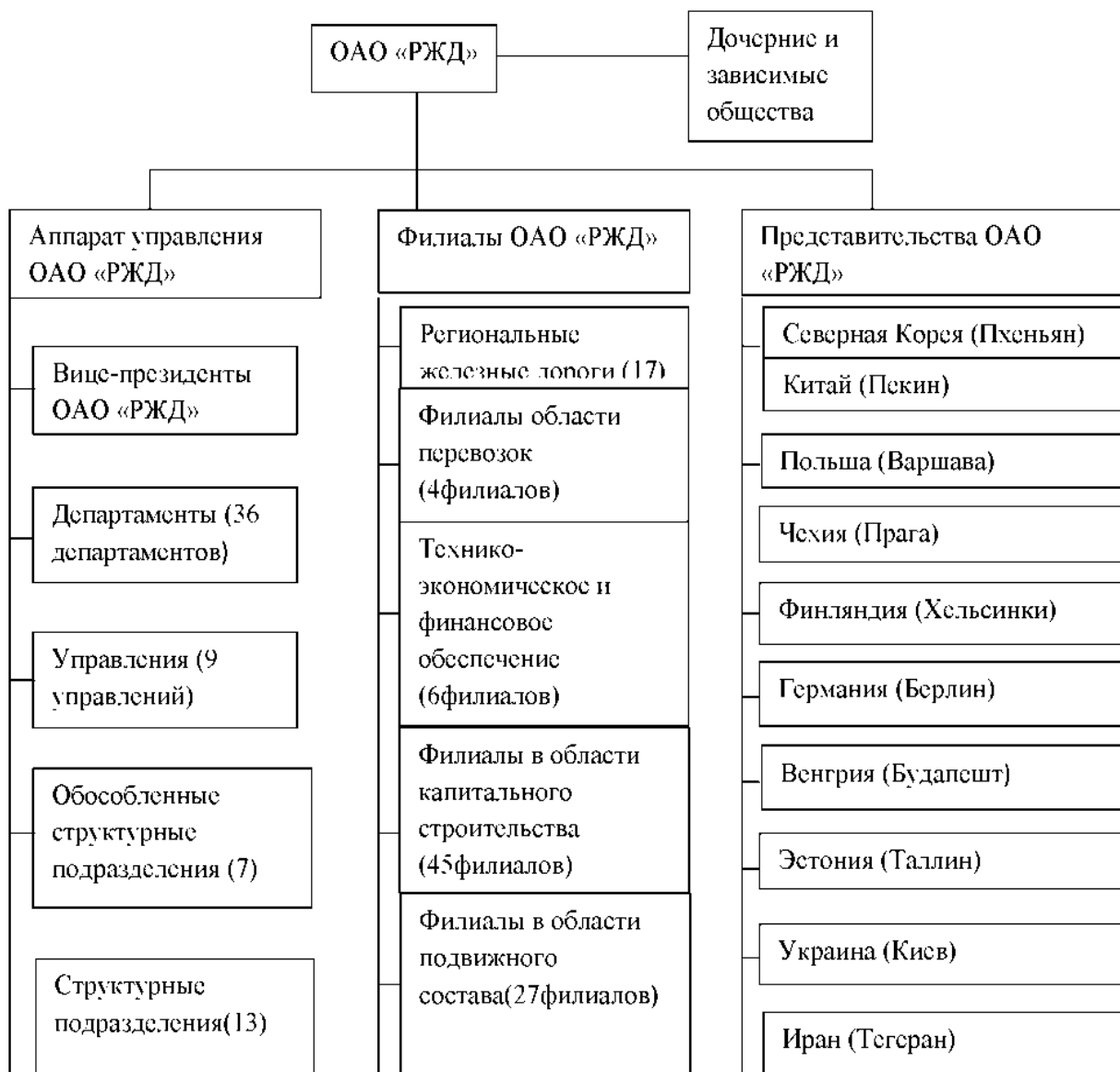


Рисунок 2.4 – Организационная структура управления ОАО «РЖД»

Главные цели деятельности общества – обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли.

Органы управления «РЖД»:

- 1) общее собрание акционеров. Поскольку единственным акционером обще-

ства является Российская Федерация и от ее имени полномочия осуществляются Правительством Российской Федерации, то решения собраний акционеров принимаются Правительством единолично и оформляются письменно;

2) совет директоров общества. Назначается Правительством Российской Федерации;

3) генеральный директор – председатель правления общества. Назначается Правительством Российской Федерации;

4) Правление общества [82].

Орган контроля «РЖД» – ревизионная комиссия общества.

Основные технико-экономические показатели деятельности ОАО «РЖД» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ОАО «РЖД» за 2016–2018 гг.

Показатели	Период			± Δ		Темп роста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Активы предприятия, млн. руб.	5 055 853	5 683 860	5 962 397	628 007	278 537	112,4	104,9
Выручка от реализации, млн. руб.	1 510 757	1 577 465	1 697 553	66 708	120 088	104,4	107,6
Себестоимость, тыс. чел.	1 302 234	1 335 027	1 425 324	32 793	90 297	102,5	106,8
Численность, тыс. чел.	800,4	774,1	742,8	- 26,3	- 31,3	96,7	96
Стоимость основных средств, млн. руб.	3 972 933	4 656 995	4 901 975	684 062	244 980	117,2	105,3
Стоимость оборотных средств, млн. руб.	376 564	308 234	328 817	- 68 330	20 583	81,9	106,7
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1 887,5	2 037,8	2 285,3	150,3	247,5	108	112,1
Фондоотдача, руб./руб.	0,380	0,339	0,346	- 0,042	0,008	89,1	102,2
Коэффициент оборачиваемости, руб./руб.	4,012	5,118	5,163	1,106	0,045	127,6	100,9
Прибыль от продаж, млн. руб.	83 592	117 173	139 999	33 581	22 826	140,2	119,5
Чистая прибыль, млн. руб.	618	6 500	17 500	5 882	11 000	1 051,8	269,2
Рентабельность продаж, %	5,5	7,4	8,2	1,9	0,8	134,2	111

Отчетность ОАО «РЖД» представлена в приложении В.

Валюта баланса предприятия представлена на рисунке 2.5.

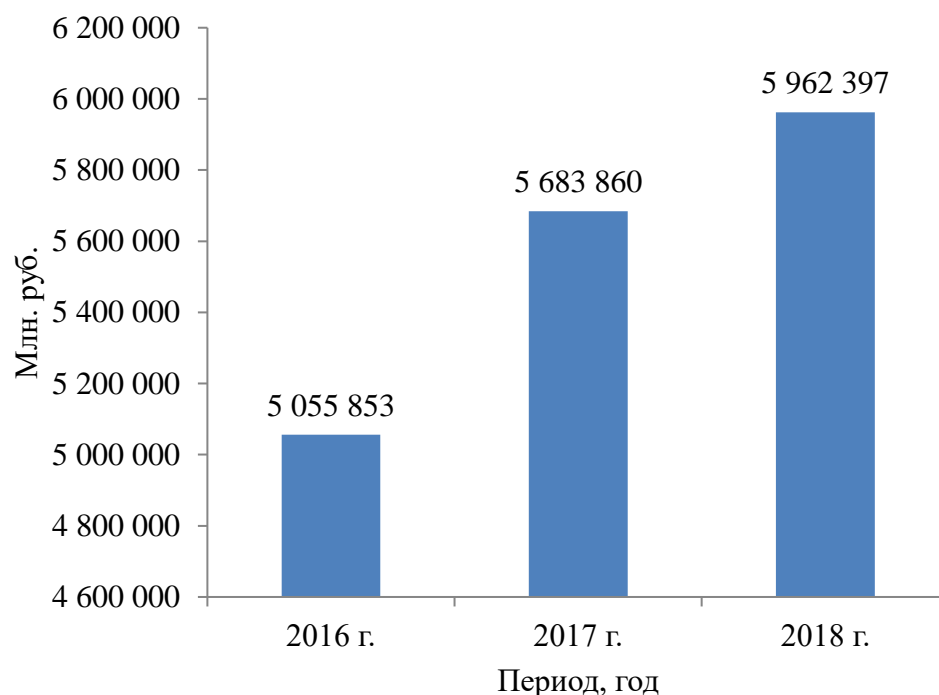


Рисунок 2.5 – Валюта баланса ОАО «РЖД» за 2016–2018 гг.

Валюта баланса (капитал) ОАО «РЖД» увеличился на 906 544 млн. руб. или на 17,9% (в том числе за 2016 г. на 628 007 млн. руб., за 2017 г. на 278 537 млн. руб.), динамика свидетельствует о развитии предприятия.

Имущество предприятия представлено внеоборотными и оборотными активами, заметим, что внеоборотные активы составляют 80% всего имущества, что вызвано спецификой деятельности предприятия (предприятие емкое).

Эффективность использования основных средств характеризует показатель фондоотдачи.

Фондоотдача за исследуемый период сократилась на 0,034 руб./руб., или на 8,9% (в том числе за 2017 г. на 0,042 руб./руб., а за 2018 г. увеличилась на 0,008 руб./руб.).

Динамика фондоотдачи представлена на рисунке 2.6.

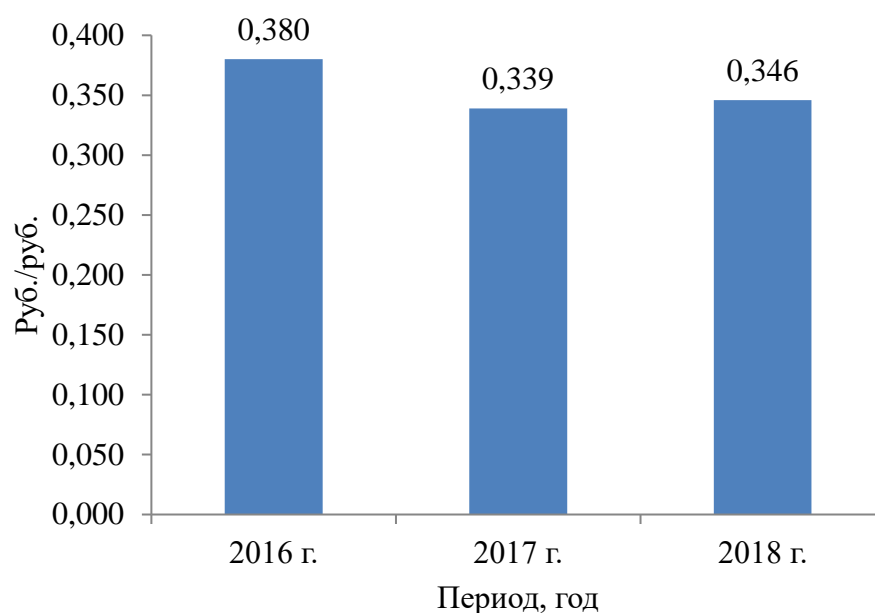


Рисунок 2.6 – Динамика фондоотдачи ОАО «РЖД» за 2016–2018 гг.

Большее влияние на изменение фондоотдачи оказывает остаточная стоимость основных средств. Так, основные средства увеличились на 929 042 млн. руб. или на 23,4% (в том числе за 2017 г. на 684 062 млн. руб., за 2018 г. на 244 980 млн. руб.). Можно сделать вывод, что основные средства ОАО «РЖД» используются достаточно эффективно.

Эффективность использования оборотных активов характеризует показатель оборачиваемости оборотного капитала.

Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала за исследуемый период увеличилась на 1,151 руб./руб., или на 28,7% (в том числе за 2017 г. на 1,106 руб./руб., а за 2018 г. на 0,045 руб./руб.).

На изменение коэффициента оборачиваемости влияние оказывает балансовая стоимость оборотного капитала. Так, стоимость оборотных средств сократилась на 47 747 млн. руб. или на 12,7% (в том числе за 2017 г. на 68 330 млн. руб., за 2018 г. увеличение на 20 583 млн. руб.).

Динамика коэффициента оборачиваемости оборотного капитала представлена на рисунке 2.7.

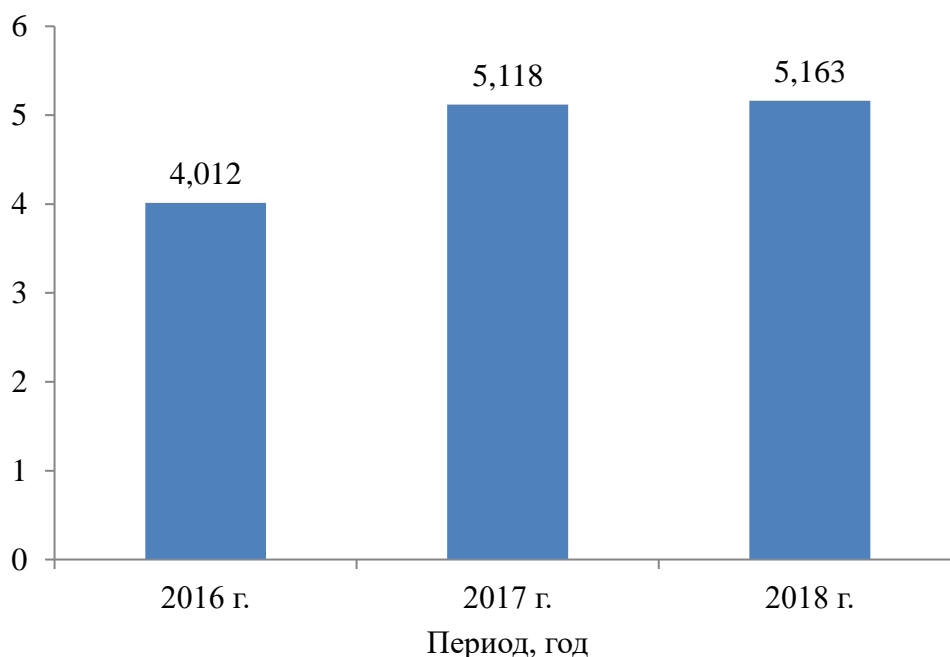


Рисунок 2.7 – Динамика коэффициента оборачиваемости оборотного капитала ОАО «РЖД» за 2016–2018 гг.

На изменение большее влияние оказало увеличение выручки, чем оборотного капитала, следовательно, оборотный капитал ОАО «РЖД» используется достаточно эффективно.

Выручка от реализации увеличилась на 186 796 млн. руб. или на 12,4 % (в том числе на 66 708 млн. руб. за 2017 г., на 120 088 млн. руб. за 2018 г.), себестоимость увеличилась на 123 090 млн. руб. или на 9,5 % (в том числе на 32 793 млн. руб. за 2017 г., на 90 297 за 2018 г.), положительным фактором является превышение темпа роста выручки, над темпом роста себестоимости.

Прибыль от продаж увеличилась на 56 407 млн. руб. или на 67,5 % (в том числе на 33 581 млн. руб. за 2017 г., на 22 826 млн. руб. за 2018 г.).

Основные показатели отчета о финансовых результатах представлена на рисунке 2.8.

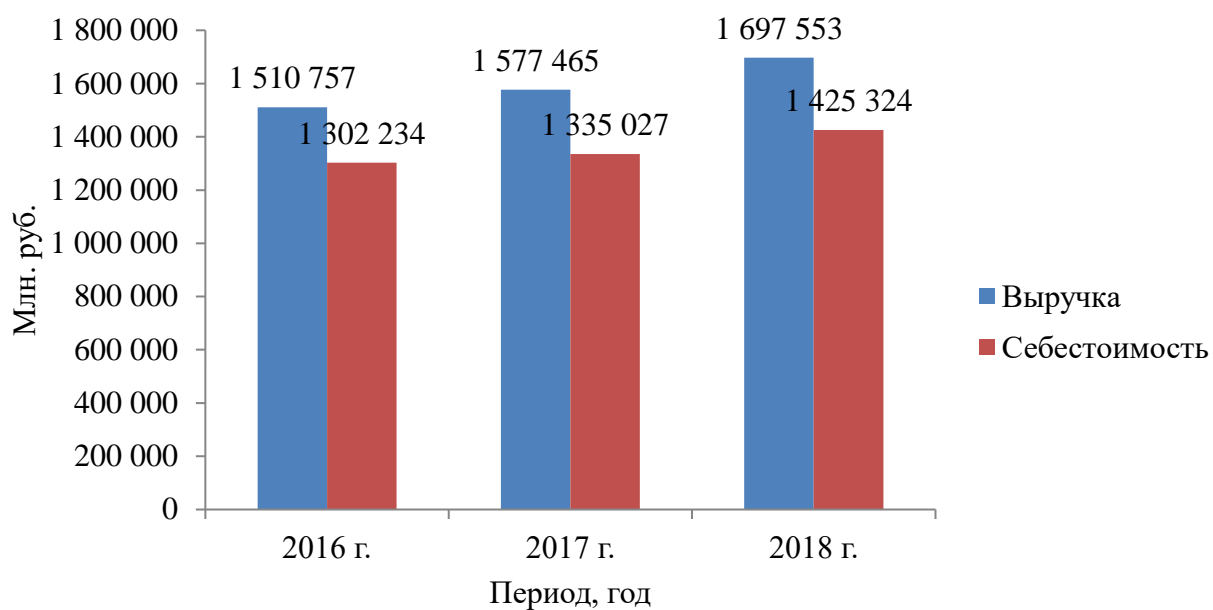


Рисунок 2.8 – Выручка/себестоимость ОАО «РЖД» за 2016–2018 гг.

Чистая прибыль представлена на рисунке 2.9.

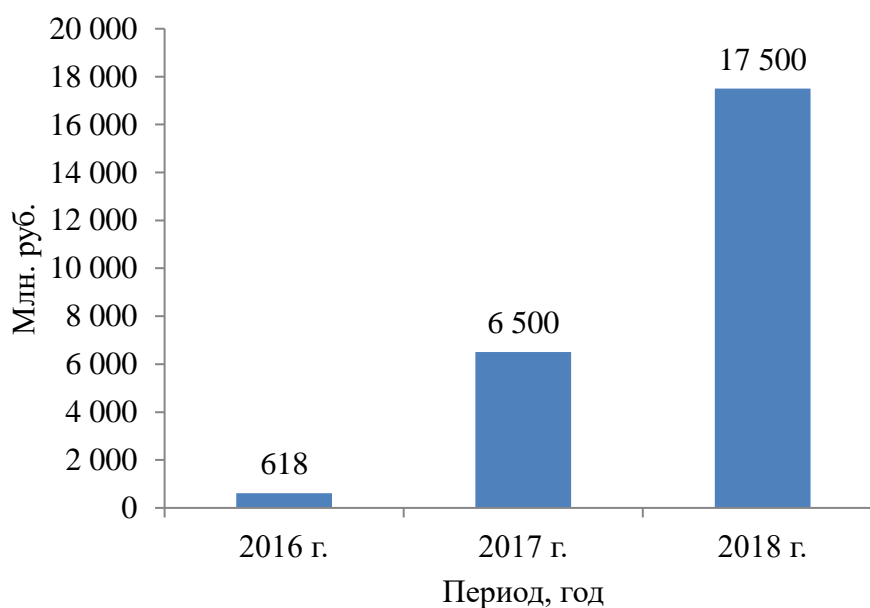


Рисунок 2.9 – Чистая прибыль ОАО «РЖД» за 2016–2018 гг.

Чистая прибыль увеличилась на 16 882 млн. руб. или в 28 раз (в том числе на 5 882 млн. руб. за 2017 г., на 11 000 млн. руб. за 2018 г.).

Среднесписочная численность персонала сократилась на 57,6 тыс. чел., на 7,2%.

Эффективность использования трудовых ресурсов характеризует показатель производительности труда.

Производительность труда представлена на рисунке 2.10.

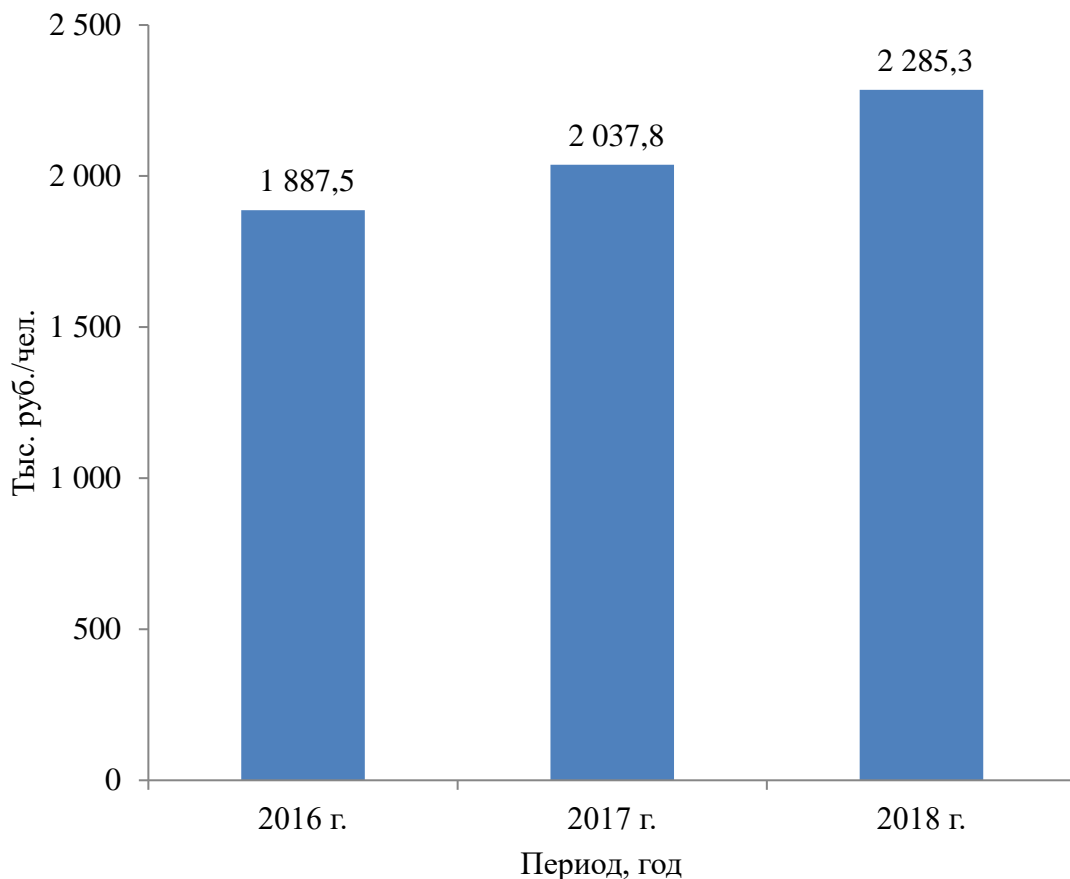


Рисунок 2.10 – Производительность труда ОАО «РЖД» за 2016–2018 гг.

Производительность труда увеличилась на 397,8 тыс. руб./чел. или на 21,1% (в том числе на 150,3 тыс. руб./чел. за 2017 г., на 247,5 тыс. руб./чел. за 2018 г.)

Трудовые ресурсы ОАО «РЖД» используются эффективно.

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности характеризует показатель рентабельности продаж.

Динамика рентабельности продаж представлена на рисунке 2.11.

