УДК 338.2

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО СУБЪЕКТА

С.Е. Карпушова, Т.В. Секачева, Н.В. Щукина
Волгоградский государственный технический университет, Себряковский филиал, Михайловка,
email: ocenka91@yandex.ru

Аннотация. *В современной предпринимательской среде успех и конкурентоспособность организации напрямую зависят от ее персонала. Следовательно, построение эффективной системы кадровой безопасности становится стратегически важной задачей предпринимательского субъекта. В статье проводится анализ проблем, связанных с обеспечением кадровой безопасности в организациях. Оценивается значение кадровой политики как неотъемлемой части стратегического управления предприятием и её вклад в общую экономическую безопасность. Исследуются различные трактовки понятия кадровой безопасности, выделяются её основные составляющие. Анализируются факторы, воздействующие на кадровую безопасность, и выявляются наиболее частые угрозы в этой сфере, определяются основные составляющие системы кадровой безопасности.*

Ключевые слова*: предпринимательский субъект, экономическая безопасность, система кадровой безопасности, идентификация рисков, нейтрализация, повышение конкурентоспособности.*

THEORETICAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCES SECURITY MANAGEMENT OF AN ENTREPRENEURIAL ENTITY

S.E. Karpushova, T.V. Sekacheva, N.V. Shchukina
Volgograd State Technical University, Sebryakovsky branch, Mikhailovka, email: ocenka91@yandex.ru

Abstract. *In today's business environment, the success and competitiveness of an organization directly depend on its staff. Therefore, building an effective HR security system has become a strategic priority for businesses. This article analyzes the problems associated with ensuring personnel security in organizations. It evaluates the importance of personnel policy as an integral part of strategic management of an enterprise and its contribution to overall economic security. Various interpretations of the concept of personnel security are explored, and its main components are identified. The factors affecting personnel security are analyzed, and the most common threats in this area are identified. The main components of the personnel security system are determined.*

Keywords: *business entity, economic security, personnel security system, risk identification, neutralization, and increased competitiveness.*

Дата поступления статьи в редакцию: 30.09.2025
Дата принятия статьи в печать: 31.10.2025

Введение

Устойчивость предпринимательского субъекта в условиях нестабильной экономики зависит от уровня ее экономической безопасности, которая в свою очередь базируется на эффективном управлении такими аспектами как: кадры, финансы, информация и другие. Именно кадровая безопасность выступает основополагающим элементом, поскольку персонал – это не только движущая сила, ответственная за качество и продуктивность производственных процессов, но и потенциальный источник рисков и угроз для организации. Поэтому, управление кадровой безопасностью предпринимательских структур приобретает исключительную актуальность, поскольку возрастающая цифровизация, мобильность специалистов и рост корпоративных рисков (от утечек данных до мошенничества) выдвигают новые вызовы и становится неотъемлемым элементом стратегического управления, обеспечивающим долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность бизнеса.

Однако, в научной литературе до сих пор не сформирован единый теоретический подход к определению кадровой безопасности, её функций и места в общей стратегии безопасности организации (рис.1).

Анализируя перечисленные подходы, в системе кадровой безопасности можно выделить четыре основных элемента (рис. 2):

– состояние защищённости организации от рисков и угроз, связанных с персоналом;

– процесс предупреждения негативного воздействия на деятельность организации;

– деятельность по созданию условий для стабильного функционирования и развития организации (элемент экономической безопасности);

– совокупность управленческих мероприятий, направленных на эффективное формирование и использование кадрового потенциала хозяйствующего субъекта. С учетом изложенного, кадровую безопасность следует воспринимать и исследовать как интеграцию всех её составляющих в общей системе безопасности организации, так как она сосредоточена на работе с персоналом, который является ключевым звеном любого хозяйствующего субъекта [4].