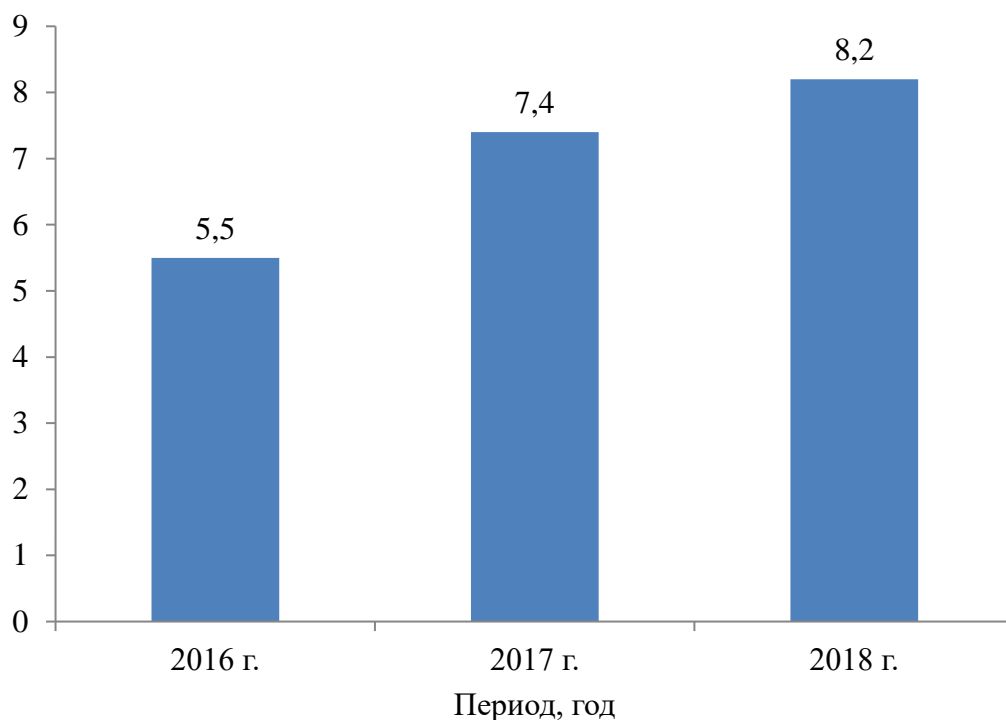


Рисунок 2.11 – Динамика рентабельности продаж ОАО «РЖД» за 2016–2018 гг.

Рентабельность продаж имеет стабильную динамику повышения, рентабельность продаж увеличилась на 2,7 процентных пункта или на 49,0 % (в том числе за 2017 г. на 1,9 процентных пункта, за 2017 г. на 0,8 процентных пункта).

Динамика рентабельности продаж свидетельствует об увеличении эффективности производственно-хозяйственной деятельности ОАО «РЖД».

Таким образом, ОАО «РЖД» входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний. Доля «РЖД» в грузообороте транспортной системы России – 45,3% (с учетом трубопроводного транспорта). Доля в пассажирообороте транспортной системы России – 26,4%.

Валюта баланса «РЖД» увеличилась на 906 544 млн. руб. или на 17,9%, динамика свидетельствует о развитии предприятия. Фондоотдача сократилась на 0,034 руб./руб., или на 8,9%. Основные средства «РЖД» используются достаточно эффективно. Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала за исследуемый период увеличилась на 1,151 руб./руб., или на 28,7%.

Выручка от реализации увеличилась на 186 796 млн. руб. или на 12,4%, себестоимость увеличилась на 123 090 млн. руб. или на 9,5%, положительным фактором является превышение темпа роста выручки, над темпом роста себестоимости. Прибыль от продаж увеличилась на 56 407 млн. руб. или на 67,5%. Чистая прибыль увеличилась на 16 882 млн. руб. или в 28 раз.

Среднесписочная численность персонала сократилась на 57,6 тыс. чел. или на 7,2%. Производительность труда увеличилась на 397,8 тыс. руб./чел. или на 21,1%. Трудовые ресурсы «РЖД» используются эффективно. Рентабельность продаж имеет стабильную динамику повышения, рентабельность продаж увеличилась на 2,7 п/п или на 49,0%.

Динамика рентабельности продаж свидетельствует об увеличении эффективности производственно-хозяйственной деятельности ОАО «РЖД».

2.2 Кадровый аудит предприятия

Количественный анализ персонала характеризуется среднесписочной численностью и укомплектованностью штата.

Анализ среднесписочной численности представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ среднесписочной численности ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	± Δ
Среднесписочная численность, тыс.чел.	800,4	774,1	742,8	-57,6

Среднесписочная численность представлена на рисунке 2.12.

За 2016-2018 гг. наблюдаем сокращение среднесписочной численности ОАО «РЖД», что связано с проводимой реорганизацией компании.

Среднесписочная численность сократилась на 26,3 тыс. чел. в 2017 г. и на 31,3 тыс. чел. в 2018 г., всего на 57,6 тыс. чел.

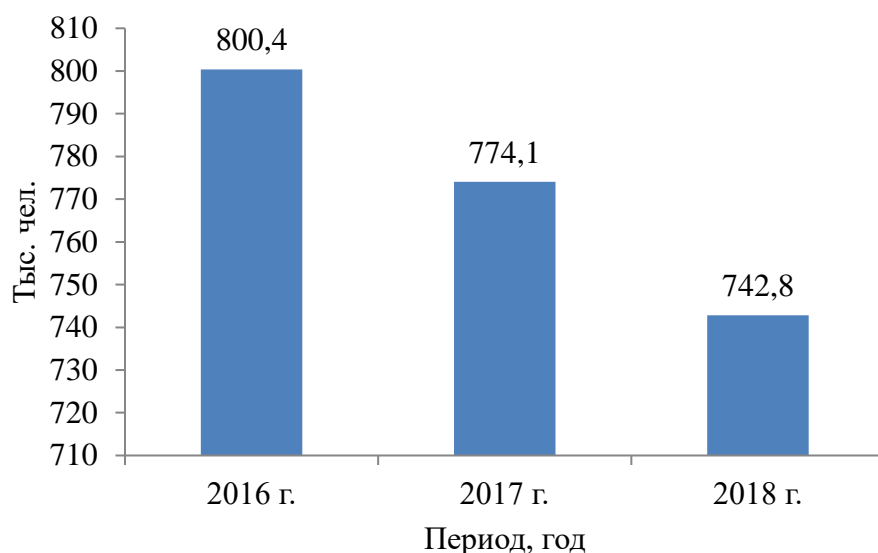


Рисунок 2.12 – Среднесписочная численность ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг.

Анализ укомплектованности штата представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ укомплектованности штата ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	$\pm \Delta$
Укомплектованность, %	98,4	98,1	97,8	-0,6

Укомплектованности штата представлена на рисунке 2.13.

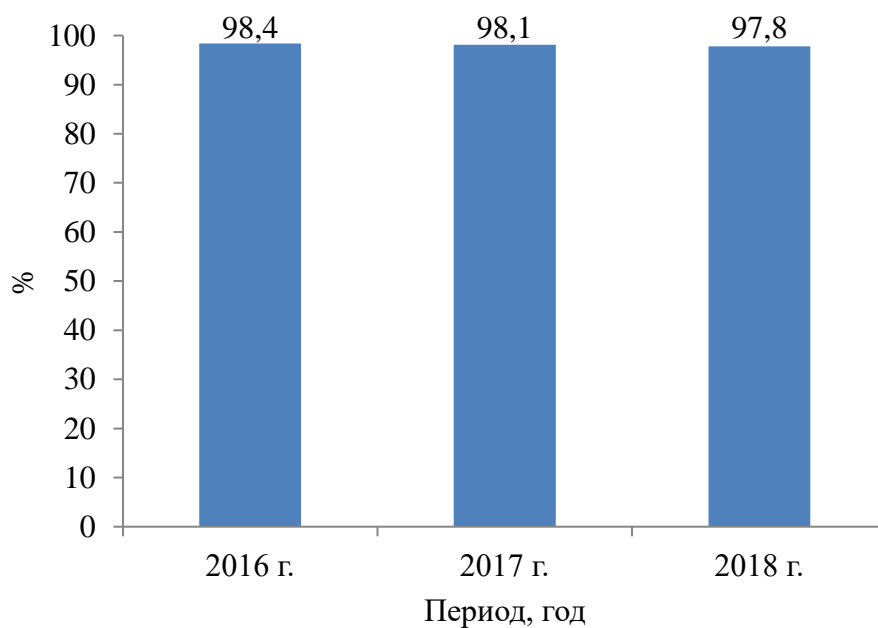


Рисунок 2.13 – Процент укомплектованности штата ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг.

Укомплектованность штата за 2016-2018 гг. сократилась на 0,6 процентных пункта и составила на начало 2019 г. 97,8%.

Анализ структуры обеспеченности персоналом представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.7 – Анализ структуры обеспеченности ОАО «РЖД» персоналом за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменения от 2018 г. к 2016 г.
Рабочие	66,1	65,5	64,8	-1,3
Руководители	6,8	7,0	7,3	0,5
Специалисты	23,9	24,2	24,6	0,7
Служащие	3,2	3,3	3,4	0,2
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0

Структура представлена на рисунке 2.14.

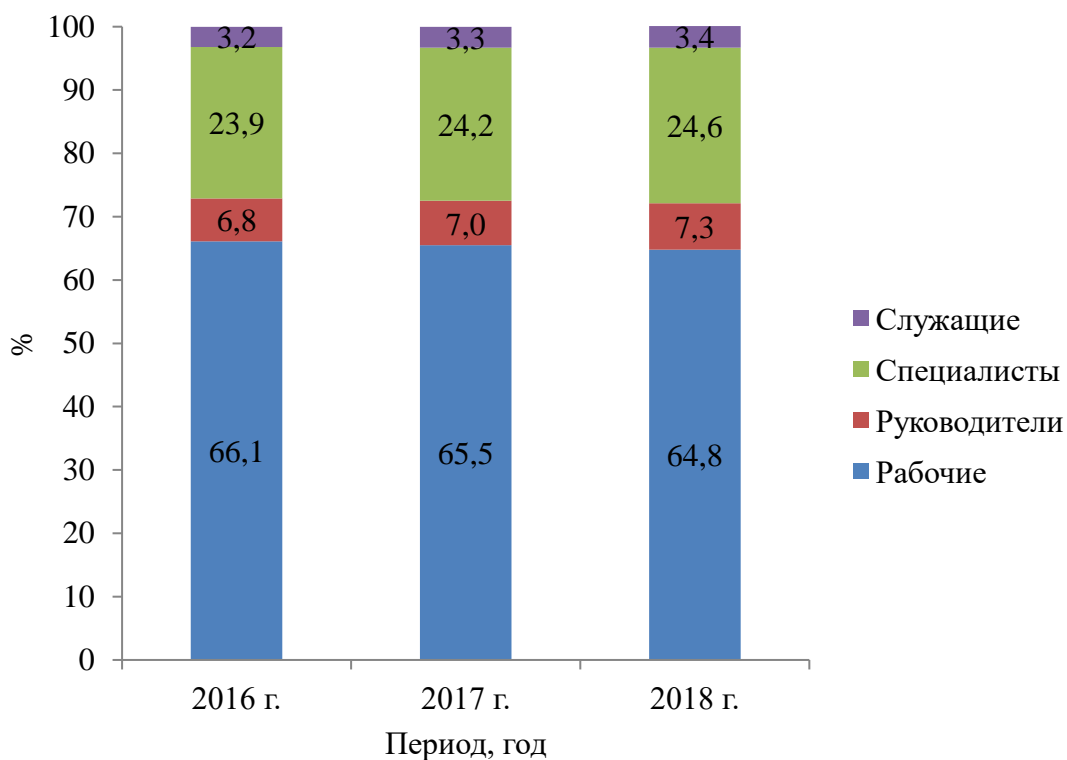


Рисунок 2.14 – Структура обеспеченности персонала ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг.

В структуре – сокращение удельного веса рабочих на 1,3% и увеличение на 0,7% удельного веса специалистов. Качественный состав персонала характеризуется при

помощи анализов: по полу, по образовательному составу, по возрасту, по стажу.

В таблице 2.8 представлен анализ персонала по возрасту.

Таблица 2.8 – Анализ персонала ОАО «РЖД» по возрасту за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г., тыс.чел.	2017 г., тыс.чел.	2018 г., тыс.чел.	Изменение 2018/2016, %
до 30 лет	144,9	141,7	136,7	-0,05
от 30–40 лет	316,2	315,8	306,0	-0,03
от 40–50 лет	171,3	156,4	152,3	-0,11
50 лет и старше	168,1	160,2	147,8	-0,12
Итого	800,4	774,1	742,8	-0,07

Изменение персонала по возрасту представлена на рисунке 2.15.

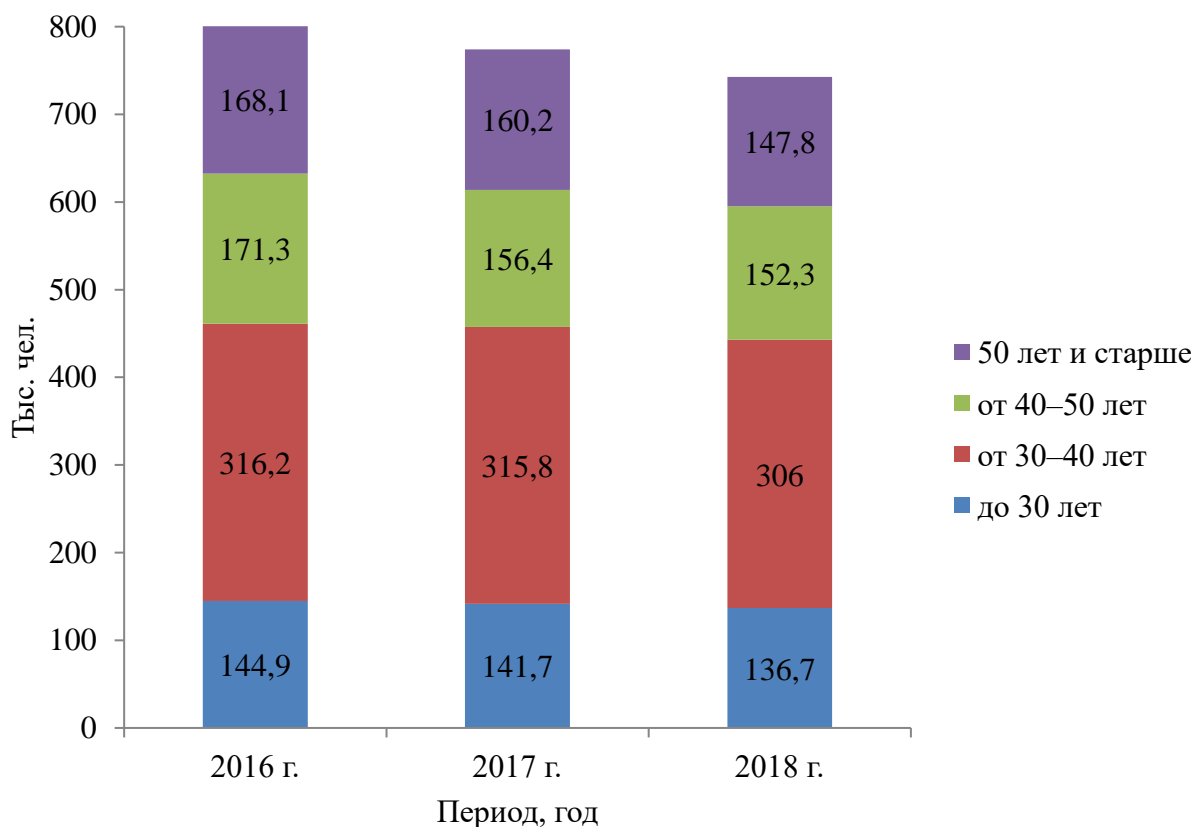


Рисунок 2.15 – Изменение персонала ОАО «РЖД» по возрасту за 2016-2018 гг.

На 20,3 тыс. чел. (0,12%) сократилось количество работников старше 50 лет, всего на 8,2 тыс. чел. (0,05%) сократилось количество работников возраста до 30 лет: происходит «омоложение» персонала.

В таблице 2.9 представлен анализ структуры персонала по возрасту.

Таблица 2.9 – Анализ структуры персонала «РЖД» по возрасту за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.,%	2017 г.,%	2018 г.,%	Изменение 2018/2016, %
до 30 лет	18,1	18,3	18,4	0,3
от 30–40 лет	39,5	40,8	41,2	1,7
от 40–50 лет	21,4	20,2	20,5	-0,9
50 лет и старше	21,0	20,7	19,9	-1,1
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0

Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 2.16.

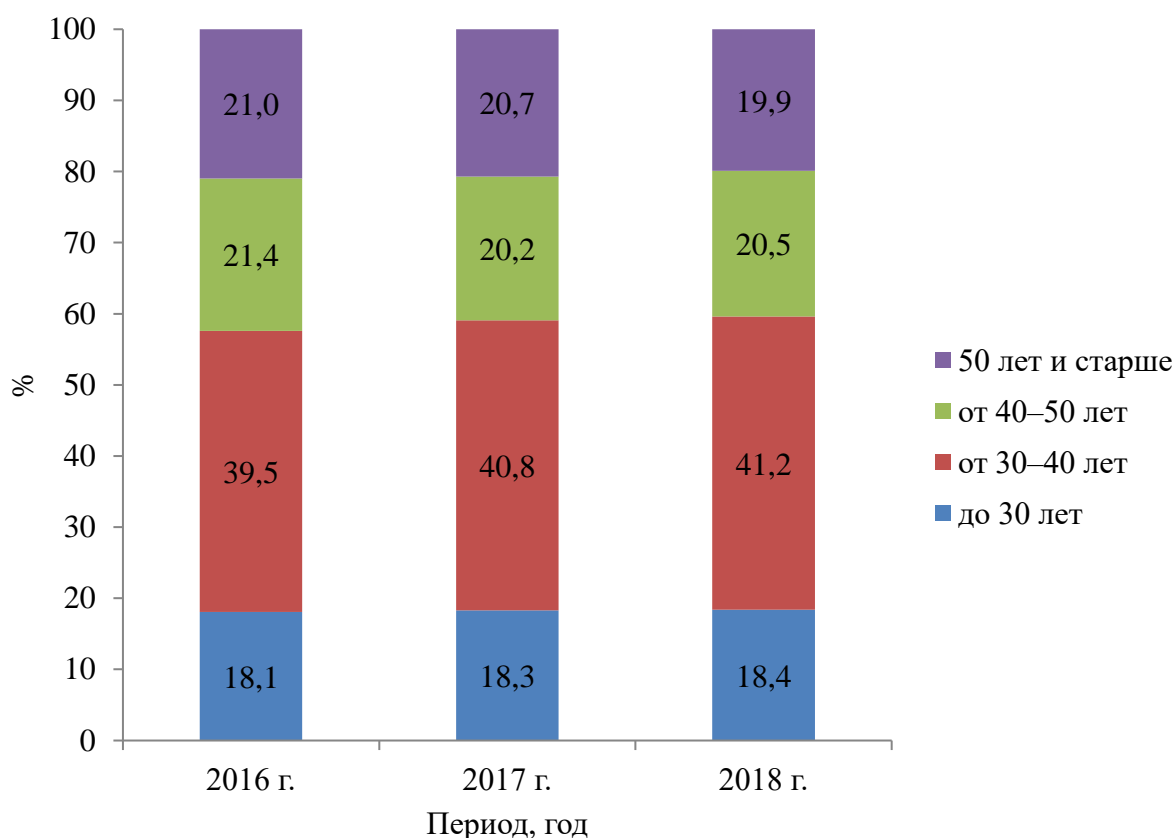


Рисунок 2.16 – Структура персонала ОАО «РЖД» по возрасту

Большой удельный вес занимает доля работников 30-40 лет (40%), наблюдаем увеличение на 1,7% в общей структуре.

Удельный вес старшей возрастной группы: после 50 лет сокращается на 1,1%, удельный вес молодежи до 30 лет увеличился на 0,23%.

Средний возраст персонала ОАО «РЖД» 37,5 лет.

В таблице 2.10 представлен анализ персонала по полу.

Таблица 2.10 – Анализ персонала ОАО «РЖД» по полу за 2016-2018 гг. в тыс.чел.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение
Мужчины	497,5	474	456,1	-41,4
Женщины	302,9	300,1	286,7	-16,2
Итого	800,4	774,1	742,8	-57,6

На 41,4 тыс. чел. сократилось количество работающих мужчин, количество женщин сократилось на 16,2 тыс. чел.

Персонал по полу представлена на рисунке 2.17.

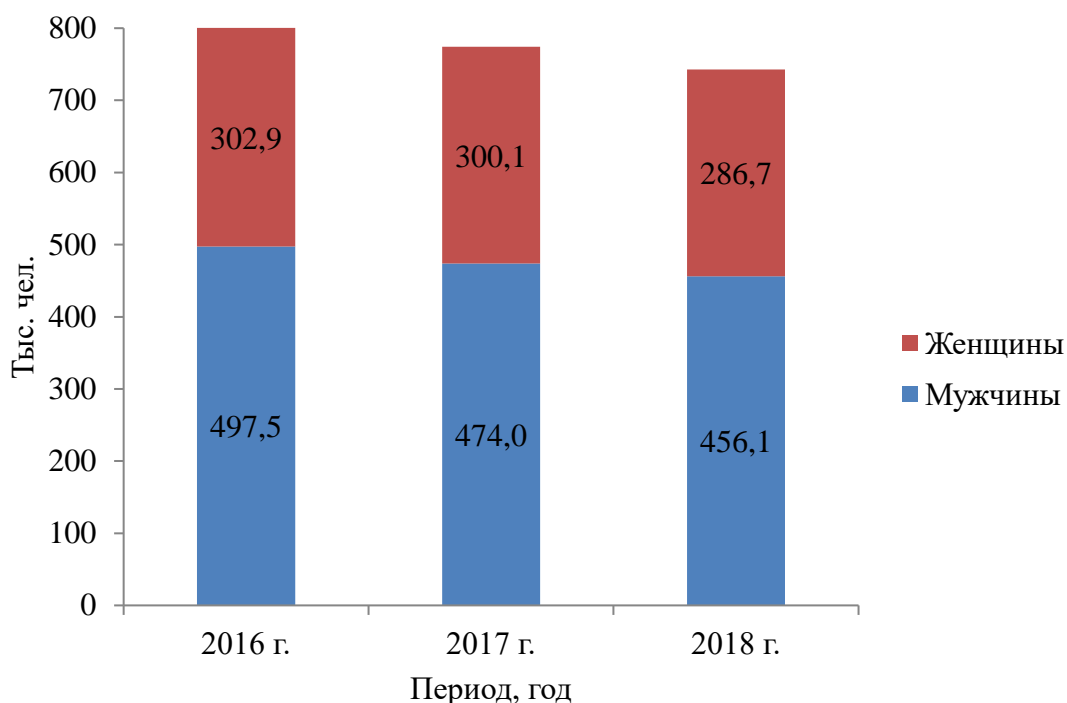


Рисунок 2.17 – Персонал ОАО «РЖД» по полу за 2016-2018 гг.

В таблице 2.11 представлен анализ структуры персонала по полу.

Таблица 2.11 – Анализ персонала ОАО «РЖД» по полу за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение
Мужчины	62,2	61,2	61,4	-0,8
Женщины	37,8	38,8	38,6	0,8
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0

Структура по полу изменилась незначительно, работает 62% мужчин и 38% женщин.

Структура персонала по полу представлена на рисунке 2.18.