Рис. 1. *Подходы к определению «кадровая безопасность»*

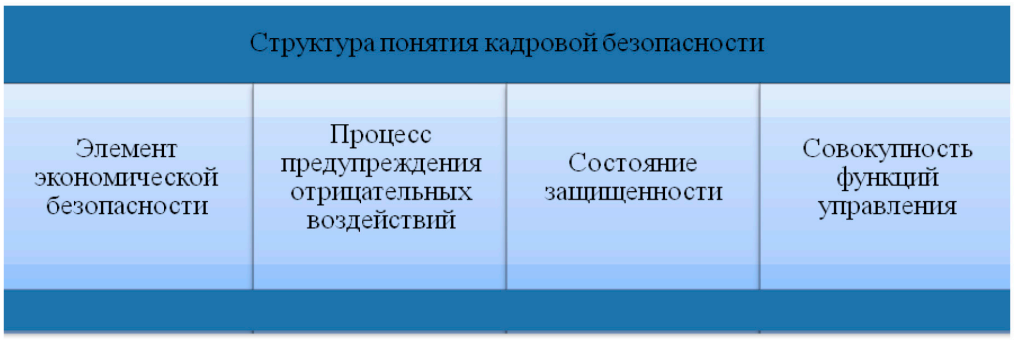

Рис. 2. *Основные подходы к трактовке понятия «кадровая безопасность»*

Рис. 3. *Факторы, влияющие на кадровую безопасность*

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность управления человеческим капиталом является определяющим фактором успешности и устойчивости организации. При этом, кадровая безопасность является не только элементом корпоративной стратегии, гарантирующей текущую стабильность операционной деятельности, но и компонентом, обеспечивающим перспективное развитие, основанное на способности адаптироваться к вызовам и уверенно двигаться вперед на рынке. Это комплексная, многоуровневая система, направлена на минимизацию угроз, которые могут исходить от персонала или, наоборот, быть направлена на создание оптимальных, благоприятных условий для продуктивной, безопасной работы каждого сотрудника [3].

Управленческая деятельность, ориентированная на достижение стратегических целей и миссии компании, опирается на множество взаимосвязанных факторов. И хотя материальные активы, производственные мощности, технологические решения и финансовые ресурсы играют важную роль, именно человеческий капитал выступает ключевым, зачастую определяющим ресурсом. Без квалифицированных, мотивированных, вовлеченных и лояльных сотрудников даже самые современные технологии и крупные инвестиции будут бесполезными, не способными генерировать ценность.

Персонал предпринимательского субъекта выполняет не только функцию исполнителя, а является источником инноваций, двигателем прогресса, носителем уникальных знаний, опыта и компетенций, которые невозможно скопировать. Отсюда вытекает необходимость предпринимать комплексные и целенаправленные меры, направленные на сохранение и создание оптимальных условий для продуктивной, эффективной и безопасной деятельности персонала, что в конечном итоге обеспечивает общую

эффективность функционирования всей организации. Это включает в себя не только физическую безопасность на рабочем месте, но и психологический комфорт, возможности для профессионального и личностного роста, справедливое вознаграждение, признание заслуг, а также здоровую и поддерживающую корпоративную культуру [5].

Риски кадровой безопасности представляют собой вероятность возникновения неблагоприятных событий, потенциально способных нанести ущерб организации, ее активам (материальным и нематериальным), репутации, стабильности или конкурентоспособности организации. Причины их возникновения многообразны и могут быть классифицированы как внешние, так и внутренние факторы, влияющие на деятельность компании (рис. 3).

Происхождение внешних рисков связано с макро– и микроэкономическим окружением, политической обстановкой, социальными, технологическими и конкурентными процессами, способными оказать существенное влияние на деятельность компании и ее кадровый потенциал [2]. К ним относятся:

– политические и правовые факторы – изменения в законодательстве (трудовое, налоговое, миграционное, регулирующее защиту персональных данных), политическая нестабильность в регионе или стране, санкции, государственное регулирование отраслей. Новые законодательные ограничения могут влиять на привлекательность инвестиций, ограничивать доступ к определенным рынкам или технологиям, что напрямую сказывается на условиях найма, увольнения, социальных гарантиях и общей занятости;

– современный рынок труда диктует новые условия, к которым бизнес не успевает приспособиться. Компании испытывают давление сразу по нескольким направлениям: дефицит квалифицированных специалистов, рост затрат на привлечение персонала и стремительное развитие технологий;

– экономические условия, такие как рецессия, инфляция, скачки процентных ставок и курсов валют, а также проблемы на рынке труда (от безработицы до нехватки квалифицированных кадров), оказывают прямое воздействие на бизнес. Кроме того, эти факторы влияют на потребительские предпочтения, покупательскую способность населения и инвестиционную активность. В результате компании вынуждены принимать сложные решения, включая сокращение штата, пересмотр зарплат и приостановку развития, что негативно сказывается на моральном духе сотрудников и приводит к повышенной текучести кадров;

– к социальным и демографическим тенденциям относятся: изменения в возрастной структуре населения (например, старение рабочей силы и рост числа пенсионеров), миграционные процессы, социокультурные сдвиги (такие как изменение приоритетов сотрудников в отношении работы и личной жизни, а также растущие требования к условиям труда), реформы в системе образования, формируют дефицит определенных профессиональных навыков и компетенций. Эти тенденции могут приводить к нехватке квалифицированных кадров в определенных областях, повышать значимость социальной ответственности бизнеса и стимулировать спрос на более гибкие формы занятости, отвечающие потребностям различных групп населения;

– акселерация технологического прогресса оказывает существенное влияние на кадровую политику компаний. С одной стороны, возникают новые профессии и направления деятельности. С другой, некоторые специальности устаревают, требуя от компаний значительных усилий по переобучению персонала. Кроме того, технологический прогресс влечет за собой увеличение рисков, связанных с кибербезопасностью.

Внутренние риски генерируются внутри самой организации и связаны с ее внутренней средой, процессами, управленческими решениями и, в первую очередь, с человеческим фактором. К ним относятся:

– цели организации. У бизнеса может быть множество направлений развития: от роста продаж и модернизации производства до укрепления лояльности клиентов и запуска новых продуктов. Однако, ключевым фактором для достижения этих целей является синхронизация личных жизненных стремлений сотрудников с корпоративными целями;

– улучшение условий труда, как один из наиболее эффективных способов повышения лояльности персонала;

– неэффективность контроля на этапах подбора персонала. Отсутствие тщательной проверки рекомендаций, неполное изучение бэкграунда кандидата, поспешные решения, отсутствие многоуровневого собеседования и психометрического тестирования может привести к приему на работу некомпетентных, недобросовестных или даже потенциально опасных для компании лиц. Несоответствие сотрудника корпоративной культуре, ценностям или реальным требованиям должности также является серьезным риском, поскольку такой человек вряд ли будет эффективен и лоялен;

– неэффективная система мотивации персонала. Необходимо учитывать, что мотивация – это не только материальное вознаграждение, но и широкий спектр нематериальных стимулов: признание дости-

жений, возможности карьерного роста и профессионального развития, интересные проекты, здоровая рабочая атмосфера, баланс между работой и личной жизнью. Отсутствие системы мотивации приводит к снижению лояльности, производительности, эмоциональному выгоранию и, как следствие, значительно повышает вероятность недобросовестного поведения [7];

– отсутствие или неразвитость корпоративной культуры. Корпоративную культуру необходимо рассматривать как систему общих ценностей, убеждений, норм поведения и традиций, которые объединяют сотрудников и определяют их отношение к работе, коллегам, клиентам и компании в целом. Если такая культура отсутствует или является слабовыраженной это приводит к дезориентации персонала, формированию атмосферы недоверия и как результат: низкая производительность, внутренние конфликты и высокий уровень стресса.

Превентивное обнаружение и устранение кадровых рисков и угроз имеет первостепенное значение. Важно определить и классифицировать риски, представляющие опасность для организации (рис. 4).

Рис. 4. *Классификация кадровых рисков предпринимательского субъекта*

Кадровые риски можно разделить на три большие группы:

– риски, которые исходят непосредственно от самих сотрудников (их качеств, поведения, состояния);

– риски, связанные с управлением персонала;

– имущественные риски предпринимательского субъекта.