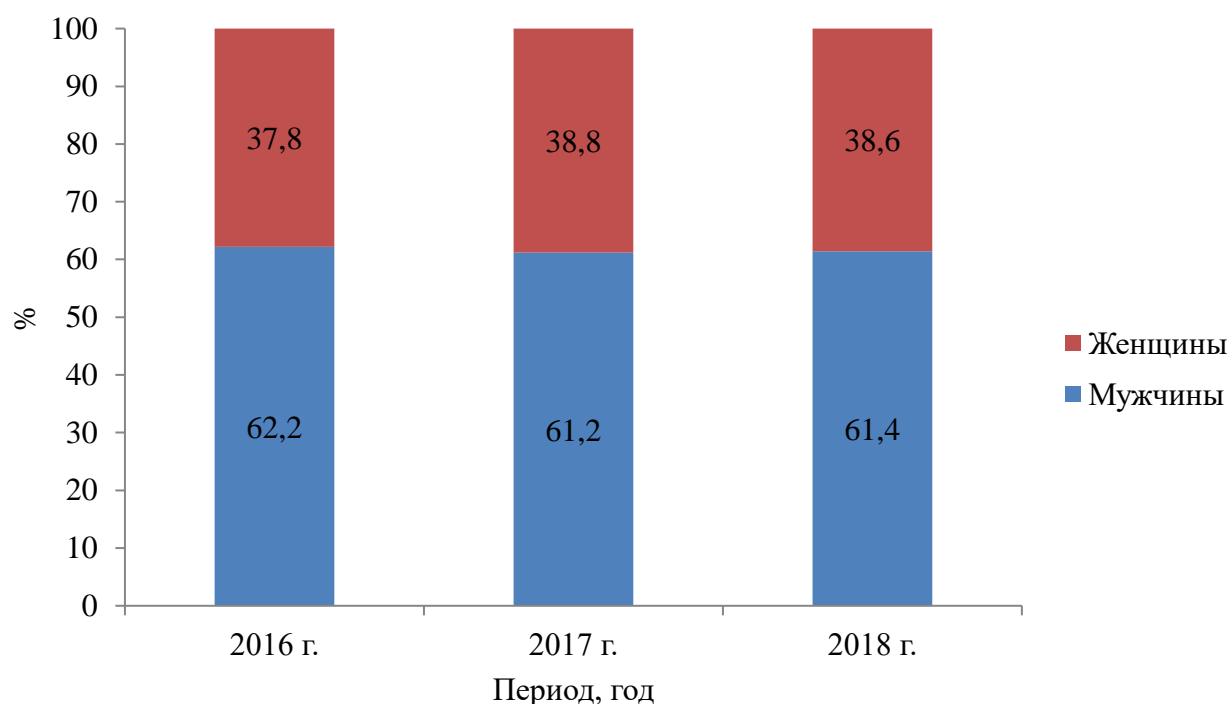


Рисунок 2.18 – Структура персонала ОАО «РЖД» по полу за 2016-2018 гг.

Анализ кадрового состава по уровню образования представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ персонала ОАО «РЖД» по образованию за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение
Высшее	252,1	254,7	260,7	8,6
Среднее профессиональное	198,5	203,6	196,1	-2,4
Среднее и начальное	349,8	315,8	286,0	-63,8
Итого	800,4	774,1	742,8	-57,6

За 2016-2018 гг. сократилось количество работающих со средним и начальным образованием на 63,8 тыс. чел., количество работников с высшим образованием увеличилось на 8,6 тыс. чел.

Уровень образования персонала ОАО «РЖД» повышается.

За 2016-2018 гг. произошло сокращение количества персонала, проработавшего

менее года на 38,4 тыс. чел., в то время как количество персонала, проработавшего более 10 лет, увеличилось на 6,7 тыс. чел.

30% персонала ОАО «РЖД» проработали более 10 лет, сокращается удельный вес работающих, проработавших менее 1 года на 3,6%, на 0,7% увеличилась доля персонала, проработавшего 1-5 лет.

Персонал по образованию представлена на рисунке 2.19.

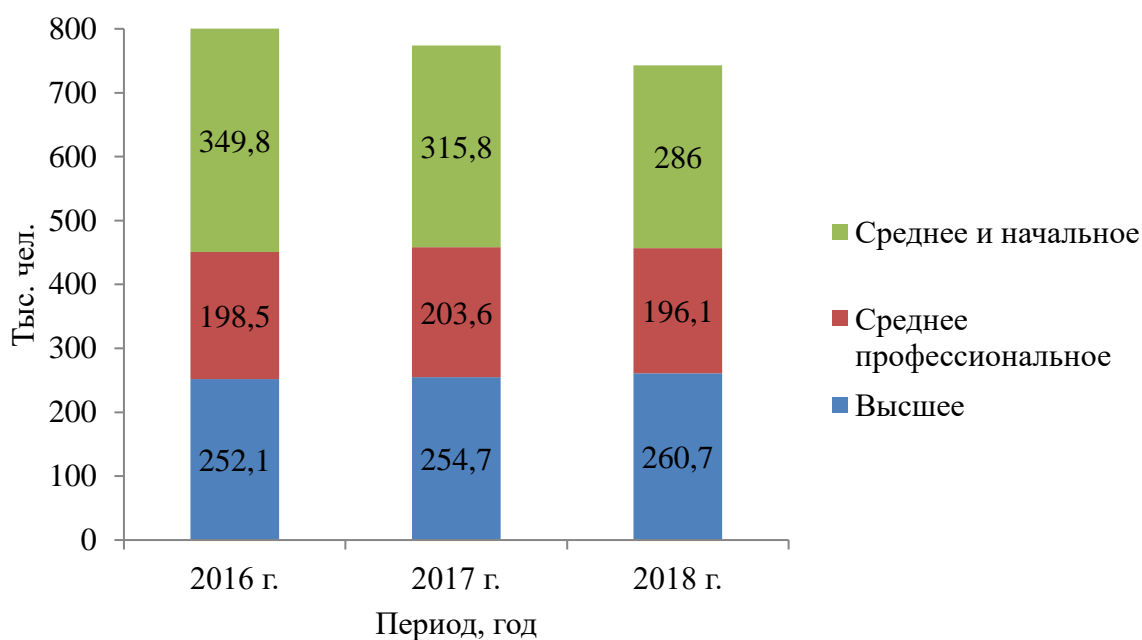


Рисунок 2.19 – Персонал ОАО «РЖД» по образованию за 2016-2018 гг.

Анализ структуры кадрового состава по уровню образования представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ структуры персонала ОАО «РЖД» по образованию за 2016-2018 гг., %.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение
Высшее	31,5	32,9	35,1	3,6
Среднее профессиональное	24,8	26,3	26,4	1,6
Среднее и начальное	43,7	40,8	38,5	-5,2
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0

Анализ эффективности движения персонала характеризуется показателями, например, текучести кадров, оборота кадров и так далее.

Всего в ОАО «РЖД» принято 65,7 тыс. чел., а уволилось 167,8 тыс. чел. За 2016-2018 гг. уволившихся в 2,5 раза больше, чем вновь принятых на работу.

Причины увольнения различны.

Структура персонала по образованию представлена на рисунке 2.20.

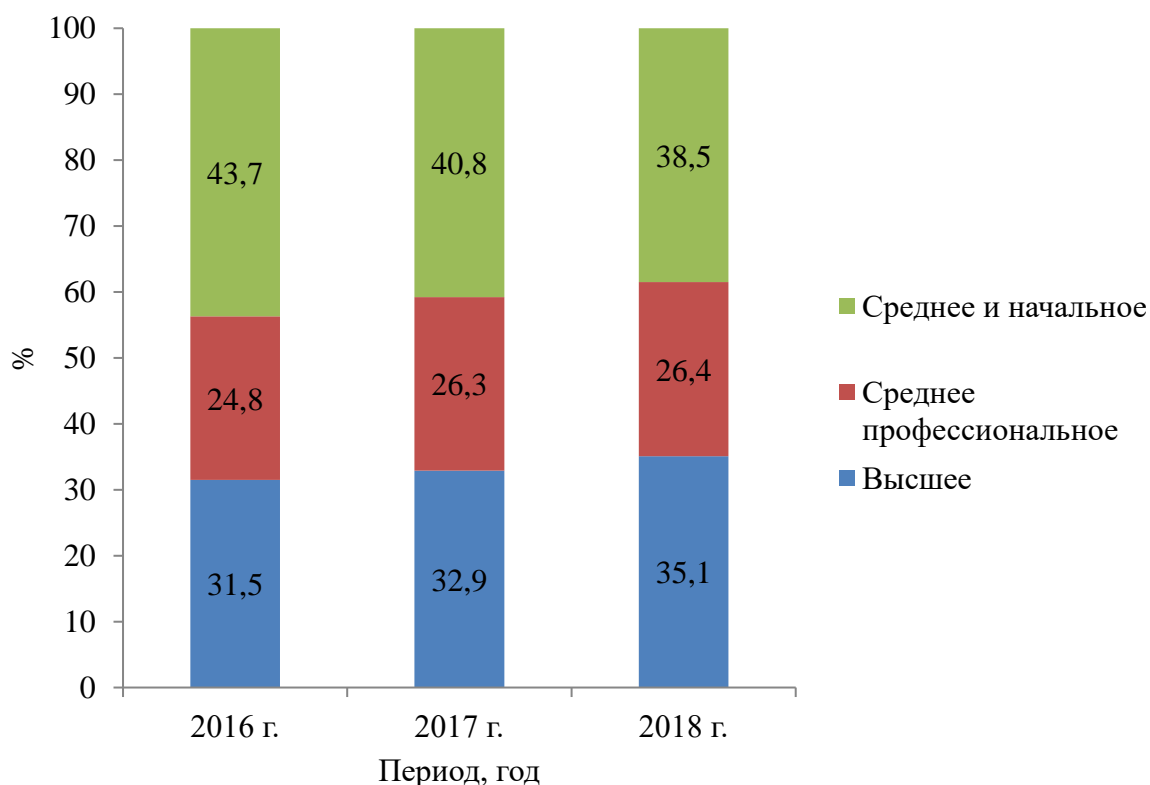


Рисунок 2.20 – Структура персонала ОАО «РЖД» по образованию за 2016-2018 гг.

Анализ кадрового состава по стажу работы представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Анализ персонала ОАО «РЖД» по стажу работы за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение
Менее 1 года	162,5	146,3	124,0	-38,4
1-5 лет	184,1	189,7	176,0	-8,0
5-10 лет	236,9	218,3	219,1	-17,8
Более 10 лет	216,9	219,8	223,6	6,7
Итого	800,4	774,1	742,8	-57,6

Коэффициент оборота по приему за 2016-2018 гг. сократился на 0,03 за счет того, что количество уволившихся превышает количество принятых на работу.

Коэффициент постоянства кадров сократился на 0,01, так как за 2018 г. уволилось меньше работающих.

Коэффициент текучести кадров сократился на 0,04, за 2018 г. уровень коэффициента 6%, практически приближен к уровню естественной текучести.

Показатели персонала по стажу работы представлена на рисунке 2.21.

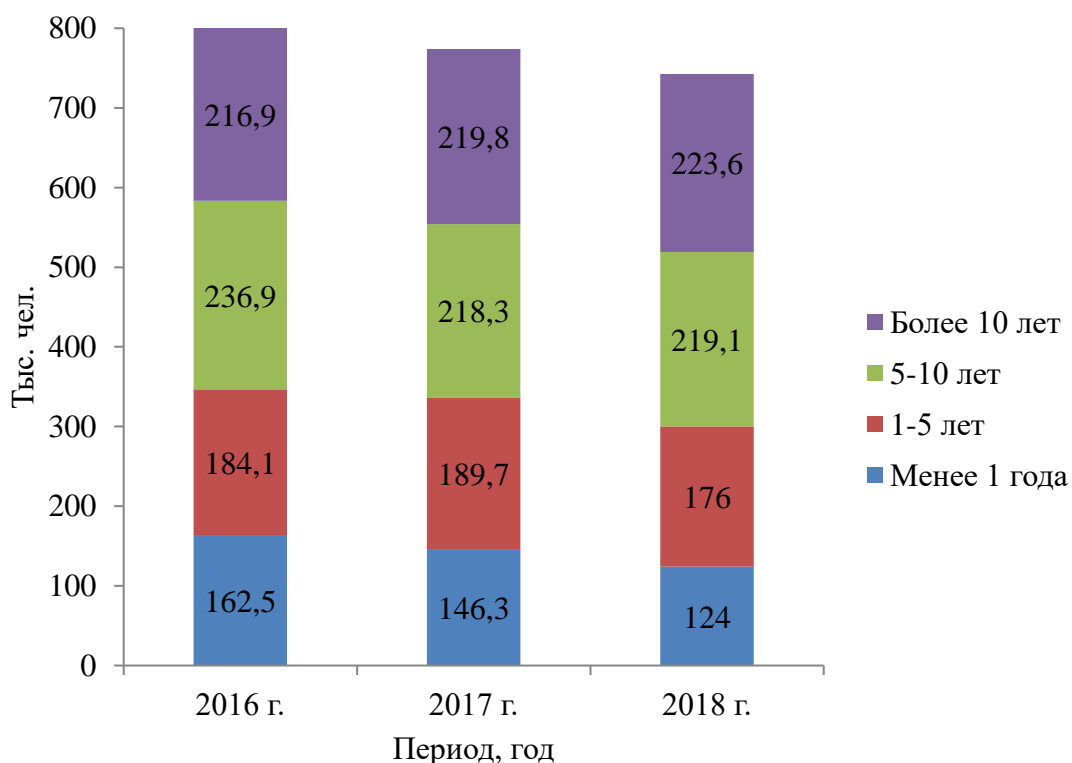


Рисунок 2.21 – Показатели персонала ОАО «РЖД» по стажу работы

В таблице 2.15 представлен анализ структуры кадрового состава по стажу работы.

Таблица 2.15 – Анализ структуры персонала ОАО «РЖД» по стажу работы за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение
Менее 1 года	20,3	18,9	16,7	-3,6
1-5 лет	23,0	24,5	23,7	0,7
5-10 лет	29,6	28,2	29,5	-0,1
Более 10 лет	27,1	28,4	30,1	3,0
Итого	100,0	100,0	100,0	0

Структура персонала по стажу работы представлена на рисунке 2.22.

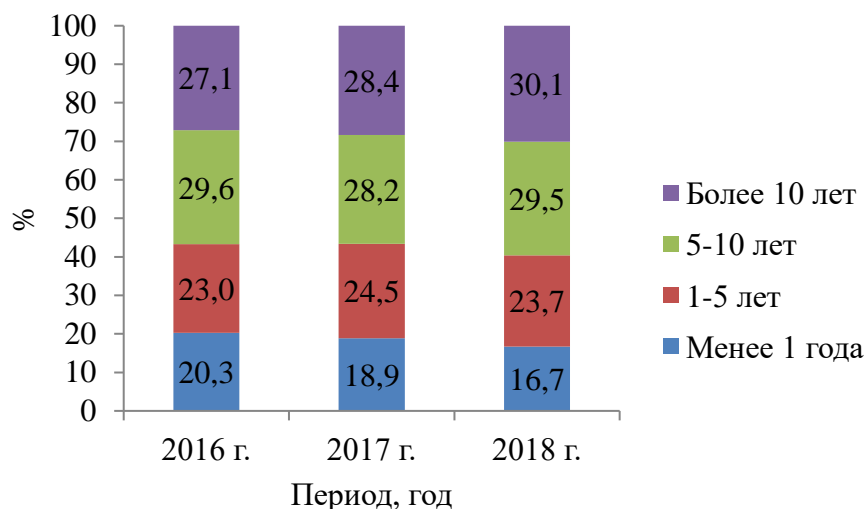


Рисунок 2.22 – Структура персонала ОАО «РЖД» по стажу работы

Анализ движения персонала ОАО «РЖД» представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Анализ движения персонала ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение
На 01.01	844,9	800,4	774,1	-70,8
Уволилось	77,1	49,2	41,5	-35,6
Принято	32,6	22,9	10,2	-22,4
На 31.12	800,4	774,1	742,8	-57,6

Движение персонала представлена на рисунке 2.23.

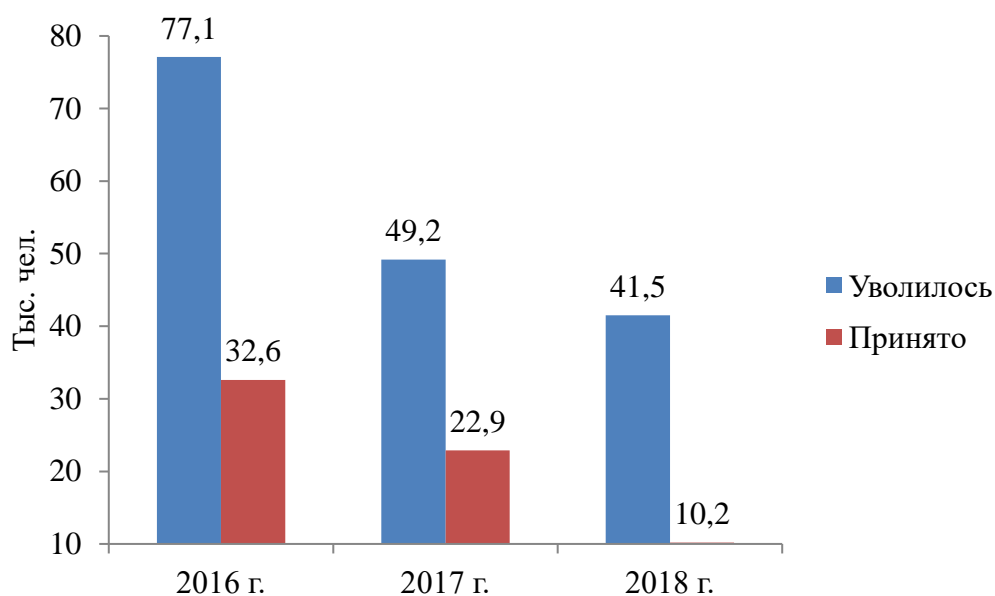


Рисунок 2.23 – Движение персонала ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг.

Анализ показателей эффективности движения персонала представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Анализ показателей эффективности движения персонала ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение
Коэффициент оборота по приему	0,04	0,03	0,01	-0,03
Коэффициент текучести кадров	0,10	0,06	0,06	-0,04
Коэффициент полного оборота	0,14	0,09	0,07	-0,07
Коэффициент постоянства кадров	0,98	0,98	0,97	-0,01

Динамика движения персонала представлена на рисунке 2.24.

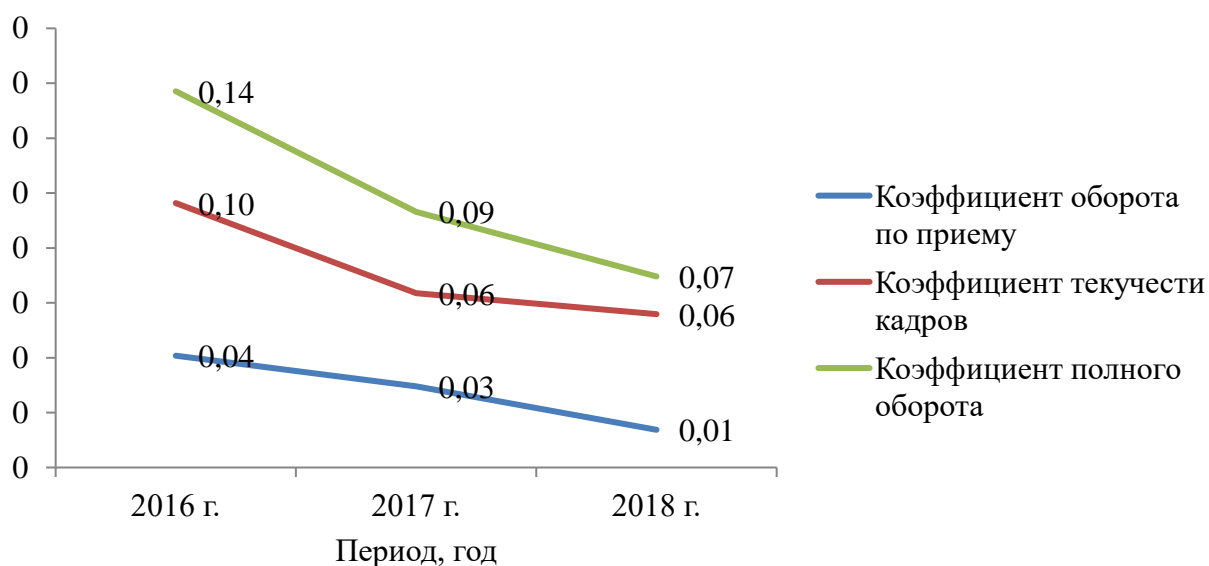


Рисунок 2.24 – Динамика изменения показателей движения персонала ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг.

Кадровый аудит показал, что в 2016-2018 гг. трудовые ресурсы ОАО «РЖД» использовались достаточно эффективно.

Минимизирует все угрозы – правильная и эффективная оценка благонадежности кандидата. Необходимо проводить серьезный и всесторонний отбор сотрудников. То есть нужно организовать систему отбора кандидатов с точки зрения оценки тенденции рисков к деструктивному поведению на работе.

Рассмотрим виды угроз со стороны персонала на рисунке 2.25 [30, с. 59].

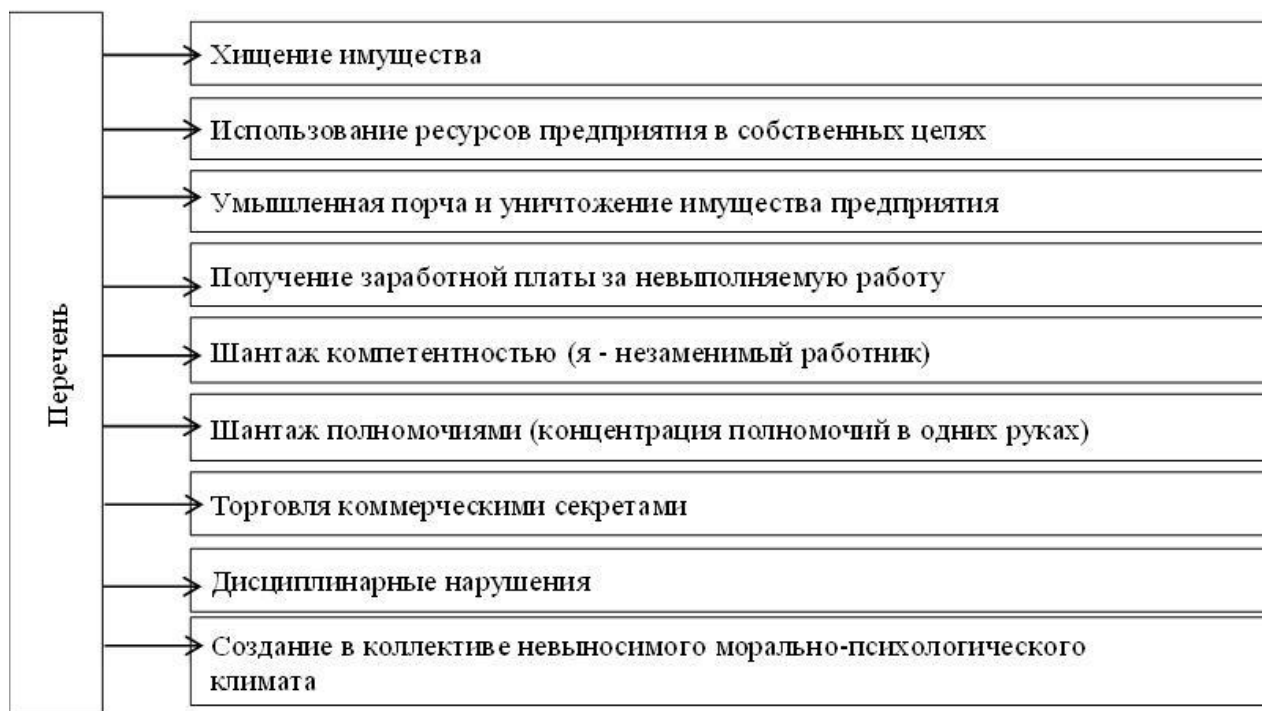


Рисунок 2.25 – Виды угроз со стороны персонала

Минимизируют угрозы следующие мероприятия.