1. К рискам, непосредственно связанныым с человеческим фактором (сотрудниками), относятся [6]:

– социально-психологические риски – угрозы, возникающие из-за психологического состояния сотрудников, их взаимоотношений внутри коллектива и общего эмоционального климата (конфликты, безразличие к результатам работы, отсутствие желания, стресс и выгорание, переутомление, нервные срывы);

– интеллектуальные риски – угрозы, связанные с интеллектуальным потенциалом компании (уход из компании высококвалифицированных специалистов, недостаток у персонала компетенций, необходимых для внедрения новых технологий, инноваций или выхода на новые рынки и др.);

– профессиональные риски – угрозы, обусловленные уровнем профессиональной подготовки, квалификации и соответствия навыков сотрудников выполняемым задачам (недостаточная квалификация, низкая производительность);

– физиологические риски – угрозы, связанные со здоровьем, физическим состоянием и общей работоспособностью сотрудников;

– поведенческие риски – угрозы, возникающие из-за нежелательного, деструктивного или неэтичного поведения сотрудников (нарушение правил и норм, нарушение дисциплины, неэтичное поведение, нарушение конфиденциальности и др.).

2. В контексте управления персоналом выделяются следующие группы рисков:

– риски планирования и маркетинга связаны с некорректным определением потребностей в сотрудниках, а также с ошибками при их привлечении, отборе и интеграции в коллектив;

– риски нарушения правовых аспектов трудоустройства: угрозы, обусловленные неверным оформлением, ведением или прекращением трудовых отношений, а также несоблюдением трудового законодательства;

– риски социального развития персонала – угрозы, связанные с недостаточным вниманием к обучению, развитию, мотивации и социальной защите сотрудников (отсутствие стимулирующих программ, справедливой системы вознаграждения, карьерных перспектив);

– профессиональные риски, связанные с созданием условий и охраной труда – угрозы, возникающие из-за несоблюдения стандартов безопасности на производстве (например, отсутствие инструктажей, контроля за состоянием оборудования или средств индивидуальной защиты);

– риски правового и информационного обеспечения – угрозы, связанные с недостаточностью или некорректностью юридической базы, информационных систем и коммуникаций в управлении персоналом.

Таким образом, классификация рисков позволяет выделить несколько сфер кадровой безопасности предпринимательского субъекта (рис. 5): физическая безопасность; профессиональная безопасность; социально-экономическая безопасность; психологическая безопасность.

Рис. 5. *Составные элементы кадровой безопасности*

Выделение структурных компонентов кадровой безопасности предпринимательского субъекта (физическая, психологическая, профессиональная, социально-экономическая), позволяет детализировать зоны потенциальных рисков. Данная декомпозиция наглядно демонстрирует, что угрозы могут происходить из различных сфер деятельности компании. Следовательно, для обеспечения экономической безопасности предприятия необходимо создание системы его кадровой безопасности (рис. 6).

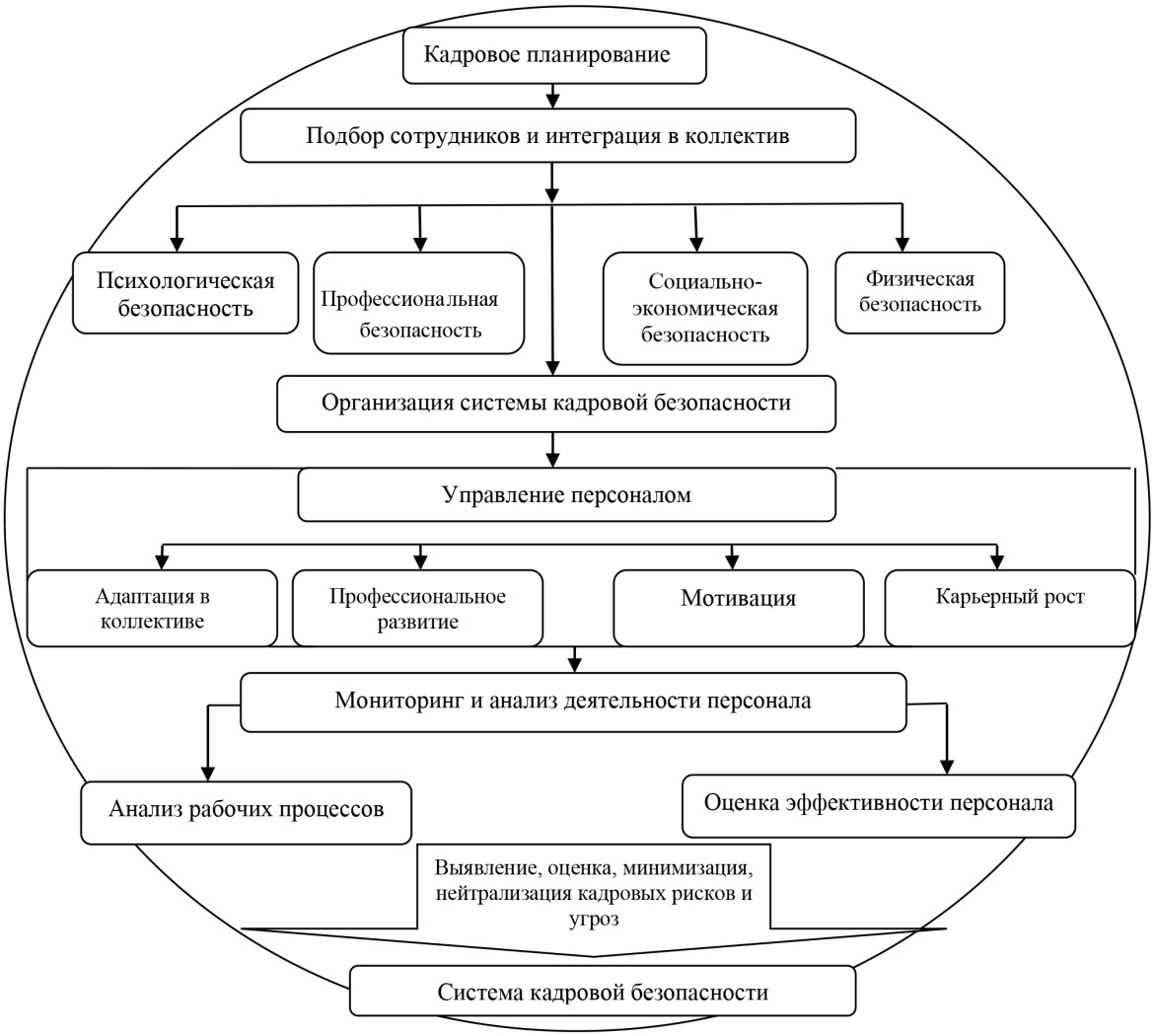

Рис. 6. *Система кадровой безопасности предпринимательского субъекта*

Данная система представляет собой целостный цикл управления, который начинается с планирования и заканчивается нейтрализацией рисков. Ее можно описать на следующих уровнях:

1. Уровень стратегического планирования и первичного фильтра (Вход в систему) Это начальный этап, который задает направление всей дальнейшей работе и закладывает основы безопасности.

– Кадровое планирование на этом этапе закладываются основы будущей кадровой безопасности. Его целью является определение, какие именно сотрудники (по количеству, квалификации, опыту) необходимы компании для достижения её целей. Важно понимать, что уже на этом этапе кроется первый кадровый риск: неправильное планирование, избыток или нехватка персонала, неясные требования к компетенциям.

– Подбор сотрудников и интеграция в коллектив, выступающий в роли главного «фильтра». На этом этапе проводится тщательная оценка кандидатов по четырем ключевым аспектам безопасности: психологической (оценка стрессоустойчивости, надежности, лояльности, соответствия корпоративной культуре); профессиональной (проверка знаний, навыков, опыта для минимизации ошибок и некомпетентности); социально-экономической (оценка благонадежности, финансового положения, рисков вовлеченности в коррупционные схемы); физической (оценка состояния здоровья, физической подготовки, если это необходимо для должности). Таким образом, успешный «вход» гарантирует, что в организацию попадают именно те, кто способен эффективно работать и не несёт скрытых угроз.

2. Уровень операционного управления и развития. На этом уровне работа ведется с уже нанятым персоналом. Его цель – не только повышение эффективности, но и поддержание и укрепление кадровой безопасности через развитие и мотивацию.

Управление персоналом реализуется через несколько ключевых направлений: грамотная адаптация в коллективе помогает новичкам быстро усвоить нормы, правила и ценности компании, формируя лояльность и снижая риск непонимания. Профессиональное развитие (обучение и повышение квалификации) делает сотрудников менее склонными к ошибкам, а их постоянное совершенствование предотвращает «интеллектуальное старение» компании. Мотивация через справедливую систему оплаты труда и признание заслуг крайне важна, ведь демотивированный сотрудник является потенциальным источником рисков – от саботажа до утечки данных. Наличие четких путей карьерного роста также способствует удержанию лучших кадров и повышению лояльности.