Следует заботиться о формировании и поддержании оптимального социально-психологического климата в коллективе, создании корпоративной культуры.

Обратить особое внимание на людей, наиболее подверженных вербовке (секретари, уборщики, системные администраторы и иные). Подвержены вербовке все, кто располагает доступом к информации, активам и ресурсам компании.

Возможно, создать сеть осведомителей и добровольных помощников службы безопасности среди персонала, используя различную мотивацию (в том числе и нематериальную). Проводить анализ жизни и работы сотрудников (расходы, материальные ценности, поведение) с целью вычисления сотрудников, замешанных в противоправных действиях.

Предупреждать ситуации, при которых работник или близкие ему люди могут оказаться в безвыходном критическом положении при возникновении острых жизненных проблем.

Таким образом, проведен полный кадровый аудит ОАО «РЖД». Анализ показал, что в связи с проводимой реорганизацией компании среднесписочная численность сократилась на 57,6 тыс. чел. Укомплектованность штата сократилась на 0,6 процентных пункта. В 2016-2018 гг. трудовые ресурсы ОАО «РЖД» использовались достаточно эффективно. Рассмотрены все виды угроз со стороны персонала.

2.3 Оценка уровня кадрового обеспечения экономической безопасности предприятия

Оценка кадрового обеспечения экономической безопасности осуществляется по этапам.

Этап 1. Формирование системы показателей оценки кадровой безопасности для ОАО «РЖД».

Перечень показателей представлен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Система показателей оценки кадровой безопасности ОАО «РЖД»

Группа показателей	Наименование показателей	Характеристика
Численный состав	Среднесписочная численность персонала	Общая численность и численность групп к общему числу, текучесть кадров
	Качество персонала	Удельный вес групп
Эффективность использования персонала	Производительность труда	Выручка, чистая прибыль от продаж в расчете на одного работающего
Состояние мотивационной системы	Показатели средней заработной платы	Затраты на обучение
Состояние квалификации и интеллектуального потенциала	Показатели повышения уровня квалификации	Показатели по образовательным группам
	Показатели творческого потенциала	Количество изобретений и рационализаторских предложений (всего и на 1 работника)

Этап 2. Присуждение пороговых значений индикаторам оценки и определение весового коэффициента для каждого индикатора.

Формирование индикаторов системы показателей оценки кадровой безопасности представлены в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Индикаторы оценки кадровой безопасности ОАО «РЖД»

Показатель	Индикатор
1 Среднесписочная численность персонала	1.1. Удельный вес рабочих 1.2. Коэффициент текучести кадров
2 Качество персонала	2.1. Удельный вес возрастной группы старше 50 лет 2.2. Удельный вес работников со стажем более 10 лет
3 Производительность труда	3.1. Динамика изменений выработки по выручке 3.2. Динамика изменений выработки по прибыли от продаж 3.3. Динамика изменений выработки по чистой прибыли
4 Показатели средней зарплаты	4.1. Динамика средней зарплаты
5 Показатели повышения уровня квалификации	5.1. Динамика изменений результат (прибыль)/затраты
6 Показатели образовательного состава	6.1. Удельный вес сотрудников с высшим образованием
7 Показатели творческого потенциала	7.1. Динамика изобретений и рационализаторских предложений

В таблице 2.20 определим возможные пороговые значения индикаторов и их весовые значения.

Таблица 2.20 – Возможные пороговые значения индикаторов и их весовые значения для оценки кадровой безопасности ОАО «РЖД»

Индикатор	Порог	Значимость
1.1. Удельный вес рабочих	1.1. $30 \% < X < 70 \%$	1.1. 0,05
1.2. Коэффициент текучести кадров	1.2. Естественный уровень 5 %	1.2. 0,2
2.1. Удельный вес возрастной группы старше 50 лет	2.1. $5 \% < X < 20 \%$	2.1. 0,05
2.2. Удельный вес работников со стажем более 10 лет	2.2. $50 \% > X > 20 \%$	2.2. 0,05
3.1. Динамика изменений выработки по выручке	3.1. $10 \% < X$ Темп роста	3.1. 0,15
3.2. Динамика изменений выработки по прибыли от продаж	3.2. $15 \% < X$ Темп роста	3.2. 0,1
3.3. Динамика изменений выработки по чистой прибыли	3.3. $20 \% < X$ Темп роста	3.3. 0,1
4.1. Динамика средней зарплаты	4.1. $5 \% < X$ Темп роста	4.1. 0,1
5.1. Динамика изменений квалификации	5.1. $5 \% < X$ Темп роста	5.1. 0,1
6.1. Удельный вес сотрудников с высшим образованием	6.1. $30 \% < X < 50 \%$	6.1. 0,05
7.1. Динамика изобретений и рационализаторских предложений	7.1. $5 \% < X$ Темп роста	7.1. 0,05
Итого		1

Приведем дополнительные данные, необходимые для расчетов.

Выработка по прибыли от продаж:

2017 г. 151,4 тыс. руб./чел.

2018 г. 188,5 тыс. руб./чел.

Темп прироста 24,5 %.

Выработка по чистой прибыли:

2017 г. 8,4 тыс. руб./чел.

2018 г. 23,6 тыс. руб./чел.

Темп прироста 181,0 %.

Заработная плата:

2017 г. 50,2 тыс. руб.

2018 г. 53,6 тыс. руб.

Темп прироста 6,8 %.

Этап 3. Оценка согласованности мнений экспертов (3).

В идеальном состоянии итоговая оценка 5 баллов.

Заполним таблицу 2.21 (за 2018 г.)

Таблица 2.21 – Оценка индикаторов кадровой безопасности ОАО «РЖД»

Индикатор	Значение
1.1. Удельный вес рабочих	1.1. 64,8 %
1.2. Коэффициент текучести кадров	1.2. 6 %
2.1. Удельный вес возрастной группы старше 50 лет	2.1. 19,9 %
2.2. Удельный вес работников со стажем более 10 лет	2.2. 30,1 %
3.1. Динамика изменений выработки по выручке	3.1. 12,1 %
3.2. Динамика изменений выработки по валовой прибыли	3.2. 24,5 %
3.3. Динамика изменений выработки по чистой прибыли	3.3. 181,0 %
4.1. Динамика средней зарплаты	4.1. 6,8 %
5.1. Динамика изменений квалификации	5.1. 7,5 %
6.1. Удельный вес сотрудников с высшим образованием	6.1. 35,1 %
7.1. Динамика изобретений и рационализаторских предложений	7.1. 5,5 %

Экспертами оценки уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» являются:

- сотрудник отдела кадров – эксперт 1 – Алехина Лариса Владимировна;

- сотрудник финансовой службы – эксперт 2 – Гуляева Ольга Владимировна;
- сотрудник планово-экономического отдела – эксперт 3 – Северюхина Ольга Сергеевна.

Средняя оценка уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» за 2018 г. представлена в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Оценка уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» на примере 2018 г.

№	Значение	Значимость	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Средняя оценка
1.1	64,8 %	0,05	4	0,200	5	0,250	5	0,250	0,233
1.2	6 %	0,2	5	1,000	5	1,000	4	0,800	0,933
2.1	19,9 %	0,05	3	0,150	2	0,100	4	0,200	0,150
2.2	30,1 %	0,05	4	0,200	5	0,250	3	0,150	0,200
3.1	12,1 %	0,15	3	0,450	3	0,450	4	0,600	0,500
3.2	24,5 %	0,1	5	0,500	4	0,400	4	0,400	0,433
3.3	181,0 %	0,1	5	0,500	5	0,500	5	0,500	0,500
4.1	6,8 %	0,1	4	0,400	5	0,500	3	0,300	0,400
5.1	7,5 %	0,1	4	0,400	4	0,400	5	0,500	0,433
6.1	35,1 %	0,05	2	0,100	3	0,150	3	0,150	0,133
7.1	5,5 %	0,05	2	0,100	2	0,100	2	0,100	0,100
		1		4,000		4,100		3,950	4,017

Динамика средних оценок представлена на рисунке 2.26.

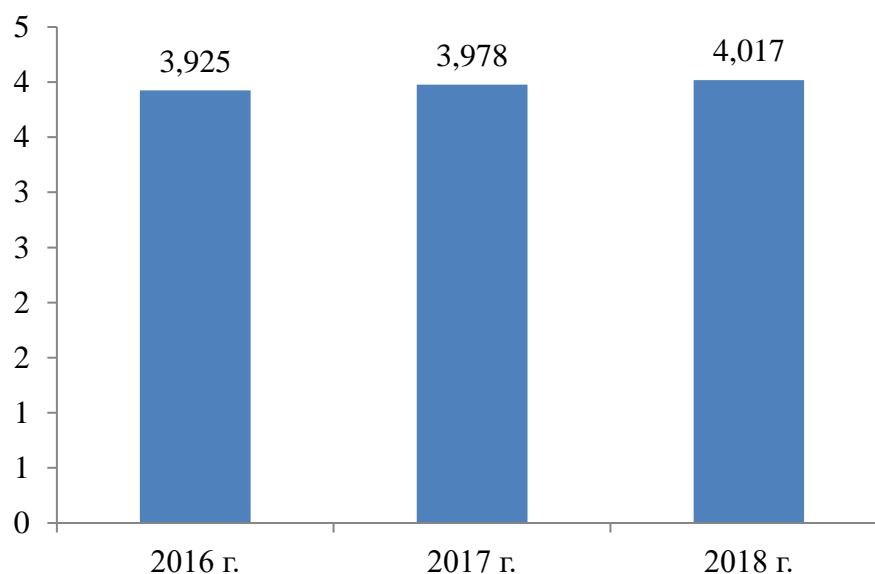


Рисунок 2.26 – Динамика средних оценок кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг.

В 2018 г. отклонение от идеальной точки составляет:

$$(5 - 4,017) / 5 = 0,197 \text{ или } 19,7 \%$$

За 2016-2018 гг. средневзвешенная оценка выросла на 0,092 или на 2,3 %.

Следовательно, можно сделать вывод, о том, что кадровое обеспечение экономической безопасности ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг. находится на достаточно высоком уровне.

Оценки остроты и актуальности угроз кадровой безопасности ОАО «РЖД» представим в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Оценка остроты и актуальности угроз кадровой безопасности ОАО «РЖД»

Угроза	Оценка угрозы
Удельный вес сотрудников с высшим образованием не превышает 35 %	5
Количество изобретений и рационализаторских предложений незначительно	4
Удельный вес возрастной группы старше 50 лет составляет 20 %	2
Низкая мотивация инноваций в работе с кадровым составом	4
Отсутствие эффективной системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности	5
Стиль управления	2
Степень агрессивности внешней среды	2
Нарушение трудового законодательства	1

Для ОАО «РЖД» наиболее актуальны такие угрозы, как отсутствие эффективной системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности и удельный вес сотрудников с высшим образованием не превышает 35%.

Этап 4. Минимизировать угрозы можно следующими путями:

– многолетний опыт компании и поддержка Правительства Российской Федерации способствует улучшению качества услуг и повышению безопасности перевозок;

– научные исследования позволят совершенствовать материально-техническую базу, тем самым повышать конкурентоспособность на международном уровне;

– возможность привлечения дополнительных средств из бюджетов позволят обновить основные производственные фонды;

– благодаря финансовым возможностям компания может значительно упрочить свое положение.

SWOT-анализ ОАО «РЖД» представлен в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – SWOT-анализ ОАО «РЖД»

Сильные стороны	Слабые стороны
Положительный имидж	Изношенность основных производственных фондов Ф приводит к незапланированным ремонтам
В наличии профессиональные кадры	Изношенность транспортной инфраструктуры приводит к низкому уровню безопасности перевозок
Многолетний опыт работы	Недостаток финансирования капитальных проектов в части улучшения состояния основных производственных фондов и транспортной инфраструктуры
В наличии широкий спектр услуг	Сложность управления в связи с высокой численность кадров
Стабильное финансовое положение	Отсутствие эффективной системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности
В наличии прогрессивные технологии	Недостаточный уровень сотрудников с высшим образованием
На сегодняшний момент статус крупнейшего холдинга в России	
Возможности	Угрозы
Увеличение емкости рынка транспортных услуг приведет к увеличению объема перевозок увеличению масштабов транспортного бизнеса Российской Федерации	Увеличение на транспортном рынке компаний, оказывающих транспортные услуги
Реформирование РЖД	Возрастание экономических и политических рисков
Проекты Правительства, связанные с реконструкцией транспортной отрасли Российской Федерации и финансирование таких проектов	Повышение цен на основное сырье и материалы поставщиков, используемые в процессе оказания транспортных услуг
Интеграция в Евро-Азиатскую транспортную систему	

Таким образом, средняя оценка уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» за 2018 г. составляет 4,017 балла. Отклонение от идеальной точки 19,7%. Средневзвешенная оценка выросла на 2,3% за исследуемый период.

Следовательно, кадровое обеспечение экономической безопасности ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг. находится на достаточно высоком уровне. Выявлено, что для ОАО «РЖД» наиболее актуальны такие угрозы кадровой безопасности, как отсутствие эффективной системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности и удельный вес сотрудников с высшим образованием не превышает 35 %.

Выводы по разделу два

ОАО «РЖД» входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний. Доля «РЖД» в грузообороте транспортной системы России – 45,3% (с учетом трубопроводного транспорта). Доля в пассажирообороте транспортной системы России – 26,4 %.

Валюта баланса «РЖД» увеличилась на 906 544 млн. руб. или на 17,9%, динамика свидетельствует о развитии предприятия. Фондоотдача сократилась на 0,034 руб./руб., или на 8,9%. Основные средства «РЖД» используются достаточно эффективно. Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала за исследуемый период увеличилась на 1,151 руб./руб., или на 28,7%. Выручка от реализации увеличилась на 186 796 млн. руб. или на 12,4%, себестоимость увеличилась на 123 090 млн. руб. или на 9,5%, положительным фактором является превышение темпа роста выручки, над темпом роста себестоимости. Прибыль от продаж увеличилась на 56 407 млн. руб. или на 67,5%. Чистая прибыль увеличилась на 16 882 млн. руб. или в 28 раз.

Среднесписочная численность персонала сократилась на 57,6 тыс. чел. или на 7,2%. Производительность труда увеличилась на 397,8 тыс. руб./чел. или на 21,1%.

Трудовые ресурсы «РЖД» используются эффективно. Рентабельность продаж имеет стабильную динамику повышения, рентабельность продаж увеличилась на 2,7 п/п или на 49,0%.

Динамика рентабельности продаж свидетельствует об увеличении эффективности производственно-хозяйственной деятельности ОАО «РЖД».

Проведен полный кадровый аудит ОАО «РЖД». Анализ показал следующее. За 2016-2018 гг. наблюдаем сокращение среднесписочной численности ОАО «РЖД», что связано с проводимой реорганизацией компании. Среднесписочная численность сократилась на 26,3 тыс. чел. в 2017 г. и на 31,3 тыс. чел. в 2018 г., всего на 57,6 тыс. чел. Укомплектованность штата за 2016-2018 гг. сократилась на 0,6 процентных пункта и составила на начало 2019 г. 97,8%. За 2016-2018 гг. сократилось на 48,1 тыс. чел. количество рабочих, на 8,7 тыс. чел. сократилось количество специалистов, в основном сокращение коснулось филиалов и вспомогательных производств. Количество руководящего состава сократилось незначительно. В структуре – сокращение удельного веса рабочих на 1,3% и увеличение на 0,7% удельного веса специалистов. На 20,3 тыс. чел. сократилось количество работников старше 50 лет, всего на 8,2 тыс. чел. сократилось количество работников возраста до 30 лет: происходит «омоложение» персонала. Большой удельный вес занимает доля работников 30-40 лет (40%), наблюдаем увеличение на 1,7% в общей структуре. Удельный вес старшей возрастной группы: после 50 лет сокращается на 1,1 %, удельный вес молодежи до 30 лет увеличился на 0,23%. Средний возраст персонала ОАО «РЖД» 37,5 лет. На 41,4 тыс. чел. сократилось количество работающих мужчин, количество женщин сократилось на 16,2 тыс. чел. Структура по полу изменилась незначительно, работает 62% мужчин и 38% женщин. За 2016-2018 гг. сократилось количество работающих со средним и начальным образованием на 63,8 тыс. чел., количество работников с высшим образованием увеличилось на 8,6 тыс. чел. За 2016-2018 гг. сократилось количество работающих со средним и начальным образованием на 5,2%, количество работников с высшим образованием увеличилось на 3,6%. Уровень образования

персонала ОАО «РЖД» повышается. За 2016-2018 гг. произошло сокращение количества персонала, проработавшего менее года на 38,4 тыс. чел., в то время как количество персонала, проработавшего более 10 лет, увеличилось на 6,7 тыс. чел. 30% персонала ОАО «РЖД» проработали более 10 лет, сокращается удельный вес работающих, проработавших менее 1 года на 3,6 %, на 0,7% увеличилась доля персонала, проработавшего 1-5 лет. Всего в ОАО «РЖД» принято 65,7 тыс. чел., а уволилось 167,8 тыс. чел. За 2016-2018 гг. уволившихся в 2,5 раза больше, чем вновь принятых на работу. Причины увольнения различны. Коэффициент оборота по приему за 2016-2018 гг. сократился на 0,03 за счет того, что количество уволившихся превышает количество принятых на работу. Коэффициент постоянства кадров сократился на 0,01, так как за 2018 г. уволилось меньше работающих. Коэффициент текучести кадров сократился на 0,04, за 2018 г. уровень коэффициента 6%, практически приближен к уровню естественной текучести. Динамика коэффициента постоянства состава кадров за 2016-2018 гг. показывает, что в 2018 г. в сравнении с 2016 г. на 1% увеличилось количество работников, проработавших полный год.

Кадровый аудит показал, что в 2016-2018 гг. трудовые ресурсы ОАО «РЖД» использовались достаточно эффективно.

Рассмотрены все виды угроз со стороны персонала. Минимизирует все угрозы – правильная и эффективная оценка благонадежности кандидата.

Сформирована система показателей и индикаторы оценки кадровой безопасности. Определены возможные пороговые значения индикаторов и их весовые значения.

Проведена оценка согласованности мнений экспертов, которая в идеальном состоянии составляет 5 баллов. Средняя оценка уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» за 2018 г. составляет 4,017 балла. Отклонение от идеальной точки составляет 19,7%. За 2016-2018 гг. средневзвешенная оценка выросла на 2,3%.

Следовательно, можно сделать вывод, о том, что кадровое обеспечение экономической безопасности ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг. находится на достаточно высоком уровне. Проведена оценка остроты и актуальности угроз кадровой безопасности ОАО «РЖД».

SWOT-анализ ОАО «РЖД» показал, что минимизировать угрозы можно следующими путями: многолетний опыт компании и поддержка Правительства Российской Федерации способствует улучшению качества услуг и повышению безопасности перевозок; научные исследования позволяют совершенствовать материально-техническую базу, тем самым повышать конкурентоспособность на международном уровне; возможность привлечения дополнительных средств из бюджетов позволят обновить основные производственные фонды; благодаря финансовым возможностям компания может значительно упрочить свое положение.

Наиболее актуальны такие угрозы, как отсутствие планомерной эффективной системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности и удельный вес сотрудников с высшим образованием не превышает 35%. Наиболее актуальны такие угрозы, как отсутствие планомерной системы обучения персонала (новым эффективным внедряемым высокими технологиями удельный вес сотрудников с высшим образованием не превышает 35%), недостаточная защита информации и коммерческой тайны на железнодорожном транспорте.

3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОАО «РЖД»

3.1 Предложения по совершенствованию кадрового обеспечения экономической безопасности предприятия

С 2025 г. «РЖД» перестанет покупать плацкартные вагоны. По состоянию на 31.12.2018 г. на плацкартные вагоны приходилось 36% подвижного состава, при этом на них пришлось 66% перевозок в дальнем следовании.

Федеральная пассажирская компания с 1 февраля 2018 г. применяет новые стандарты в сфере обслуживания пассажиров на пилотном полигоне, в который на данный момент вошли 14 поездов дальнего следования, новый стандарт предоставления сервисов в пути позволяет задействовать меньшее количество сотрудников поездных бригад для работы с пассажирами. Его разработка и внедрение стали возможными благодаря техническому усовершенствованию закупаемого у отечественных производителей подвижного состава, внедрению современных электронных технологий в процесс организации пассажирских перевозок, а также за счет привлечения аутсорсинговых компаний.

РЖД заменит плацкартные и купейные вагоны на два новых типа. Имеющиеся плацкартные вагоны старше 12,5 года модернизируют с обновлением оборудования и интерьера.

В числе новаций – индивидуализация персонального пространства пассажиров», «сервисные зоны с вендинговыми аппаратами, USB-розетки, сенсорные панели, светодиодная подсветка.

В 2020 г. РЖД хочет начать покупать двухэтажные вагоны нового типа. В них будет три класса обслуживания – 4-местное купе (по тарифу плацкарты), одноместное купе (по тарифу купе) и 1–2-местное купе повышенной комфортности с индивидуальной туалетной комнатой (по тарифу СВ).

У «Вагона 2020» помимо современного дизайна интерьера будет улучшенная вибро- и звукоизоляция салона за счет увеличения межкупейных перегородок в 2

раза и использования тележки с пневмоподвешиванием и специальных шумопоглощающих материалов (приложение Г).

По расчетам РЖД, переход к вагону нового поколения снизит себестоимость перевозки пассажира на 9-10%. Планируется закупать в среднем по 600 новых пассажирских вагонов в год, говорится в материалах РЖД (без уточнения, каких именно). «Трансмашхолдинг» суммарно способен выпускать ежегодно 1 200 вагонов. К 2025 г. РЖД рассчитывает увеличить перевозки пассажиров по сравнению с 2018 г. на 27% до 1,4 млрд. чел. Этому помогут закупка нового подвижного состава с увеличением доли двухэтажных вагонов, увеличение скорости движения поездов, строительство дополнительных главных путей, увеличение глубины продаж, развитие программы лояльности «РЖД-бонус» и прочее. Один из приоритетов – развитие скоростного сообщения.

Для ОАО «РЖД» предложены меры воздействия на кадровую безопасность, представленные на рисунке 3.1.