3. Уровень контроля и анализа (Обратная связь), который действует как непрерывный «радар», собирающий данные и обеспечивающий обратную связь. Его задача – постоянно отслеживать текущую ситуацию и деятельность персонала для своевременного принятия решений. Этот уровень включает анализ рабочих процессов для выявления узких мест, нарушений регламентов и неэффективных процедур, а также регулярную оценку эффективности персонала (через аттестации), что позволяет выявить как образцовых сотрудников, так и тех, кто не справляется или может представлять риск. Полученные данные служат основой для следующего, решающего этапа.

4. Уровень защиты и нейтрализации рисков (Стратегический уровень) – это ядро кадровой безопасности, где данные с предыдущего уровня преобразуются в защитные действия. Процесс включает: выявление реальных или потенциальных угроз (например, когда мониторинг показывает признаки нелояльности у сотрудника с доступом к конфиденциальной информации); их оценку по степени серьезности и вероятности реализации; минимизацию путем разработки и внедрения превентивных мер (изменение уровня доступа, дополнительное обучение, беседы); и, в случае, если угроза уже реализовалась, нейтрализацию путем решительных действий (например, увольнение).

Осознанный и детально проработанный подход к выбору персонала, непрерывная работа с ним, развитие его компетенций, постоянный мониторинг является необходимым условием обеспечения комплексной экономической безопасности и устойчивого развития предпринимательского субъекта. При этом, необходимо выделить положительные аспекты системы кадровой безопасности для организации:

– позволяет выявлять и исключать из штата неэффективных сотрудников;

– способствует внедрению современных подходов к управлению и систематизации работы персонала;

– помогает находить талантливых работников, раскрывать их потенциал и расставлять кадры на позиции, где они принесут максимальную пользу;

– облегчает принятие взвешенных решений о кадровых изменениях и определяет оптимальную последовательность их реализации;

– содействует созданию более эффективной и справедливой системы мотивации и поощрений.

– Преимущества системы кадровой безопасности для коллектива:

– гарантирует объективную оценку знаний, опыта и профессиональных навыков;

– обеспечивает постановку реалистичных и достижимых задач для каждого сотрудника;

– создает четкую структуру обязанностей, соответствующую возможностям и уровню подготовки каждого специалиста.

Выводы

Таким образом, конкурентоспособность, успешное развитие бизнеса и лидерство на рынке напрямую зависят от качества человеческого капитала. Поскольку персонал – главный источник как возможностей, так и угроз, необходима многоуровневая система кадровой безопасности. Интегрируя стратегический отбор, развитие компетенций и постоянный мониторинг, она создает надежный буфер против рисков, где сбой на одном уровне компенсируется защитой на другом.

Литература

1. Голикова Г.А., Максимчук О.В., Гусакова Т.Н., Карпушова С.Е., Секачева Т.В. Кадровое обеспечение регионов: проблемы и пути решения // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № 5. С. 79-89.

2. Долженкова Ю.В., Камнева Е.В., Сафонов А.Л. и др. Управление кадровой безопасностью организации: Учебник для бакалавриата и магистратуры / под ред. Ю.В. Долженковой. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Прометей, 2024. 364 с.

3. Духновский С.В. Кадровая безопасность организации: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 245 с.

4. Куликова И.В. Кадровая безопасность как фактор обеспечения экономической безопасности организации // Экономика и социум. 2023. № 5 (108).

5. Кадровая политика и стратегии управления персоналом: учебник / Литвинюк А.А. (под общ. ред.), Бекмурзиева Х.М., Иванова-Швец Л.Н., Кузуб Е.В., Леднева С.А., Новикова Е.В., Репникова В.М., Троска З.А. М.: КноРус, 2021. 340 с.

6. Карпушова С.Е., Секачева Т.В., Пацюк Е.В. Формирование и развитие кадрового потенциала предпринимательского субъекта // Вопросы региональной экономики. 2022. № 2 (51). С. 84-96.

7. Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с.