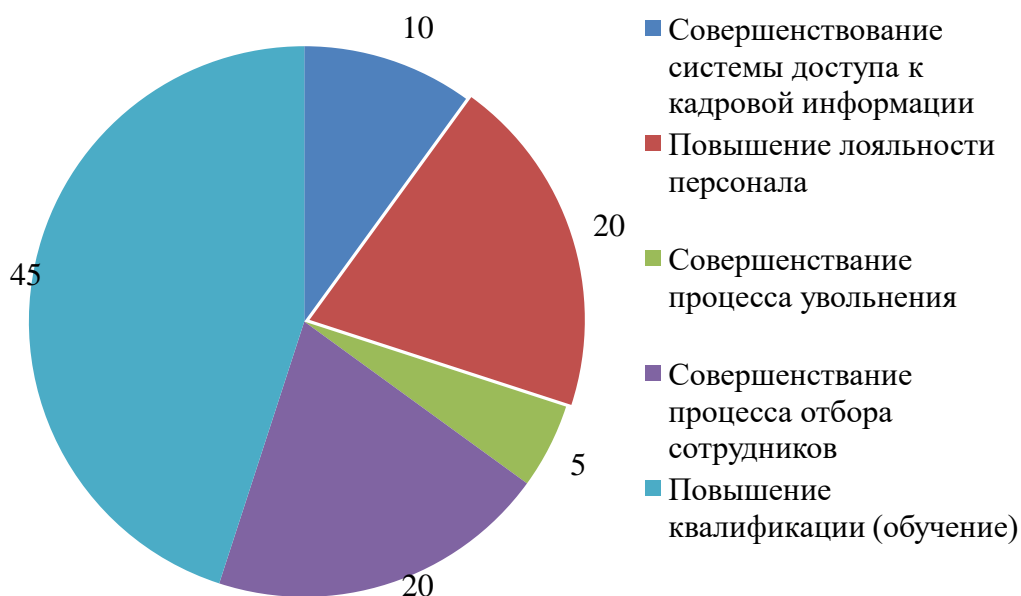


Рисунок 3.1 – Меры воздействия на угрозы кадровой безопасности

Для совершенствования системы управления кадровой безопасностью нами предложено совершенствование системы доступа к кадровой информации.

Организация работы с документами, содержащими коммерческую тайну, ведется отделом кадров. Сотрудники отдела кадров, которые имеют доступ к информации, содержащей сведения конфиденциального характера, при приеме на работу знакомятся с Перечнем сведений, содержащих коммерческую тайну, и подписывают договор о неразглашении коммерческой тайны.

К конфиденциальной информации относятся персональные данные сотрудников. Персональные данные не сообщаются третьей стороне без письменного согласия работника, причем лица, получающие персональные данные работника, предупреждаются о том, что эти данные могут быть использованы лишь в целях, для которых они сообщены.

Все сотрудники отдела кадров уведомлены в том, что документы не следует оставлять на рабочем месте, необходимо помещать их в соответствующую папку.

Сотрудники, согласно установленным правилам, не должны выкидывать ненужные документы. Для этих целей используется shredder.

В целях обеспечения информационной безопасности внутренняя сеть и Интернет разделены. В настоящее время проводится разработка новой документации по работе с конфиденциальными документами.

Для совершенствования системы управления кадровой безопасностью нами предложено повышение лояльности персонала путем системы нематериальной мотивации.

Эффективная система нематериальной мотивации позволит снизить показатель текучести кадров, даст ощущение значимости каждого члена коллектива, что усиливает лояльность и приверженность.

Показатель персонала готового сменить место работы, то есть с низкой лояльностью к компании является значительной угрозой для стабильного положения компании.

В настоящее время пользуется огромным спросом направление здорового образа жизни, поэтому нами предложена аренда тренажерного зала.

Для совершенствования системы управления кадровой безопасностью нами

предложено совершенствование процесса увольнения.

При заключении трудового договора со всеми категориями сотрудников необходимо подписать договор о неразглашении коммерческой тайны.

А также необходимо определить степень лояльности сотрудника и объем известной ему информации; просчитать возможные риски, связанные с разглашением известных сведений, чтобы успеть выработать меры по предотвращению возможных последствий; сменить все известные увольняющемуся сотруднику пароли и коды доступа к ценной информации.

Для совершенствования системы управления кадровой безопасностью нами предложено совершенствование процесса отбора персонала.

Дерево целей совершенствования процесса отбора персонала ОАО «РЖД» представлено на рисунке 3.2.

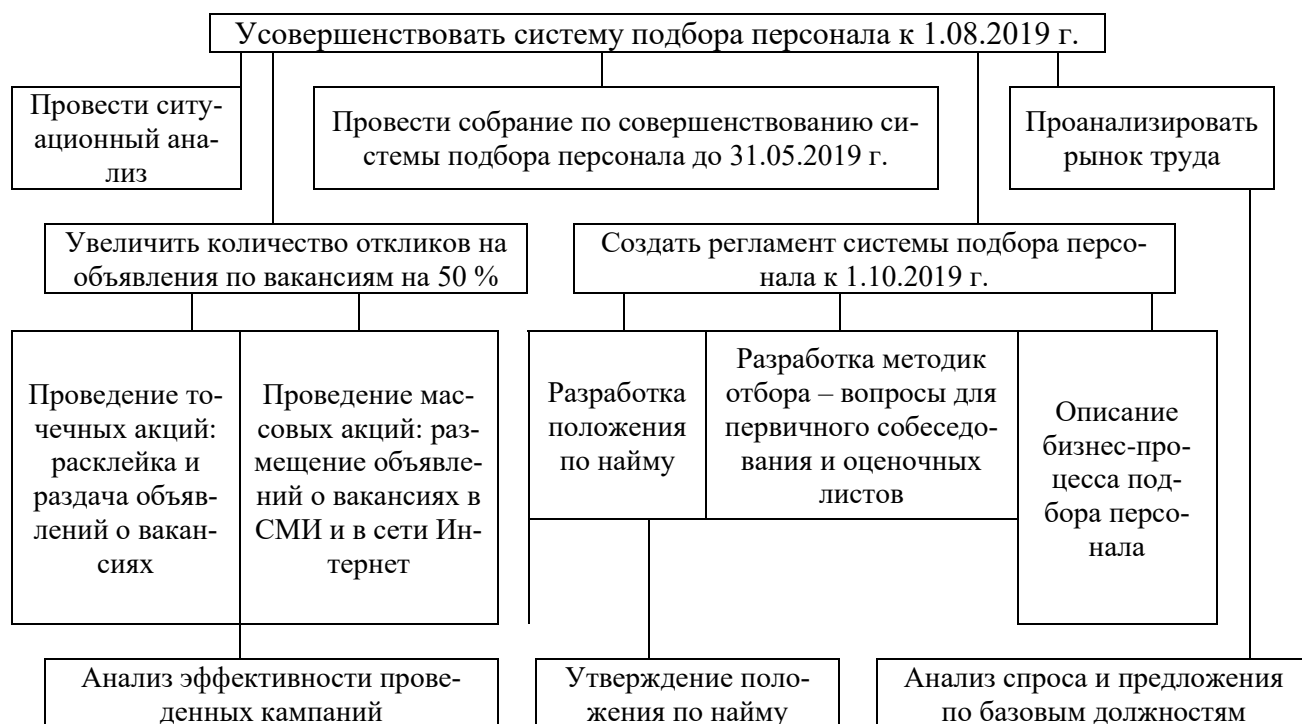


Рисунок 3.2 – Дерево целей совершенствования процесса отбора персонала ОАО «РЖД»

Ведение статистики откликов позволит регулировать затраты на рекламу.

В таблице 3.1 представлена программа повышения квалификации по экономической безопасности.

Таблица 3.1 – Программа повышения квалификации по экономической безопасности ОАО «РЖД»

Шифр	Начало очного обучения	Окончание обучения	Наименование курса	Краткая аннотация	Заказчик	Кол-во чел.
КТ-01	18.02	22.02	Актуальные проблемы защиты информации и коммерческой тайны на железнодорожном транспорте. Защита экономических интересов ОАО «РЖД» и Свердловской железной дороги.	Программа рассчитана на широкий круг руководителей, а так же на специально назначенных работников, занимающихся организацией защиты коммерческой тайны или ведением делопроизводства документов с грифом «Коммерческая тайна», в подразделениях дороги, других филиалов и ДЗО ОАО «РЖД», расположенных границах Свердловской железной дороги. Курс готовит правильному пониманию и применению практической деятельности требований Федеральных законов, организационно распорядительных документов в области обеспечения защиты коммерческой тайны ОАО «РЖД», организации работы по ведению в подразделении мер защиты коммерческой тайны, организации делопроизводства документов с грифом «Коммерческая тайна», порядку передачи и представления конфиденциальной информации, в том числе персональных данных работников, по запросам различных организаций, мерам защиты конфиденциальной информации, обрабатываемой с помощью персональных компьютеров и защиты информационных ресурсов дороги и как следствие обеспечение экономической безопасности Компании. Реализация программы ПК направлена на совершенствование компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, и повышение профессионального уровня в рамках имеющихся квалификацию.	Всего по программе	41
					Управление дороги	2
					ДАВС	15
КТ-02	18.03	22.03	Идентификатор программы: 96000296 Вид программы: Повышение квалификации Форма обучения: Очная, 40 ч. в т.ч. Обычная (очная) – 40ч. Стоимость 7300 руб.		Сургутский региональный центр связи	1
					Свердловский регион. центр связи	1
					Органы управления СВЕРД Д	6
					Экспл. локомотивное депо Свердловск-Пасс.	1
					Экспл. локомотивное депо Свердловск-Сорт.	5
					Свердловская ДТВ	1
					ПЧ-5 Кузино	1
					ПЧ-6 Свердловск-сорт.	2
					ПЧ-28 Тобольск	1
					ПЧ-32 Нижневартовск	1
Центр диагностики и монтаж устройств инфраструктуры	4					

Результат первичного собеседования фиксируется в оценочном листе кандидата, в котором перечислены критерии сотрудника на определенную должность.

Использование оценочного листа позволит систематически оценить компетентность и личностные качества кандидата.

В мерах воздействия на угрозы кадровой безопасности 45% отведено повышению квалификации и обучению.

Для повышения квалификации (обучения) предложено следующее:

1. система дистанционного обучения в ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения» (УрГУПС);
2. дополнительная профессиональная программа, например, переподготовки «Охрана труда» (для работников ОАО «РЖД») (512 часов); переподготовки «Техносферная безопасность» (512 часов); программа профессиональной переподготовки «Управление персоналом»;
3. план повышения квалификации работников ОАО «РЖД» в 2019 г.

Стоимость повышения квалификации по экономической безопасности составляет 299,3 тыс. руб.

Таким образом, для совершенствования системы управления кадровой безопасностью нами предложено совершенствование системы доступа к кадровой информации; повышение лояльности персонала; совершенствование процесса увольнения; совершенствование процесса отбора персонала; повышение квалификации работников.

3.2 Эффективность предложенных рекомендаций для ОАО «РЖД»

Затраты на повышение квалификации составляют 27 130,4 тыс. руб. Расчет стоимости повышения квалификации работников ОАО «РЖД» на 2019 г. представлен в таблице Д.1 приложения Д.

Предложенные мероприятия, рекомендации и затраты на них предложены в табл. 3.2.

Таблица 3.2 – Предполагаемые затраты на осуществление мероприятий по совершенствованию системы управления кадровой безопасностью ОАО «РЖД»

Направление	Рекомендация	Затраты, тыс. руб.
Совершенствование системы доступа к кадровой информации	Разработка документации по работе с конфиденциальными документами	235
Повышение лояльности персонала	Аренда тренажерного зала	450
Совершенствование процесса увольнения персонала	Услуги психолога (аутсорсинг)	35
Совершенствование процесса отбора персонала	Использование оценочного листа	680
Повышение квалификации работников	Приложение Д	27 130

Итого 28,5 млн. руб.

Согласно статистическим исследованиям, не предпринимая никакие меры по поддержанию кадровой безопасности, минимальные потери составят 0,5 % от дохода.

Следовательно, 8 487,8 млн. руб.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий составляет:

$$(8\,487,8 - 1,4) / 8\,487,8 = 0,9966 \text{ или } 99,7 \%$$

Экономическая эффективность предложенных мероприятий составляет практически 100 %.

То есть на повышение квалификации по направлению безопасности занимает 40,6 % всех средств, выделенных ОАО «РЖД» на повышение квалификации.

Эксперты для прогнозной оценки уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» представлены во второй главе выпускной квалификационной работы.

Затраты на повышение квалификации по безопасности представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на повышение квалификации персонала ОАО «РЖД» по безопасности

Направление	Стоимость	Кол-во чел.	Стоимость, тыс. руб.
Культура безопасности движения в холдинге ОАО «РЖД»	11 250	12	135,0
Менеджмент безопасности движения в организациях холдинга «РЖД»	11 250	36	405,0
Аудиты в системе менеджмента безопасности движения ОАО «РЖД»	11 250	11	123,8
Охрана труда. Требования охраны труда при работе на высоте (3 группа по безопасности работ на высоте)	1 950	150	292,5
Техносферная безопасность	25 000	3	75,0
Периодическая проверка знаний безопасных методов и приемов выполнения работ на высоте	470	49	23,0
Организация безопасной эксплуатации электроустановок потребителей	4 600	425	1 955,0
Предаттестационная подготовка руководителей и специалистов по энергетической безопасности	4 600	66	303,6
Предаттестационная подготовка руководителей и специалистов по промышленной безопасности	4 600	360	1 656,0
Повышение квалификации работников субъекта транспортной инфраструктуры, подразделения транспортной безопасности, руководящих выполнением работ, непосредственно связанных с обеспечением транспортной безопасности объекта транспортной инфраструктуры и (или) транспортного средств	11 100	5	55,5
Повышение квалификации работников, назначенных в качестве лиц, ответственных за обеспечение транспортной безопасности в субъекте транспортной инфраструктуры	11 100	20	222,0
Актуальные проблемы защиты информации и коммерческой тайны на железнодорожном транспорте. Защита экономических интересов ОАО "РЖД"	7 300	41	299,3
Повышение квалификации работников, назначенных в качестве лиц, ответственных за обеспечение транспортной безопасности на объекте транспортной инфраструктуры, и (или) транспортном средстве	11 100	267	2 963,7
Повышение квалификации работников, осуществляющих досмотр, дополнительный досмотр, повторный досмотр в целях обеспечения транспортной безопасности	15 700	31	486,7
Организация безопасной эксплуатации моторвагонного подвижного состава	22 500	7	157,5
Организация безопасной эксплуатации тягового подвижного состава	22 500	83	1 867,5
Итого			11 021,1

Прогноз средней оценки уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Прогноз оценки уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД»

№	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Средняя оценка
1.1	4	0,200	5	0,250	5	0,250	0,233
1.2	5	1,000	5	1,000	5	1,000	1,000
2.1	3	0,150	4	0,200	4	0,200	0,183
2.2	4	0,200	5	0,250	4	0,200	0,217
3.1	4	0,600	3	0,450	4	0,600	0,550
3.2	5	0,500	4	0,400	5	0,500	0,467
3.3	5	0,500	5	0,500	5	0,500	0,500
4.1	4	0,400	5	0,500	3	0,300	0,400
5.1	4	0,400	5	0,500	5	0,500	0,467
6.1	4	0,200	4	0,200	4	0,200	0,200
7.1	2	0,100	2	0,100	2	0,100	0,100
		4,250		4,350		4,350	4,317

Средняя оценка уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» в прогнозном периоде составляет 4,317.

На рисунке 3.3 представлен прогноз оценки уровня кадрового обеспечения.

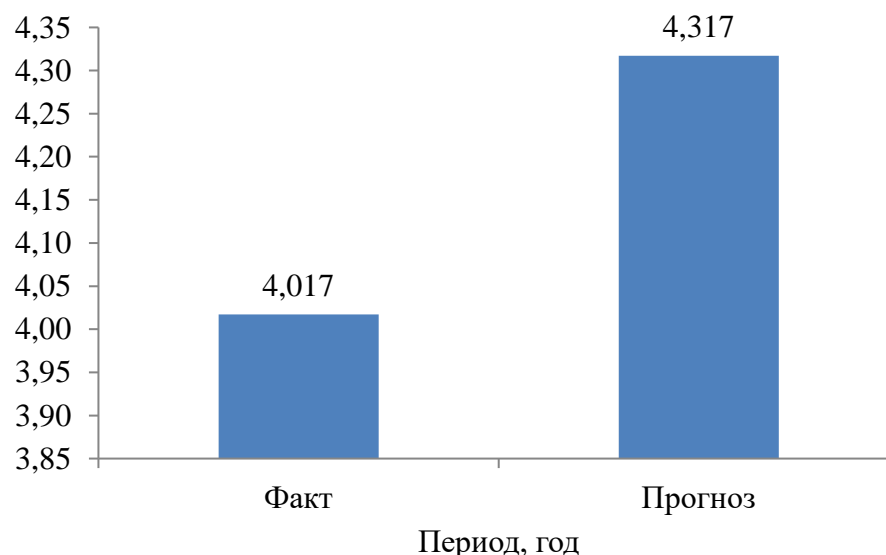


Рисунок 3.3 – Прогноз оценки уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД»

Оценка уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» увеличилась на 0,3 балла.

Эффективность составляет

$$(4,317 - 4,017) / 4,317 = 0,069 \text{ или } 6,9 \%$$

Таким образом, затраты по предложенным мероприятиям составляют 28,5 млн. руб., потенциальный доход 8 487,8 млн. руб.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий составляет 99,7 % (практически 100 %). Средняя оценка уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» в прогнозном периоде составляет 4,317, то есть увеличилась на 0,3 балла. Эффективность составляет 6,9 %.

Выводы по разделу три

Для совершенствования системы управления кадровой безопасностью нами предложено совершенствование системы доступа к кадровой информации. В настоящее время проводится разработка новой документации по работе с конфиденциальными документами. Для совершенствования системы управления кадровой безопасностью нами предложено повышение лояльности персонала путем системы нематериальной мотивации. В настоящее время пользуется огромным спросом направление здорового образа жизни, поэтому нами предложена аренда тренажерного зала. Для совершенствования системы управления кадровой безопасностью нами предложено совершенствование системы доступа к кадровой информации; повышение лояльности персонала; совершенствование процесса увольнения; совершенствование процесса отбора персонала; повышение квалификации работников.

Совершенствование системы доступа к кадровой информации предлагается путем разработки документации по работе с конфиденциальными документами; для повышения лояльности персонала возможна аренда тренажерного зала; для совершенствование процесса увольнения персонала необходимы услуги психолога; совершенствование процесса отбора персонала с использование оценочного листа; затраты на повышение квалификации работников составляют 27 130,4 тыс. руб., на повышение квалификации по направлению безопасности занимает 40,6% всех средств, выделенных ОАО «РЖД» на повышение квалификации. Затраты по предложенным мероприятиям составляют 28,5 млн. руб. Согласно статистическим исследованиям, не предпринимая никакие меры по поддержанию кадровой безопасности, минимальные потери составят 0,5% от дохода, 8 487,8 млн. руб. Экономическая эффективность предложенных мероприятий составляет 99,7% (практически 100%). Средняя оценка уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» в прогнозном периоде составляет 4,317, то есть увеличилась на 0,3 балла. Эффективность составляет 6,9%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Достигнута цель исследования. Решены поставленные задачи.

Рассмотрены теоретические основы экономической безопасности предприятия.

Экономическая безопасность – это идеальное состояние экономической системы, при котором она находится в равновесии, способна к саморегулированию в изменяющихся условиях существования и при условии максимизации прибыли и разумном риске. Концепция экономической безопасности предприятия должна содержать принятую классификацию угроз и опасностей для их идентификации и выбора приоритетов системы экономической безопасности.

Для обеспечения эффективного функционирования механизма кадровой безопасности и ее укрепление нужно: сочетать материальные вложения в персонал с моральными; создавать безопасные и хорошие условия для работы персонала; создавать условия для карьерного роста персонала; создать на предприятиях подразделения кадровой безопасности; осуществлять на каждом предприятии стратегическое кадровое планирование; согласовывать рыночные условия, развитие бизнеса и интересы сотрудников предприятия; осуществлять дифференциацию размера доходов работников. Высокий уровень дисциплины; рост численности квалифицированных кадров, снижение текучести кадров, достижения высокого образовательного уровня и компетентность руководителей являются основными признаками снижения кадровых рисков, а, следовательно, направлениям, обеспечивающим экономическую безопасность предприятия.

С целью повышения эффективности оценки кадровой безопасности с использованием индикаторного подхода весь процесс нами предлагается осуществлять в соответствии с этапами: подготовительный; формирование системы показателей оценки кадровой безопасности; присуждение пороговых значений индикаторам оценки и определение весового коэффициента для каждого индикатора; оценка фактического состояния уровня кадровой безопасности на предприятии; оценка согласованности мнений экспертов.

Главные цели деятельности – обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли. Стратегические цели: увеличение масштаба транспортного бизнеса; повышение производственно-экономической эффективности; повышение качества работы и безопасности перевозок; глубокая интеграция в евро-азиатскую транспортную систему; повышение финансовой устойчивости и эффективности. Доля в грузообороте транспортной системы России – 45,3% (с учетом трубопроводного транспорта). Доля в пассажирообороте транспортной системы России – 26,4%.

Валюта баланса «РЖД» увеличилась на 906 544 млн. руб. или на 17,9% (в том числе за 2017 г. на 628 007 млн. руб., за 2018 г. на 278 537 млн. руб.), это свидетельствует о развитии предприятия. Имущество предприятия представлено внеоборотными и оборотными активами, причем внеоборотные активы составляют 80 % всего имущества, это вызвано спецификой деятельности предприятия. На изменение фондоотдачи влияние оказывает остаточная стоимость основных средств. Так, основные средства увеличились на 929 042 млн. руб. или на 23,4% (в том числе за 2017 г. на 684 062 млн. руб., за 2018 г. на 244 980 млн. руб.). Фондоотдача за исследуемый период сократилась на 0,034 руб./руб., или на 8,9 % (в том числе за 2017 г. на 0,042 руб./руб., а за 2018 г. увеличилась на 0,008 руб./руб.). Основные средства «РЖД» используются достаточно эффективно. На изменение коэффициента оборачиваемости влияние оказывает балансовая стоимость оборотного капитала. Так, стоимость оборотных средств сократилась на 47 747 млн. руб. или на 12,7% (в том числе за 2017 г. на 68 330 млн. руб., за 2018 г. увеличение на 20 583 млн. руб.). Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала за исследуемый период увеличилась на 1,151 руб./руб., или на 28,7% (в том числе за 2017 г. на 1,106 руб./руб., а за 2018 г. на 0,045 руб./руб.). На изменение большее влияние оказало увеличение выручки, чем оборотного капитала, следовательно, оборотный капитал «РЖД» используется достаточно эффективно. Выручка от реализации увеличилась на 186 796 млн. руб. или на 12,4% (в том числе на 66 708 млн. руб. за 2017

г., на 120 088 млн. руб. за 2018 г.), себестоимость увеличилась на 123 090 млн. руб. или на 9,5% (в том числе на 32 793 млн. руб. за 2017 г., на 90 297 за 2018 г.), положительным фактором является превышение темпа роста выручки, над темпом роста себестоимости. Прибыль от продаж увеличилась на 56 407 млн. руб. или на 67,5 % (в том числе на 33 581 млн. руб. за 2017 г., на 22 826 млн. руб. за 2018 г.). Чистая прибыль увеличилась на 16 882 млн. руб. или в 28 раз (в том числе на 5 882 млн. руб. за 2017 г., на 11 000 млн. руб. за 2018 г.). Среднесписочная численность персонала сократилась на 57,6 тыс. чел. или на 7,2 % (в том числе на 26,3 тыс. чел. за 2017 г. и на 31,3 тыс. чел. за 2018 г.). Производительность труда увеличилась на 397,8 тыс. руб./чел. или на 21,1% (в том числе на 150,3 тыс. руб./чел. за 2017 г., на 247,5 тыс. руб./чел. за 2018 г.). Трудовые ресурсы «РЖД» используются эффективно. Рентабельность продаж имеет стабильную динамику повышения, рентабельность продаж увеличилась на 2,7 п/п или на 49,0% (в том числе за 2017 г. на 1,9 п/п, за 2018 г. на 0,8 п/п).

Проведен полный кадровый аудит ОАО «РЖД». Анализ показал следующее. За 2016-2018 гг. наблюдаем сокращение среднесписочной численности ОАО «РЖД», что связано с проводимой реорганизацией компании. Среднесписочная численность сократилась на 26,3 тыс. чел. в 2017 г. и на 31,3 тыс. чел. в 2018 г., всего на 57,6 тыс. чел. Укомплектованность штата за 2016-2018 гг. сократилась на 0,6 процентных пункта и составила на начало 2019 г. 97,8%. За 2016-2018 гг. сократилось на 48,1 тыс. чел. количество рабочих, на 8,7 тыс. чел. сократилось количество специалистов, в основном сокращение коснулось филиалов и вспомогательных производств. Количество руководящего состава сократилось незначительно. В структуре – сокращение удельного веса рабочих на 1,3% и увеличение на 0,7% удельного веса специалистов. На 20,3 тыс. чел. сократилось количество работников старше 50 лет, всего на 8,2 тыс. чел. сократилось количество работников возраста до 30 лет: происходит «омоложение» персонала. Большой удельный вес занимает доля работников 30-40 лет (40 %), наблюдаем увеличение на 1,7 % в общей структуре. Удельный вес старшей возрастной группы:

после 50 лет сокращается на 1,1 %, удельный вес молодежи до 30 лет увеличился на 0,23 %. Средний возраст персонала ОАО «РЖД» 37,5 лет. На 41,4 тыс. чел. сократилось количество работающих мужчин, количество женщин сократилось на 16,2 тыс. чел. Структура по полу изменилась незначительно, работает 62 % мужчин и 38 % женщин. За 2016-2018 гг. сократилось количество работающих со средним и начальным образованием на 63,8 тыс. чел., количество работников с высшим образованием увеличилось на 8,6 тыс. чел. За 2016-2018 гг. сократилось количество работающих со средним и начальным образованием на 5,2%, количество работников с высшим образованием увеличилось на 3,6%. Уровень образования персонала ОАО «РЖД» повышается. За 2016-2018 гг. произошло сокращение количества персонала, проработавшего менее года на 38,4 тыс. чел., в то время как количество персонала, проработавшего более 10 лет, увеличилось на 6,7 тыс. чел. 30% персонала ОАО «РЖД» проработали более 10 лет, сокращается удельный вес работающих, проработавших менее 1 года на 3,6%, на 0,7% увеличилась доля персонала, проработавшего 1-5 лет. Всего в ОАО «РЖД» принято 65,7 тыс. чел., а уволилось 167,8 тыс. чел. За 2016-2018 гг. уволившихся в 2,5 раза больше, чем вновь принятых на работу. Причины увольнения различны. Коэффициент оборота по приему за 2016-2018 гг. сократился на 0,03 за счет того, что количество уволившихся превышает количество принятых на работу. Коэффициент постоянства кадров сократился на 0,01, так как за 2018 г. уволилось меньше работающих. Коэффициент текучести кадров сократился на 0,04, за 2018 г. уровень коэффициента 6%, практически приближен к уровню естественной текучести. Динамика коэффициента постоянства состава кадров за 2016-2018 гг. показывает, что в 2018 г. в сравнении с 2016 г. на 1% увеличилось количество работников, проработавших полный год.

Кадровый аудит показал, что в 2016-2018 гг. трудовые ресурсы ОАО «РЖД» использовались достаточно эффективно.

Сформирована система показателей и индикаторы оценки кадровой безопасности. Определены возможные пороговые значения индикаторов и их

весовые значения. Проведена оценка согласованности мнений экспертов, которая в идеальном состоянии составляет 5 баллов. Средняя оценка уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» за 2018 г. составляет 4,017 балла. Отклонение от идеальной точки составляет 19,7%. За 2016-2018 гг. средневзвешенная оценка выросла на 2,3%. Следовательно, можно сделать вывод, о том, что кадровое обеспечение экономической безопасности ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг. находится на достаточно высоком уровне.

Проведена оценка остроты и актуальности угроз кадровой безопасности ОАО «РЖД». SWOT-анализ ОАО «РЖД» показал, что минимизировать угрозы можно следующими путями: многолетний опыт компании и поддержка Правительства Российской Федерации способствует улучшению качества услуг и повышению безопасности перевозок; научные исследования позволяют совершенствовать материально-техническую базу, тем самым повышать конкурентоспособность на международном уровне; возможность привлечения дополнительных средств из бюджетов позволяют обновить основные производственные фонды; благодаря финансовым возможностям компания может значительно упрочить свое положение.

Наиболее актуальны такие угрозы, как отсутствие эффективной системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности и удельный вес сотрудников с высшим образованием не превышает 35%. Наиболее актуальны такие угрозы, как отсутствие планомерной системы обучения персонала (новым эффективным внедряемым высоким технологиям удельный вес сотрудников с высшим образованием не превышает 35%), недостаточная защита информации и коммерческой тайны на железнодорожном транспорте.

Рассмотрены все виды угроз со стороны персонала. Минимизирует все угрозы – правильная и эффективная оценка благонадежности кандидата.

Для совершенствования системы управления кадровой безопасностью нами предложено совершенствование системы доступа к кадровой информации. В

настоящее время проводится разработка новой документации по работе с конфиденциальными документами.

Для совершенствования системы управления кадровой безопасностью нами предложено повышение лояльности персонала путем системы нематериальной мотивации. В настоящее время пользуется огромным спросом направление здорового образа жизни, поэтому нами предложена аренда тренажерного зала. Для совершенствования системы управления кадровой безопасностью нами предложено совершенствование системы доступа к кадровой информации; повышение лояльности персонала; совершенствование процесса увольнения; совершенствование процесса отбора персонала; повышение квалификации работников.

Совершенствование системы доступа к кадровой информации предлагается путем разработки документации по работе с конфиденциальными документами; для повышения лояльности персонала возможна аренда тренажерного зала; для совершенствование процесса увольнения персонала необходимы услуги психолога; совершенствование процесса отбора персонала с использованием оценочного листа; затраты на повышение квалификации работников составляют 27 130,4 тыс. руб., на повышение квалификации по направлению безопасности занимает 40,6% всех средств, выделенных ОАО «РЖД» на повышение квалификации.

Затраты по предложенным мероприятиям составляют 28,5 млн. руб. Согласно статистическим исследованиям, не предпринимая никакие меры по поддержанию кадровой безопасности, минимальные потери составят 0,5% от дохода, 8 487,8 млн. руб.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий составляет 99,7% (практически 100%). Средняя оценка уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД» в прогнозном периоде составляет 4,317, то есть увеличилась на 0,3 балла.

Эффективность составляет 6,9%.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. (с поправками от 30.12.2008 г., 05.02.2014 г., 21.07.2014 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

2 Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: Федеральный закон Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. № 51–ФЗ (ред. от 03.08.18) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

3 Кодекс Российской Федерации об административных нарушениях. Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 193–ФЗ (ред. от 01.05.19) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/

4 Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая: Федеральный закон Российской Федерации от 05 августа 2000 г. № 117–ФЗ (ред. от 29.05.19) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/

5 Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

6 Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/.

7 О безопасности: федер. закон от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ (ред. от 05.10.2015) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108546/.

8 Об информации, информационных технологиях и о защите информации связи: федер. закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ (ред. от 18.03.2019) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/.

9 О стратегическом планировании в Российской Федерации: федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (ред. от 31.12.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.

10 О коммерческой тайне: федер. закон от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ (ред. от 18.04.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48699/.

11 О программе структурной реформы на железнодорожном транспорте: постановление Правительства РФ от 18 мая 2001 г. № 384 (ред. от 22.07.2009) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_31692/.

12 О создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги: постановление Правительства РФ от 18 сентября 2003 г. № 585 (ред. от 12.04.2019) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44411/.

13 Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]: учебник / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2016. – 432 с.

14 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ. 2017. – 560 с.

15 Базиев, А.Х. Экономическая и национальная безопасность [Текст]: вопросы взаимосвязи / А.Х. Базиев // Молодой ученый. – 2017. – №48. – С. 229-232.

16 Бекетов, Н.В. Проблемы обеспечения экономической безопасности государства в сфере внешнеэкономической деятельности / Н.В. Бекетов, М.Е. Тарасов // Национальные интересы [Текст]: приоритеты и безопасность. – 2017. – № 8. – С. 30-32.

17 Бельских, М.В. Институциональные основы обеспечения экономической

безопасности России / М.В. Бельских // Аспирант и соискатель. – 2016. – № 3. – С. 21-25.

18 Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / Н.П. Беляцкий. – Мн: Современная школа, 2017. – 448с.

19 Бендиков, М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / М.А. Бендиков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 2. – С. 14-20.

20 Больницкая, А.Н. Безопасность [Текст]: теория, парадигмы, концепция, культура: учебник / А. Н. Больницкая. – М.: ПЕР СЭ-Пресс, 2015. – 292 с.

21 Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст]: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 400 с.

22 Годин, А.М. Развитие обеспечения экономической безопасности в странах с развитой рыночной экономикой / А.М. Годин // Национальные интересы [Текст]: приоритеты и безопасность. – 2017. – № 6. – С. 60–65.

23 Гордиенко, Д. В. Основы экономической безопасности государства [Текст]: учебник / Д.В. Гордиенко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 225 с.

24 Воронина-Сливинская, Л.Г. Стратегическое планирование [Текст]: инструмент создания ресурсной базы и обеспечения экономической безопасности промышленных организаций / Л.Г. Воронина-Сливинская // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2018. – № 40. – С. 16-38.

25 Грунин, О.А. Экономическая безопасность организации / О.А. Грунин // Российское предпринимательство. – 2016. – № 41. – С. 21-31.

26 Дворядкина, Е.Б. Экономическая безопасность [Текст]: учебник / Е.Б. Дворядкина, Н.В. Новикова. – Екатеринбург: УРГЭУ, 2017. – 177 с.

27 Дорофеев, К. Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы / К.Н. Дорофеев, Е.В. Гараева // Молодой ученый. – 2015. – № 6. – С. 327-331.

28 Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов. – М.: Экзамен, 2018. – 147с.

29 Забродский, В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. – 2015. – № 15. – С. 6-20.

30 Запорожцева, Л.А. Разработка стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия / Л.А. Запорожцева, М.А. Рябых // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 11. – С. 59-71.

31 Захаров, М.Л. Экономическая безопасность регионов России [Текст]: учебник / М.Л. Захаров. – М.: Гардарика, 2014. – 214 с.

32 Иванов, С.А. Система экономической безопасности организации [Текст]: структура и основные функциональные направления обеспечения / С.А. Иванов, А.В. Мартышевская // Экономика, системы управления. – 2018. – № 4. – С. 83–88.

33 Иванцевич, Дж. М.. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич. – М.: Юнити, 2018. – 276 с.

34 Игнашевич, М. Человеческие ресурсы управления [Текст]: учебник / М. Игнашевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2017. – 340 с.

35 Кашин, А.В. Экономическая безопасность предприятия [Текст]: учебник / А.В. Кашин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 511 с

36 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 423 с.

37 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 365 с.

38 Климонова, А.Н. Основные подходы к исследованию понятий «экономическая безопасность» / А.Н. Климонова // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – № 8. – С. 54–58.

39 Козаченко, А.В. Экономическая безопасность предприятия [Текст]: сущность и механизм обеспечения учебник / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. – М.: Просвещение. 2016. – 548 с.

40 Колесниченко, Е.А. Анализ экономической безопасности фирмы [Текст]: структурно комплексный подход / Е.А. Колесниченко, Н.С. Максаков //

Вестник ТГУ. – 2016. – № 123. – С. 69-73.

41 Колесниченко, Е.А. Инструментарий преодоления моббинга в системе межличностных отношений / Е.А. Колесниченко, В.В. Смагина, Я.Ю. Радюкова // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2016. – № 2. – С. 261-265.

42 Кондратова, И.Г. Анализ использования трудовых ресурсов как важнейшей части ресурсного потенциала организации / И.Г. Кондратова // Экономический анализ [Текст]: теория и практика. – 2018. – № 1. – С. 32-37.

43 Корнилов, М.С. О сущности экономической безопасности / М.С. Корнилов // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 8. – С. 123–129.

44 Коротков, Э.М. Основы менеджмента [Текст]: учебник / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. – М.: Дашков и К, 2015. – 272 с.

45 Кошечкина, О.Н. Экономическая безопасность [Текст]: учебник / О.Н. Кошечкина. – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 446 с.

46 Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие [Текст]: учебник / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ПРИОР, 2017. – 255 с.

47 Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник / И.К. Макарова. – М.: Дело, 2017. – 232 с.

48 Мак-Мак, В.П. Служба безопасности предприятия. Организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности [Текст]: учебник / В.П. Мак-Мак. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 286 с.

49 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебник / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; НГАЭиУ, 2016. – 312 с.

50 Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебник / Г.И. Михайлина. – М.: Дашков и К, 2017. – 266 с.

51 Морозова, А.М. Кадровая безопасность в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / А.М. Морозова, А.О. Лысенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 3. – С. 213-216.

- 52 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2017. – 256 с.
- 53 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2017. – 302 с.
- 54 Один на два вагона-2[Текст]: Ситуацию с проводниками объяснили новыми технологиями <https://regnum.ru/news/2411646.html>
- 55 Олейников, Е.А. Экономическая и национальная безопасность [Текст]: учебник / Е.А. Олейников. – М.: Экзамен, 2016. – 769 с.
- 56 Олейников, Е.А. Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность) [Текст]: учебник / Е.А. Олейников. – М.: Гардарика, 2017. – 522 с.
- 57 Орехов, А.М. Методы экономических исследований [Текст]: учебник / А.М. Орехов. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 392 с.
- 58 Орлова, А.Н. Кадровая политика на основе угрозы увольнения / А.Н. Орлова // Российское предпринимательство. – 2017. – № 13. – С. 165-176.
- 59 Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rzd.ru>
- 60 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
- 61 Пенюгалова, А.В. Теория экономического анализа [Текст]: учебник / А.В. Пенюгалова, С.Н. Яковенко, Е.А. Мамий. – Ростов н/Д : Феникс, 2016. – 184 с.
- 62 План повышения квалификации работников ОАО «РЖД» в 2019 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.usurt.ru/povyshayuschim-kvalifikatsiyu/kursy-povysheniya-kvalifikatsii/plan-povysheniya-kvalifikatsii-rabotnikov-oao-rzhd>
- 63 Пленкина, В.В. Управление трудовыми ресурсами [Текст]: учебник / В.В. Пленкина, О.В. Ленкова. – Тюмень: ТюмНГУ, 2018. – 180 с.

64 Погодина, Т.Н. Практика формирования и развития трудового потенциала крупной компании / Т.Н. Погодина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2017. - № 8. – С. 10-13.

65 Попанова, И.О. Анализ состава и динамики трудовых ресурсов / И.О. Попанова // Бухгалтерский учет и анализ. – 2018. – № 1. – С. 25-27.

66 Попов, С.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / С.Г. Попов. – М.: Осъ-89, 2017. – 144 с.

67 Прокопов, Б.И. Экономическая глобализация и проблемы национальной и международной безопасности / Б.И. Прокопов // Проблемы современной экономики. – 2018. – № 3. – С. 31-36.

68 Прохожев, А.А. Общая теория национальной безопасности: учебник / А.А. Прохожев. – Р/на –Д.: ФЕникс, 2016. –494 с.

69 РЖД разрешит детям самостоятельно ездить в поездах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/flood/31850-rzhd-razreshit-detyam-samostoyatelno-ezdit-v-poezdah>

70 РЖД с 2025 года перестанет покупать плацкартные вагоны [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/07/03/774438-rzhd-perestanet-pokupat-platskartnie-vagoni#galleries%2F14073-74940>

71 Рябин, А., Калашников Л. Кадровая политика предприятия / А. Рябинин, Л. Калашников // Служба кадров и персонал. – 2018. № 3. – С.15.

72 Самойлова, А.Н. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации / А.Н. Самойлова // Экономический анализ [Текст]: теория и практика. – 2017. - № 11. – С. 38-44.

73 Сенчагов, В.К. Как обеспечить экономическую безопасность России / В.К. Сенчагов // Российская Федерация сегодня. – 2007. – № 6. – С. 36–37.

74 Сенчагов, В.К. О сущности и основах стратегии экономической безопасности России / В.К. Сенчагов // Вопросы экономики. – 2015. – № 1. – С. 98.

75 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность / Производство. Финансы. Банки [Текст]: учебник / В.К. Сенчагов. – М.: Финстатин-форм, 2018. – 621 с.

76 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России [Текст]: учебник / В.К. Сенчагов. – М.: Дело, 2015. – 897 с.

77 Тамбовцев, В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем [Текст]: структура проблемы / В.Л. Тамбовцев // Вестник МГУ. Экономика. – 2015. – № 9. – С. 4-10.

78 Усольцева, И.В. К вопросу об обеспечении экономической безопасности организации / И.В. Усольцева, Е.С. Агаркова // Молодой ученый. – 2017. – № 37. – С. 67-69.

79 Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Экзамен, 2016. – 368 с.

80 Шаваев, А.Г. Экономическая безопасность [Текст]: учебник / А.Г. Шаваев. – М.: Правовое просвещение, 2017. – 674 с.

81 Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст]: учебник / С.А. Шапиро. – М.: ГРОССМедиа, 2016. – 223 с.

82 Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Практическое пособие по кадровому планированию организации: учебник / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2017. – 300 с.

83 Шлыков, В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности [Текст]: учебник / В.В. Шлыков. – М. Дашков и К. 2016. – 433 с.

84 Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебник / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 446 с.

85 Ярочкин, В.И. Базы сохранности бизнеса и предпринимательства [Текст]: учебник / В.И. Ярочкин. – М.: Проспект, 2016. – 218 с.

86 Ярочкин, В.И. Система безопасности фирмы [Текст]: учебник / В.И. Ярочкин. – М.: Проспект, 2017. – 279 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая безопасность»

ОЦЕНКА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЖД»

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.05.01. 2019 458. ВКР

Количество листов 19

Руководитель ВКР, ст. преподаватель
_____/ Т.С. Хомякова /
_____/ 2019г.

Автор
студент группы ЭУ-640
_____/ А.В. Волченко /
_____/ 2019г.

Челябинск 2019

Оценка кадрового обеспечения экономической безопасности предприятия на примере ОАО «РЖД»

Выполнил студент группы ЭУ – 640

Волченко А.В.

Руководитель, ст. преподаватель

Хомякова Т.С.



Объект, предмет исследования и цели выпускной квалификационной работы

Объект исследования – ОАО «РЖД»

Предмет исследования – кадровое обеспечение
экономической безопасности ОАО «РЖД»

Цель выпускной квалификационной работы

–предложить мероприятия для улучшения
оценки кадрового обеспечения экономической
безопасности ОАО «РЖД»



Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) рассмотреть теоретические основы экономической безопасности предприятия;
- 2) провести анализ кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД»;
- 3) оценить эффективность мероприятий по улучшению оценки кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД».



ОАО «РЖД»

Таблица 1 – Технические характеристики

Показатель	Значение, тыс. км.
Эксплуатационная длина железных дорог	85,5
Протяженность электрифицированных линий	43,76

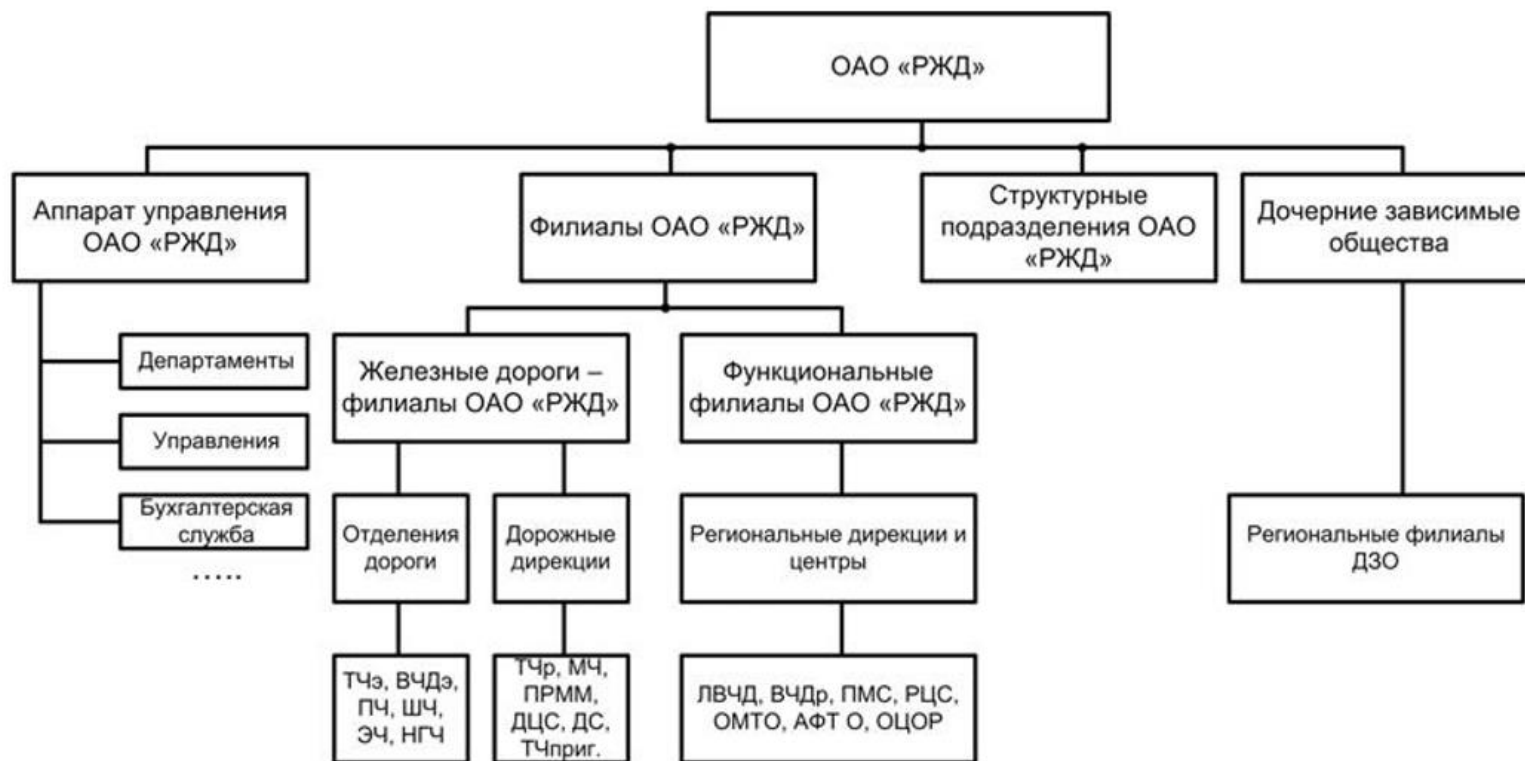
Таблица 2 – Парк подвижного состава

Вид	Количество, тыс.
Грузовые магистральные локомотивы (электровозы и тепловозы)	12
Грузовые вагоны всех типов	196
Маневровые локомотивы (тепловозы)	6
Пассажирские локомотивы (Электровозы и тепловозы)	3
Пассажирские вагоны дальнего следования	21
Пассажирские вагоны пригородных поездов	14

Таблица 3 – Ключевые показатели

Показатель	Единица измерения	Значение
Погрузка	млн.т.	1 261,3
Грузооборот	млрд.ткм.	3 176,7
Пассажирооборот	млрд. пасс.-км.	122,9
Отправленные пассажиры	млн.чел.	1 117,9





Организационная структура ОАО «РЖД»

Результаты деятельности ОАО «РЖД»

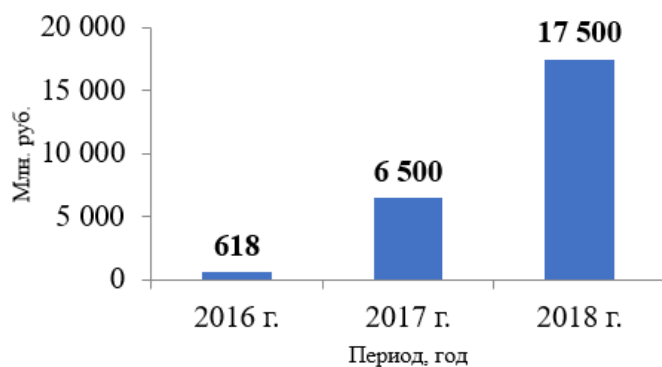


Рисунок 1 – Показатель чистой прибыли

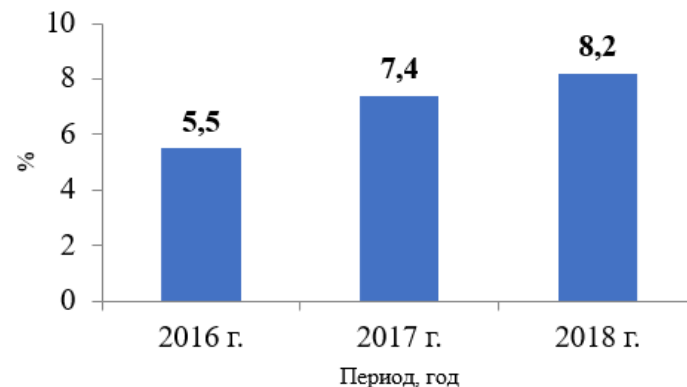


Рисунок 2 – Динамика рентабельности продаж

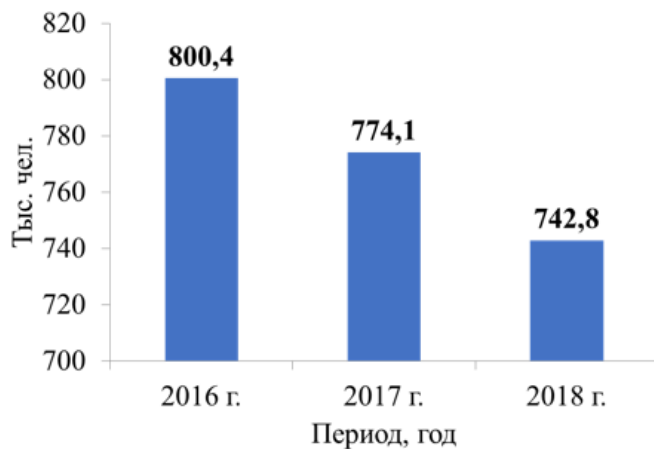


Рисунок 3 – Среднесписочная численность

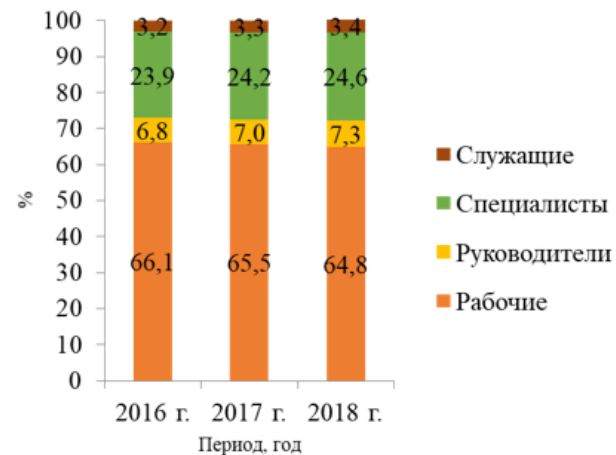


Рисунок 4 – Кадровый состав ОАО «РЖД»



Кадровый аудит ОАО «РЖД»

Таблица 4 – Анализ структуры персонала по возрасту

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018/2016
до 30 лет	18,1	18,3	18,4	0,3
от 30–40 лет	39,5	40,8	41,2	1,7
от 40–50 лет	21,4	20,2	20,5	-0,9
50 лет и старше	21,0	20,7	19,9	-1,1
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0

Таблица 5 – Анализ структуры персонала по полу

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018/2016
Мужчины	62,2	61,2	61,4	-0,8
Женщины	37,8	38,8	38,6	0,8
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0

Таблица 6 – Анализ структуры персонала по образованию

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018/2016
Высшее	31,5	32,9	35,1	3,6
Среднее профессиональное	24,8	26,3	26,4	1,6
Среднее и начальное	43,7	40,8	38,5	-5,2
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0

Таблица 7 – Анализ структуры персонала по стажу работы

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018/2016
Менее 1 года	20,3	18,9	16,7	-3,6
1-5 лет	23,0	24,5	23,7	0,7
5-10 лет	29,6	28,2	29,5	-0,1
Более 10 лет	27,1	28,4	30,1	3,0
Итого	100,0	100,0	100,0	0



Анализ эффективности движения персонала ОАО «РЖД»



Рисунок 5 – Движение персонала

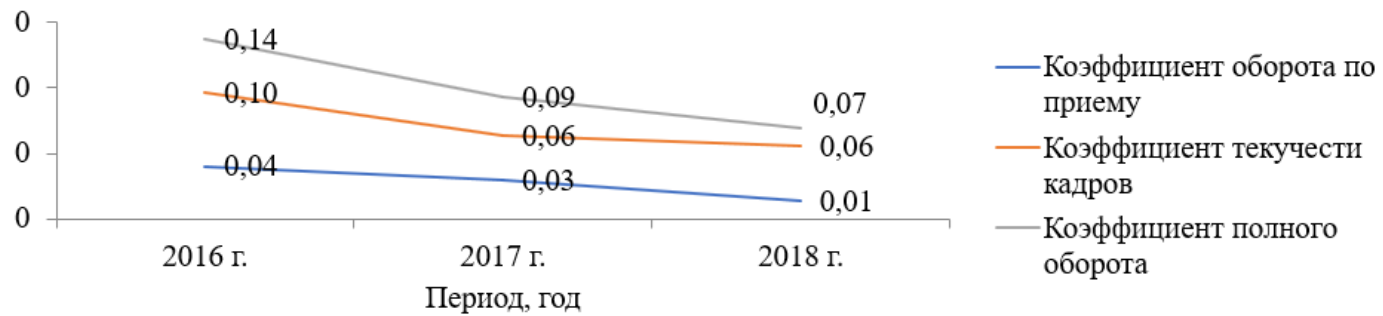


Рисунок 6 – Динамика изменения показателей эффективности движения персонала



Виды угроз со стороны персонала

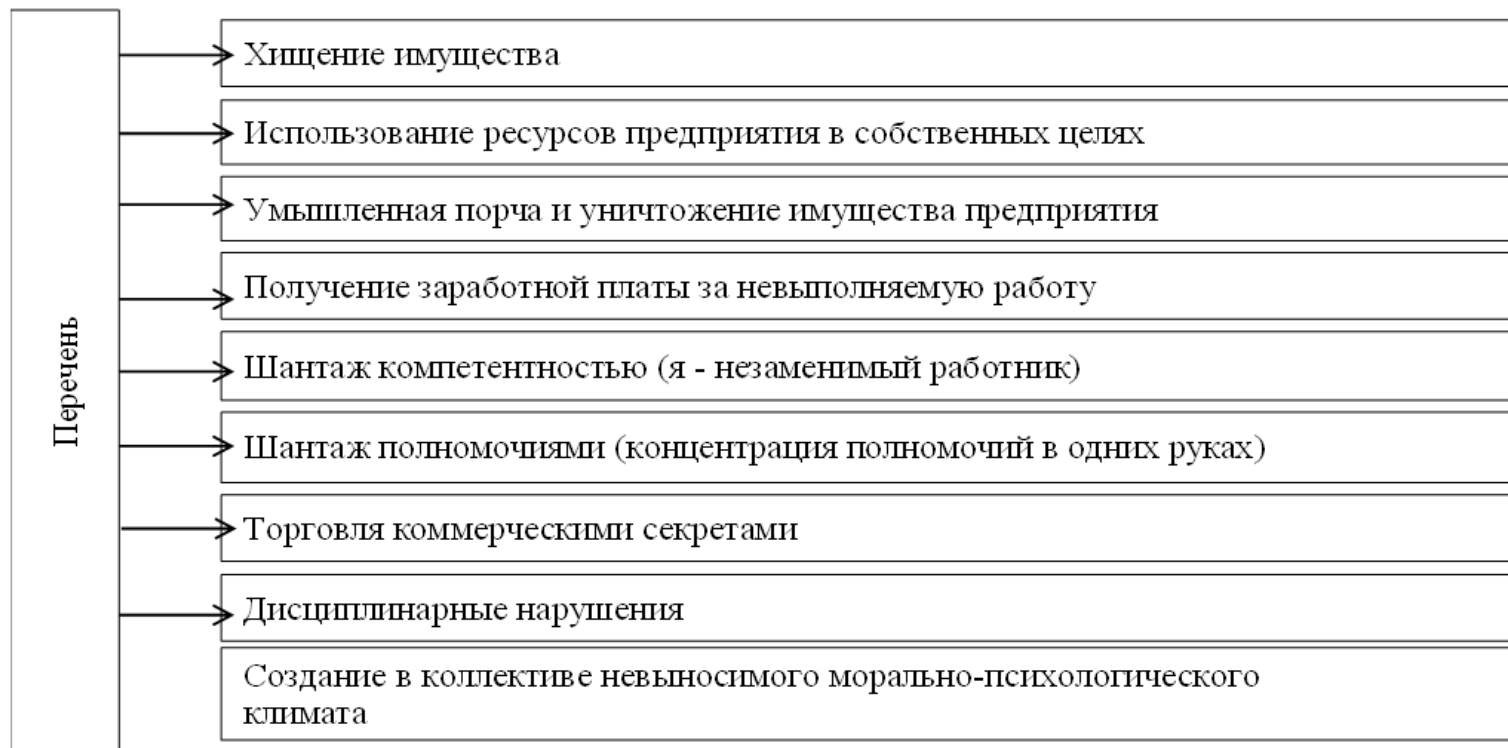


Рисунок 7 – Перечень угроз



Показатели оценки экономической безопасности ОАО «РЖД»

Таблица 8 – Система показателей и индикаторов оценки кадровой безопасности

Группа показателей	Показатель	Индикатор
Численный состав	1 Среднесписочная численность персонала	1.1. Удельный вес рабочих 1.2. Коэффициент текучести кадров
	2 Качество персонала	2.1. Удельный вес возрастной группы старше 50 лет 2.2. Удельный вес работников со стажем более 10 лет
Эффективность использования персонала	3 Производительность труда	3.1. Динамика изменений выработки по выручке 3.2. Динамика изменений выработки по прибыли от продаж 3.3. Динамика изменений выработки по чистой прибыли
Состояние мотивационной системы	4 Показатели средней зарплаты	4.1. Динамика средней зарплаты
Состояние квалификации и интеллектуального потенциала	5 Показатели повышения уровня квалификации	5.1. Динамика изменений результат (прибыль)/затраты
	6 Показатели образовательного состава	6.1. Удельный вес сотрудников с высшим образованием
	7 Показатели творческого потенциала	7.1. Динамика изобретений и рационализаторских предложений



Индикаторы для оценки экономической безопасности ОАО «РЖД»

Таблица 9 – Возможные пороговые значения индикаторов и их весовые значения

Индикатор	Порог	Значимость
1.1. Удельный вес рабочих	$30 \% < X < 70 \%$	0,05
1.2. Коэффициент текучести кадров	Естественный уровень 5%	0,2
2.1. Удельный вес возрастной группы старше 50 лет	$5 \% < X < 20 \%$	0,05
2.2. Удельный вес работников со стажем более 10 лет	$50 \% > X > 20 \%$	0,05
3.1. Динамика изменений выработки по выручке	$10 \% < X$ Темп роста	0,15
3.2. Динамика изменений выработки по прибыли от продаж	$15 \% < X$ Темп роста	0,1
3.3. Динамика изменений выработки по чистой прибыли	$20 \% < X$ Темп роста	0,1
4.1. Динамика средней зарплаты	$5 \% < X$ Темп роста	0,1
5.1. Динамика изменений квалификации	$5 \% < X$ Темп роста	0,1
6.1. Удельный вес сотрудников с высшим образованием	$30 \% < X < 50 \%$	0,05
7.1. Динамика изобретений и рационализаторских предложений	$5 \% < X$ Темп роста	0,05
Итого		1



Экспертная оценка экономической безопасности ОАО «РЖД»

Таблица 10 – Оценка уровня кадрового обеспечения экономической безопасности на примере 2018 г.

№	Значение	Значимость	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Средняя оценка
1.1	64,8 %	0,05	4	0,200	5	0,250	5	0,250	0,233
1.2	6 %	0,2	5	1,000	5	1,000	4	0,800	0,933
2.1	19,9 %	0,05	3	0,150	2	0,100	4	0,200	0,150
2.2	30,1 %	0,05	4	0,200	5	0,250	3	0,150	0,200
3.1	12,1 %	0,15	3	0,450	3	0,450	4	0,600	0,500
3.2	24,5 %	0,1	5	0,500	4	0,400	4	0,400	0,433
3.3	181,0 %	0,1	5	0,500	5	0,500	5	0,500	0,500
4.1	6,8 %	0,1	4	0,400	5	0,500	3	0,300	0,400
5.1	7,5 %	0,1	4	0,400	4	0,400	5	0,500	0,433
6.1	35,1 %	0,05	2	0,100	3	0,150	3	0,150	0,133
7.1	5,5 %	0,05	2	0,100	2	0,100	2	0,100	0,100
		1		4,000		4,100		3,950	4,017



Оценка кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД»

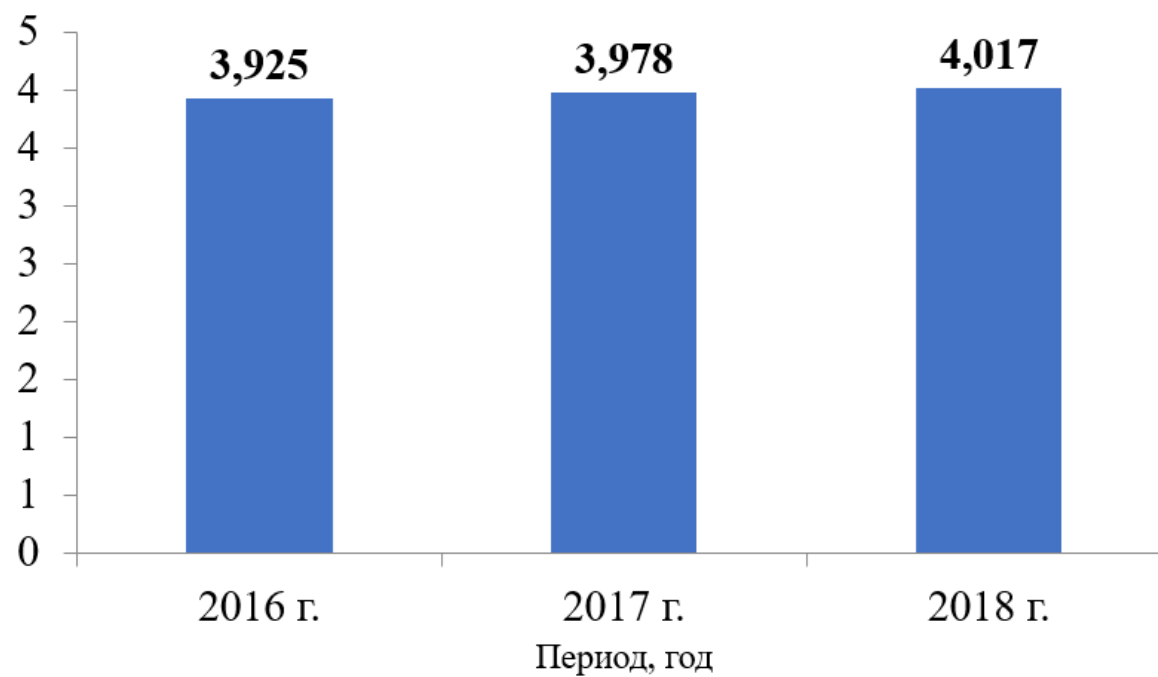


Рисунок 8 – Средняя оценка кадрового обеспечения
экономической безопасности

Сильные стороны и возможности ОАО «РЖД»

Таблица 11 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Положительный имидж	Изношенность основных производственных фондов Ф приводит к незапланированным ремонтам
В наличии профессиональные кадры	Изношенность транспортной инфраструктуры приводит к низкому уровню безопасности перевозок
Многолетний опыт работы	Недостаток финансирования капитальных проектов в части улучшения состояния основных производственных фондов и транспортной инфраструктуры
В наличии широкий спектр услуг	Сложность управления в связи с высокой численность кадров
Стабильное финансовое положение	Отсутствие эффективной системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности
В наличии прогрессивные технологии	Недостаточный уровень сотрудников с высшим образованием
На сегодняшний момент статус крупнейшего холдинга в России	
Возможности	Угрозы
Увеличение емкости рынка транспортных услуг приведет к увеличению объема перевозок увеличению масштабов транспортного бизнеса Российской Федерации	Увеличение на транспортном рынке компаний, оказывающих транспортные услуги
Реформирование РЖД	Возрастание экономических и политических рисков
Проекты Правительства, связанные с реконструкцией транспортной отрасли Российской Федерации и финансирование таких проектов	Повышение цен на основное сырье и материалы поставщиков, используемые в процессе оказания транспортных услуг
Интеграция в Евро-Азиатскую транспортную систему	

Индивидуализация персонального пространства ОАО «РЖД»



Предложения по совершенствованию кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД»

1. Совершенствование системы доступа к кадровой информации.
2. Повышение лояльности персонала.
3. Совершенствование процесса увольнения.
4. Совершенствование процесса отбора персонала.
5. Повышение квалификации работников.



Предложения для ОАО «РЖД»

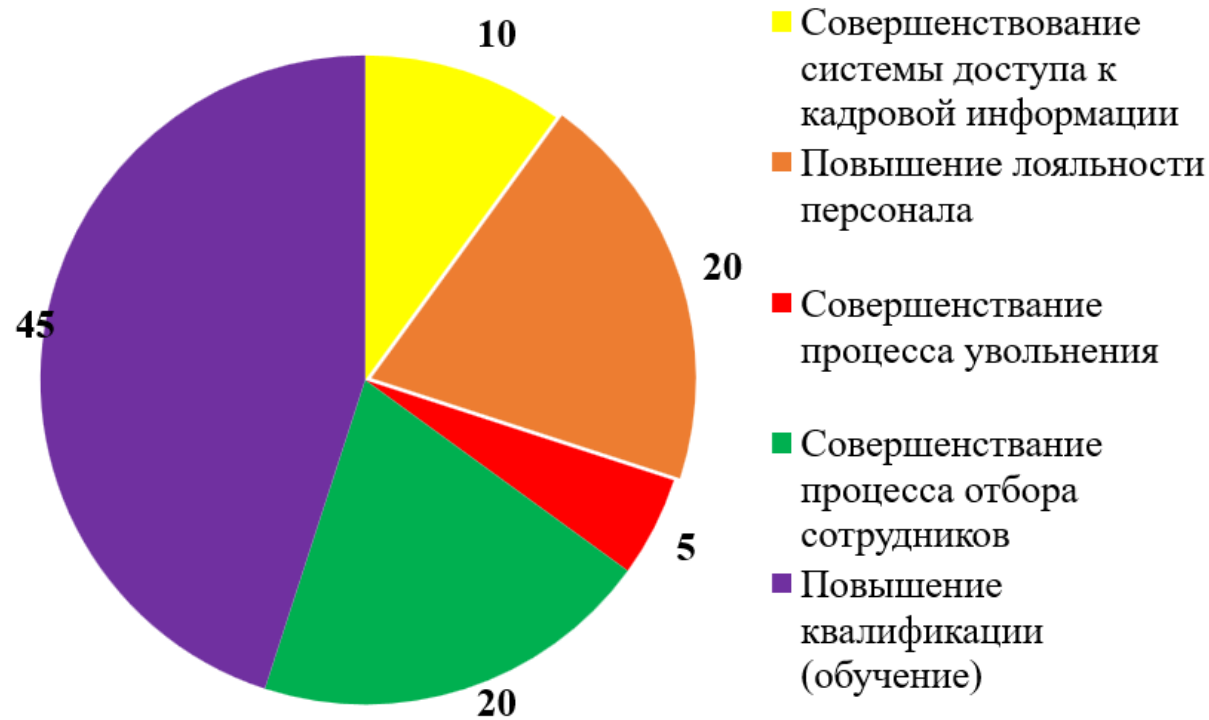


Рисунок 9 – Меры воздействия на угрозы кадровой безопасности



Эффективность мероприятий для ОАО «РЖД»

Таблица 12 – Предполагаемые затраты на осуществление мероприятий по совершенствованию системы управления кадровой безопасностью

Направление	Рекомендация	Затраты, тыс. руб.
Совершенствование системы доступа к кадровой информации	Разработка документации по работе с конфиденциальными документами	235
Повышение лояльности персонала	Аренда тренажерного зала	450
Совершенствование процесса увольнения персонала	Услуги психолога (аутсорсинг)	35
Совершенствование процесса отбора персонала	Использование оценочного листа	680
Повышение квалификации работников	Программа повышения квалификации на 2019 год	27 130
Итого		28 530

Согласно статистическим исследованиям, не предпринимая никакие меры по поддержанию кадровой безопасности, минимальные потери составят 0,5 % от дохода или 8 487,8 млн. руб.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий составляет **99,7 %**.



Прогноз уровня кадрового обеспечения экономической безопасности ОАО «РЖД»

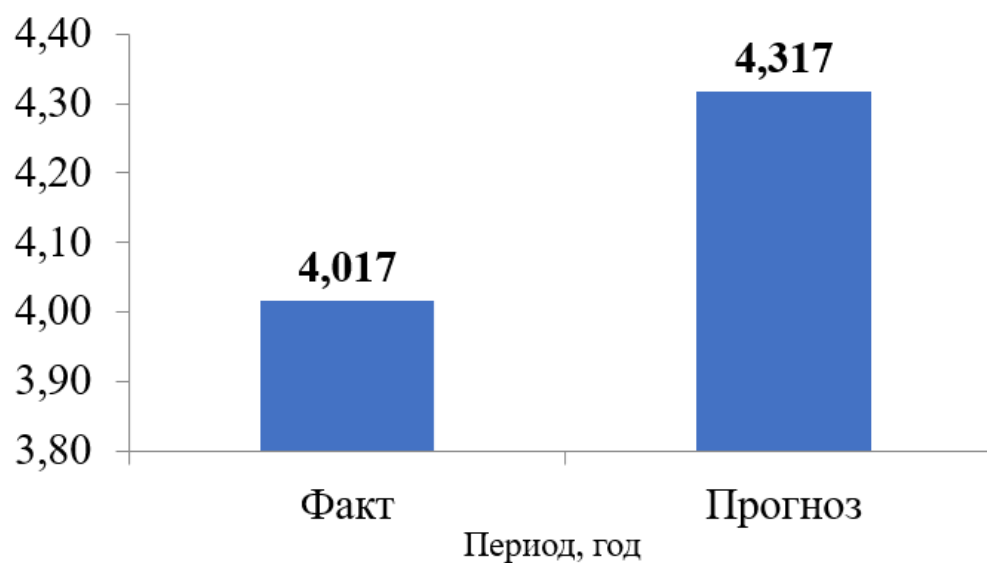


Рисунок 10 – Прогноз оценки уровня кадрового обеспечения

Эффективность 6,9 %



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

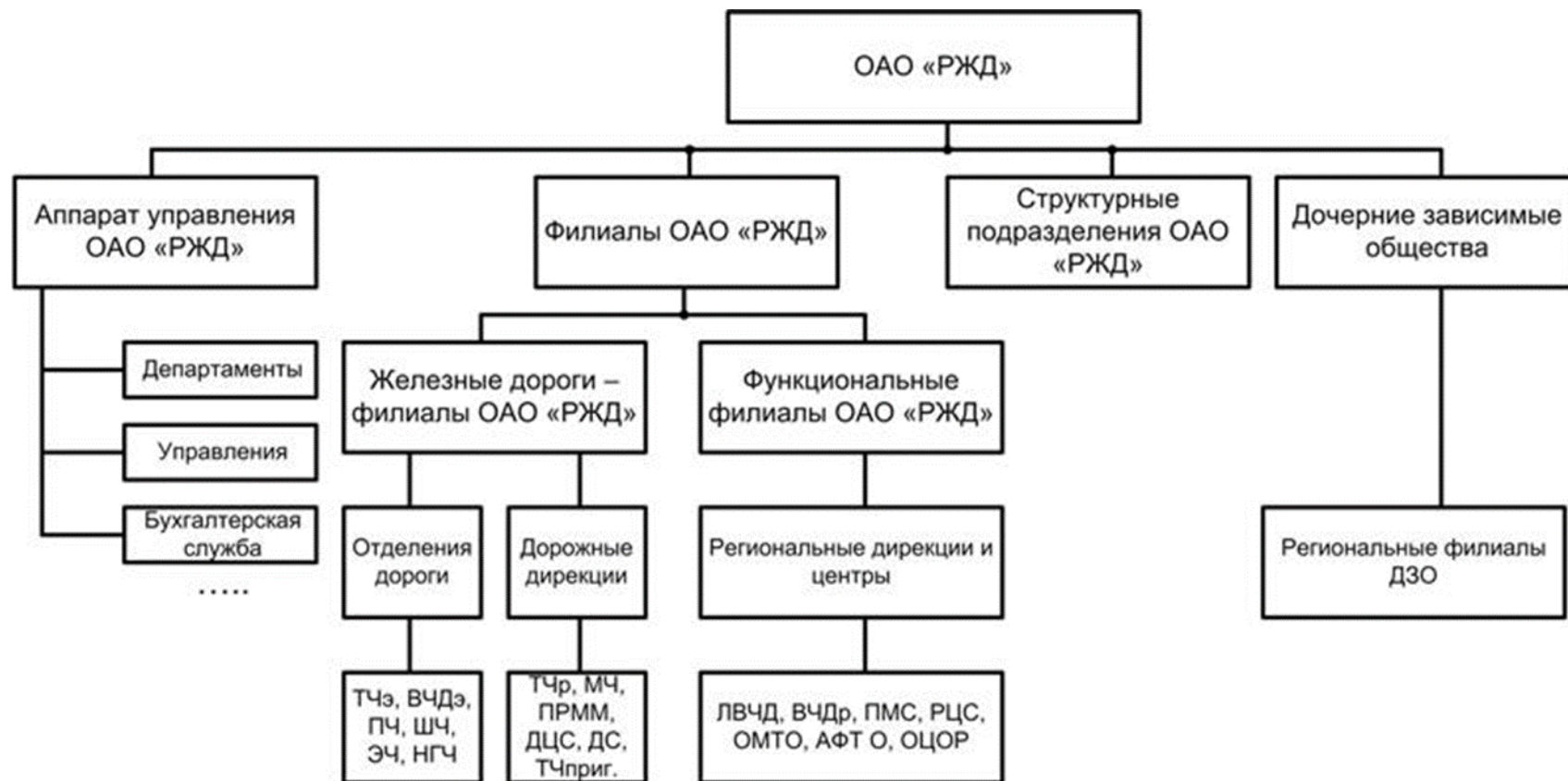


Рисунок Б.1 – Организационная структура ОАО «РЖД»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Форма 07/001 страница 3

Счет	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
АКТИВ					
ИЛЮБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
3	Нематериальные активы	11100	14 341	12 406	11 942
в том числе:					
	нематериальные активы	11110	11 420	9 222	9 558
	интеллектуальные объекты и нематериальные активы	11120	2 897	3 184	2 384
	авансы выданы	11199	14	-	-
4	Результаты исследований и разработок	11200	976	970	918
в том числе:					
	научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы	11210	107	118	40
	исследовательские работы в научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работах	11220	869	851	878
	авансы выданы	11299	-	-	-
	Нематериальные нематериальные активы	11300	-	-	-
	Материальные нематериальные активы	11400	-	-	-
5	Основные средства	11500	4 963 975	4 656 995	3 972 933
в том числе:					
	основные средства	11510	4 149 648	3 989 784	3 414 320
в том числе:					
	здания, машины и оборудование, транспортные средства	11511	1 359 420	1 296 077	1 099 609
	сооружения и передаточные устройства	11512	2 779 872	2 725 396	2 306 731
	прочие основные средства	11519	10 357	8 317	8 420
	нематериальные основные и основные средства	11520	660 923	582 338	474 565
	авансы выданы	11599	94 805	84 873	84 048
6	Долговые инструменты и материальные ценности	11600	317 792	221 383	254 482
в том числе:					
	долговые инструменты и материальные ценности	11610	215 887	219 132	203 506
	исключительные доли в дочерних компаниях и нематериальные ценности	11620	1 907	2 251	976
7	Финансовые вложения	11700	435 171	426 169	429 799
в том числе:					
	вклады в уставные (основные) капиталы других организаций	11710	422 723	416 333	416 323
	предоставленные займы и депозитные вклады	11720	11 757	7 440	11 080
	прочие финансовые вложения	11799	689	2 396	2 396
	превышающие отчисления	11799	-	-	-
	Оценочные обязательства	11800	2 448	4 402	7 998
10	Прочие оборотные активы	11900	57 877	51 262	51 262
10	Итого по разделу I	11000	5 463 588	5 375 624	4 679 289

Форма 07/001 страница 3

Счет	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
П. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
7	Заемы	12100	79 414	63 682	61 981
в том числе:					
	займы, векселя и другие аналогичные ценности	12110	78 239	64 460	60 715
	авансы на приобретение и прочие	12120	-	-	-
	активы в незавершенном производстве	12130	882	812	608
	готовая продукция и товары для перепродажи	12140	132	89	111
	товары отгруженные	12150	-	-	-
	расходы будущих периодов	12160	338	318	458
	прочие займы и кредиты	12190	-	-	-
	Накоп. на депозитном счете по приобретению активов	12200	529	549	4 232
8	Дебиторская задолженность	12300	124 222	121 983	125 325
в том числе:					
	дебиторская задолженность, срок по которой ожидается более чем через 12 месяцев после отчетной даты	12310	67 642	79 778	80 368
в том числе:					
	покупатели и заказчики (кроме смежников)	12311	31 929	31 193	31 159
	поставщики и заказчики завершенных работ	12312	30 554	39 337	39 348
	авансы выданы	12313	1 091	2 495	3 001
	прочая дебиторская задолженность	12319	4 279	6 753	6 860
	дебиторская задолженность, срок по которой ожидается в течение 12 месяцев после отчетной даты	12320	56 580	42 205	54 957
в том числе:					
	субподрядки и заказчики (кроме смежников)	12321	12 654	12 840	14 791
	поставщики и заказчики завершенных работ	12322	3 923	7 036	5 873
	авансы выданы	12323	12 110	8 436	5 788
	заказы и заказы, связанные с производством и обслуживанием	12324	7 571	1 124	13 078
	прочая дебиторская задолженность	12329	18 122	12 713	13 424
9	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	12400	1 692	419	6 957
в том числе:					
	предоставленные займы и депозитные вклады	12410	1 692	419	6 287
	прочие финансовые вложения	12490	-	-	670
10	Долговые инструменты и денежные эквиваленты	12500	86 591	85 130	158 114
в том числе:					
	валютой и кассой	12510	12	8	6
	средства на расчетных счетах	12520	12 883	19 863	23 221
	средства на валютных счетах	12530	25 243	298	16 114
	средства на специальных счетах	12540	48 364	64 916	81 230
	долговые эквиваленты	12550	-	-	17 511
	прочие денежные средства и вклады в пути	12590	65	45	26
10	Прочие оборотные активы	12600	36 169	34 471	29 964
Итого по разделу II	12000	328 817	308 234	376 564	
Баланс	10000	5 792 397	5 683 858	5 055 853	

Форма 07/001 страница 4

Счет	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
ПАССИВ					
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
11	Уставный капитал	13100	2 212 279	2 144 313	2 081 213
в том числе:					
	Собственный акции, приобретенные у эмитента	13100	-	-	-
	Переводы из резервов в уставный капитал	13109	1 359 176	1 362 668	1 343 346
11	Дополнительный капитал (без резервов)	13200	20 723	23 349	15 086
в том числе:					
	запасный капитал	13210	4 072	4 072	4 072
	резервы, образованные на увеличение уставного капитала	13220	17 687	16 918	8 930
	прочие средства	13290	11 027	2 257	16 021
11	Резервный капитал	13300	14 303	13 978	13 663
в том числе:					
	резервы, образованные в соответствии с законодательством	13310	-	-	-
	резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	13320	14 303	13 978	13 663
	Надбавочная прибыль (выигрыш от обмена)	13330	294 734	279 144	209 799
	Итого по разделу III	13000	4 306 979	4 223 832	3 963 021
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
12	Заемные средства	14100	934 814	879 090	900 427
в том числе:					
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	14110	447 320	341 862	488 227
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	14120	487 494	487 494	412 200
	Оценочные обязательства	14200	124 520	115 950	112 949
	Оценочные обязательства	14300	-	-	-
	Прочие обязательства	14390	11 970	-	-
	Итого по разделу IV	14000	1 473 308	1 405 046	1 403 376
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
13	Заемные средства	15100	140 720	91 968	88 401
в том числе:					
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	15110	95 488	81 113	9 238
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	15120	47 247	10 795	79 233
13	Кредиторская задолженность	15200	384 996	374 812	342 279
в том числе:					
	поставщики и подрядчики	15210	196 665	196 363	181 996
	персонал организации по оплате труда	15220	10 294	13 541	14 431
	заказы и заказы, связанные с производством и обслуживанием	15230	24 873	29 882	28 975
	авансы полученных завершенных работ	15240	35 137	36 297	31 234
	авансы полученные за прочие работы	15250	97 581	91 462	63 713
	авансы на оплату налогов	15260	-	-	-
	прочая дебиторская задолженность	15290	14 628	13 677	13 930
	Долгосрочные займы	15300	3 679	6 819	7 687
14	Оценочные обязательства	15400	33 601	39 758	39 187
16	Прочие оборотные обязательства	15500	3 888	2 364	1 812
	Итого по разделу V	15000	589 250	518 661	479 456
Баланс	17000	5 962 397	5 683 858	5 055 853	


 Генеральный директор
 президент правления ООО "РЖД"
 Главный бухгалтер ООО "РЖД"

О.В. Белицкий
 (подпись)
 Е.Н. Карыгина
 (подпись)


12.08.2018 г.

Рисунок В.1 – Бухгалтерский баланс ОАО «РЖД»
Продолжение приложения В

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
За Январь - Декабрь 2016 г.
(тысячи рублей)

КОДЫ		Форма по ОКУД	
Дата (число, месяц, год)		0710002	
31 12 2016			
Организация: Открытое акционерное общество "Российские железные дороги"		по ОКЗС: 00083262	
Идентификационный номер налогоплательщика: 7708503727		по ИНН: 7708503727	
Вид деятельности: Железнодорожный транспорт		по ОКВЭД: 49.10	
Организационно-правовая форма / форма собственности: Открытое акционерное общество / Федеральная собственность		по ОКФС / ОКФБ: 47 12	
Единый кодированный номер налогоплательщика: 385		по ОКВЭД: 385	

Пояснения	Наименование показателя	Ед. изм.	За Январь - Декабрь 2016 г.	
			3	4
1	2	3	4	5
4.3	Выручка	21100	1 577 465	1 510 757
4.3	Собственность продана	21200	(1 335 027)	(1 302 234)
	Выявлена прибыль (убыток)	21000	242 438	208 523
	Коммерческие расходы	22100	(71)	(64)
	Управленческие расходы	22200	(125 194)	(124 857)
4.3	Прибыль (убыток) от продаж	22000	117 173	83 592
4.3	Доходы от участия в других организациях	23100	3 953	2 871
4.3	Проценты к получению	23200	9 861	11 767
4.3	Проценты в уплате	23300	(64 228)	(64 511)
4.3	Прочие доходы	23400	113 982	309 341
4.3	Прочие расходы	23500	(134 420)	(378 099)
4.4	Прибыль (убыток) до налогообложения	23000	43 421	24 961
4.4	Текущий налог на прибыль	24100	(29 559)	-
	из них:			
	постоянные налоговые обязательства (активы)	24210	(24 704)	(18 824)
4.4	Изменение отложенных налоговых обязательств	24300	856	(26 266)
4.4	Изменение отложенных налоговых активов	24500	(3 891)	2 685
4.4	Прочие	24600	(4 527)	(1 062)
	в том числе:			
	налог на прибыль за предыдущие периоды	24610	(2 242)	(-11)
	единый налог на имущество до конца предыдущего периода	24620	-	-
	корпоративный подоходный налог и налог на чистый доход Республики Казахстан	24625	(151)	-
	штрафные санкции по налогам и сборам, социальному страхованию и обеспечению	24630	(978)	(69)
	связанные отложенные налоговые обязательства	24640	264	116
	связанные отложенные налоговые активы	24650	(1 420)	(1 120)
4.4	Чистая прибыль (убыток)	24000	6 500	318
3.02	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	25100	522 493	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	25200	70 374	(69 330)
	Совокупный финансовый результат периода	25000	599 369	(69 002)
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию (руб./акц.)	29000	3.17	0.16
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	29100	-	-

Президент ОАО «РЖД»  О.В.Беклирон
Генеральный бухгалтер ОАО «РЖД»  Е.Н.Харыбина
*28.03.2017 г.

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
За Январь - Декабрь 2017 г.
(тысячи рублей)

КОДЫ		Форма по ОКУД	
Дата (число, месяц, год)		0710002	
31 12 2017			
Организация: Открытое акционерное общество "Российские железные дороги"		по ОКЗС: 00083262	
Идентификационный номер налогоплательщика: 7708503727		по ИНН: 7708503727	
Вид деятельности: Железнодорожный транспорт		по ОКВЭД: 49.10	
Организационно-правовая форма / форма собственности: Открытое акционерное общество / Федеральная собственность		по ОКФС / ОКФБ: 47 12	
Единый кодированный номер налогоплательщика: 385		по ОКВЭД: 385	

Пояснения	Наименование показателя	Ед. изм.	За Январь - Декабрь 2017 г.	
			3	4
1	2	3	4	5
17	Выручка	21100	1 097 553	1 577 465
17	Собственность продана	21200	(1 425 326)	(1 335 027)
	Выявлена прибыль (убыток)	21000	272 229	242 438
	Коммерческие расходы	22100	(81)	(71)
	Управленческие расходы	22200	(132 149)	(125 194)
17	Прибыль (убыток) от продаж	22000	139 999	117 173
18	Доходы от участия в других организациях	23100	21 227	3 953
18	Проценты к получению	23200	2 678	9 861
18	Проценты в уплате	23300	(55 221)	(64 511)
18	Прочие доходы	23400	198 558	113 982
18	Прочие расходы	23500	(195 602)	(378 099)
19	Прибыль (убыток) до налогообложения	23000	52 456	43 421
19	Текущий налог на прибыль	24100	(27 130)	(29 559)
	из них:			
	постоянные налоговые обязательства (активы)	24210	(29 771)	(24 704)
19	Изменение отложенных налоговых обязательств	24300	(15 684)	856
19	Изменение отложенных налоговых активов	24500	6 784	(3 891)
19	Прочие	24600	1 304	(4 527)
	в том числе:			
	налог на прибыль за предыдущие периоды	24610	1 514	(2 242)
	единый налог на имущество до конца предыдущего периода	24620	-	-
	корпоративный подоходный налог и налог на чистый доход Республики Казахстан	24625	(126)	(151)
	штрафные санкции по налогам и сборам, социальному страхованию и обеспечению	24630	343	(978)
	связанные отложенные налоговые обязательства	24640	432	264
	связанные отложенные налоговые активы	24650	(1 061)	(1 420)
19	Чистая прибыль (убыток)	24000	17 500	6 500
3	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	25100	-	522 493
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	25200	10 609	70 374
	Совокупный финансовый результат периода	25000	28 109	599 369
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию (руб./акц.)	29000	8.27	3.17
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	29100	-	-

Генеральный директор, председатель правления ОАО «РЖД»  О.В.Беклирон
Генеральный бухгалтер ОАО «РЖД»  Е.Н.Харыбина
*12.02.2018 г.

Рисунок В.2 – Отчет о финансовых результатах ОАО «РЖД»

ПРИЛОЖЕНИЕ Г



Рисунок Г.1 – Вагон-2020 ОАО «РЖД»

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 – Стоимость повышения квалификации на 2019 год

Направление	Цена, руб.	Кол-во чел.	Стоимость, тыс. руб.
МПЦ Ebilock – 950, ЭЦ – МПК	11 250	57	641,3
Новые системы СЦБ. Поиск отказов. АРМ диспетчера АСУ – Ш, КАСАНТ, КАСАТ	11 250	18	202,5
Повышение надежности напольных устройств систем железнодорожной автоматики	14 600	54	788,4
Изучение систем железнодорожной автоматики на базе счетчиков осей подвижного состава	11 250	6	67,5
Эксплуатация систем СЦБ	22 500	19	427,5
Новые реле, приборы, стенды и системы железнодорожной автоматики и телемеханики	11 250	77	866,3
Релейные системы автоблокировки (КЭБ, АБТЦ) с интеграцией современных устройств грозозащиты и систем диспетчерского контроля и мониторинга	11 250	5	56,3
Аппаратные программные средства КТСМ и АСК ПС. Техническая эксплуатация устройств КТСМ	21 900	94	2 058,6
Культура безопасности движения в холдинге ОАО «РЖД»	11 250	12	135,0
Менеджмент безопасности движения в организациях холдинга «РЖД»	11 250	36	405,0
Аудиты в системе менеджмента безопасности движения ОАО «РЖД»	11 250	11	123,8
Охрана труда	4 600	384	1 766,4
Охрана труда. Требования охраны труда при работе на высоте (3 группа по безопасности работ на высоте)	1 950	150	292,5
Техносферная безопасность	25 000	3	75,0
Периодическая проверка знаний безопасных методов и приемов выполнения работ на высоте	470	49	23,0
Организация безопасной эксплуатации электроустановок потребителей	4 600	425	1 955,0
Подготовка персонала на право работы с опасными отходами производства и потребления	7 300	17	124,1
Система экологического менеджмента	7 300	9	65,7
Пожарно-технический минимум	4 600	252	1 159,2
Предаттестационная подготовка руководителей и специалистов по энергетической безопасности	4 600	66	303,6
Предаттестационная подготовка руководителей и специалистов по промышленной безопасности	4 600	360	1 656,0
Организация входного контроля, обследования физических лиц, их ручной клади и багажа с использованием специальных технических средств на ОТИ и/или ТС железнодорожного транспорта	13 750	8	110,0
Повышение квалификации работников субъекта транспортной инфраструктуры, подразделения транспортной безопасности, руководящих выполнением работ, непосредственно связанных с обеспечением транспортной безопасности объекта транспортной инфраструктуры и (или) транспортных средств	11 100	5	55,5
Повышение квалификации работников, назначенных в качестве лиц, ответственных за обеспечение транспортной безопасности в субъекте транспортной инфраструктуры	11 100	20	222,0

Продолжение Приложения Д

Направление	Цена, руб.	Кол-во чел.	Стоимость, тыс. руб.
Повышение квалификации работников, назначенных в качестве лиц, ответственных за обеспечение транспортной безопасности на объекте транспортной инфраструктуры, и (или) транспортном средстве	11 100	267	2 963,7
Повышение квалификации работников, осуществляющих досмотр, дополнительный досмотр, повторный досмотр в целях обеспечения транспортной безопасности	15 700	31	486,7
Предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций на железнодорожном транспорте	7 300	20	146,0
Актуальные проблемы защиты информации и коммерческой тайны на железнодорожном транспорте. Защита экономических интересов ОАО "РЖД"	7 300	41	299,3
Организация гражданской обороны на железнодорожном транспорте	7 300	29	211,7
Организация работы дежурного по локомотивному депо	11 250	49	551,3
Организация безопасной эксплуатации моторвагонного подвижного состава	22 500	7	157,5
Расшифровка параметров движения тягового подвижного состава	14 600	63	919,8
Организация безопасной эксплуатации тягового подвижного состава	22 500	83	1 867,5
Ведение в АС ТРА. Корректировка схем станций, техническая документация, АРМ расчета норм закрепления подвижного состава	11 250	10	112,5
Предаттестационная подготовка ответственных за погрузку, размещение и крепление грузов в вагонах и контейнерах и выгрузку грузов	11 250	23	258,8
Повышение квалификации и аттестация специалистов сварочного производства служб пути дирекций инфраструктуры и дирекций по ремонту пути, в соответствии с «Правилами аттестации сварщиков на железнодорожном транспорте государств – участников содружества»	22 500	4	90,0
Конструкция, особенности укладки, ремонт и эксплуатация бесстыкового пути	11 250	140	1 575,0
Система неразрушающего контроля рельсов в новых условиях ведения путевого хозяйства	11 250	41	461,3
Совершенствование работы производственно– технических отделов дистанций пути и ПМС	7 300	24	175,2
Особенности содержания земляного полотна	11 250	13	146,3
Строительство железных дорог, мостов и транспортных тоннелей. Управление техническим состоянием железнодорожного пути	49 000	17	833,0
Система диагностики подвижного состава	11 250	13	146,3
Передовые методы организации технологического обеспечения ПТО	11 250	6	67,5
Повышение квалификации и аттестация специалистов сварочного производства служб вагонного хозяйства дирекций инфраструктуры, в соответствии с «Правилами аттестации сварщиков на железнодорожном транспорте государств – участников содружества»	11 250	4	45,0

Окончание Приложения Д

Направление	Цена, руб.	Кол-во чел.	Стоимость, тыс. руб.
Эксплуатация систем телемеханики в устройствах электроснабжения	11 250	20	225,0
Диагностика опорного хозяйства	11 250	21	236,3
Новые конструкции и технологии обслуживания и ремонта устройств ЭЧК	11 250	21	236,3
Новые конструкции и технологии обслуживания и ремонта устройств ЭЧС	11 250	5	56,3
Оперативное управление устройствами электроснабжения ЭЧЦ	11 250	7	78,8
Новое оборудование и технологии обслуживания и ремонта устройств ЭЧЭ	11 250	40	450,0
Эксплуатация аппаратуры защит и автоматики присоединений тяговых и трансформаторных подстанций	11 250	35	393,8
Эффективное управление персоналом в холдинге «РЖД» (специалисты кадровых блоков структурных подразделений)	11 250	17	191,3
Эффективное управление обучением и развитием персонала в холдинге ОАО «РЖД» (специалисты и руководители, отвечающие за организацию обучения и развития персонала в подразделении)	11 250	8	90,0
Эффективное управление персоналом в холдинге «РЖД» (руководители)	11 250	7	78,8
Итого		3 203	27 130,4