

*Сушко Н.А.,  
канд. экон. наук, доцент кафедры экономики  
и гуманитарных дисциплин;  
ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской  
технологический университет»  
Россия, г. Керчь  
Ковтуненко А.А.,  
магистрант 3 курса  
ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской  
технологический университет»  
Россия, г. Керчь*

## **КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Аннотация:** Выделены подходы к определению понятия «кадровая безопасность». Исследованы понятия угрозы и риска. Определены источники угроз кадровой безопасности. Приведена классификация кадровых рисков с точки зрения разных авторов.*

***Ключевые слова:** Кадровая безопасность, источники, угрозы, риски, персонал.*

***Annotation:** Approaches to the definition of the concept of "personnel security" are highlighted. The concepts of threat and risk are investigated. The sources of threats to personnel security have been identified. The classification of personnel risks from the point of view of different authors is given.*

***Keywords:** Personnel security, sources, threats, risks, personnel.*

Понимание ключевой роли человека в деятельности предприятия формировалось постепенно вместе с эволюцией взглядов на управление кадрами. Использование общих принципов управления и рациональной бюрократии, свойственное первым этапам становления научного менеджмента, постепенно дополнялось исследованием проблем понимания мотивов того или иного поведения сотрудников, механизмов социального взаимодействия и групповых процессов.

Современный менеджмент рассматривает персонал как главное достояние организации, а расходы на его развитие – как долгосрочные инвестиции. На сегодняшний день мало кто сомневается, что качество работы персонала определяет эффективность деятельности всего предприятия. С другой стороны, именно менеджмент предприятия формирует условия (социальные, материальные, психологические и др.), позволяющие работникам качественно выполнять свои профессиональные обязанности. Вопросы соблюдения баланса интересов (организации и персонала), при котором предприятие достигает своих целей, а сотрудник максимально хорошо выполняет свои обязательства перед ним в силу удовлетворенности условиями труда, рассматриваются в рамках обеспечения кадровой безопасности.

Многоаспектность и иерархичность категории «безопасность» обуславливает невозможность дать единое определение как самой категории «безопасность», так и ее подвидам – «экономическая безопасность» и «кадровая безопасность» предприятия. В целом можно выделить четыре основных подхода к определению понятия «кадровая безопасность»:

- защитный, согласно которому кадровая безопасность рассматривается как совокупность согласованных мероприятий, направленных на предупреждение негативных воздействий персонала на деятельность организации;
- системный, представляющий кадровую безопасность как подсистему системы экономической безопасности;

– управленческий, в рамках которого кадровая безопасность обеспечивается управленческими мероприятиями, направленными на борьбу с угрозами безопасности;

– статический, при котором кадровая безопасность рассматривается как состояние (человеческого капитала, защищенности предприятия от угроз) или положение организации;

– процессный или деятельностный, согласно которому безопасность рассматривается как процесс создания благоприятных условий деятельности, процесс овладения субъектом необходимыми условиями собственного существования.

Считая процессный подход наиболее правильным, для терминологической определенности исследования предлагается под кадровой безопасностью предприятия понимать совокупность условий, созданных для наиболее эффективного управления персоналом с целью успешного функционирования предприятия.

Рассматривая подходы к определению понятий «экономическая безопасность» и «кадровая безопасность» было установлено, что авторы используют и другие термины – «вызов», «угроза», «риск», «опасность». Проанализируем их смысловое содержание и возможность использования как синонимов.

Ващенко Н. В. считает, что каждое из названных понятий описывает конкретные явления и процессы, а значит, изучаться они должны во взаимосвязи с субъектами и объектами системы [1, с. 19]. Автор выстраивает следующую взаимосвязь между понятиями: вызов – опасность – угроза – риск. Автор, также, как и Волкова М.Н. склонен считать, что вызов, риск и угроза – это различные формы опасности [2, с. 145]. При этом вызов – это совокупность обстоятельств, не обязательно обладающих угрожающим характером, но предполагающим реагирование на их возникновение, а угроза – это наиболее конкретная и непосредственная форма опасности.

По мнению Гайдарбекова Д.Ш., взаимосвязь понятий «опасность» и «угроза» обладает причинно-следственным характером: опасность – первична по отношению к угрозе, а угроза является следствием опасности, проявляющаяся только при определенных обстоятельствах [3]. По мнению этого же автора, риск отражает возможность утраты, потери. При принятии управленческих решений руководитель рассматривает риск как возможные потери в сравнении с ожидаемым результатом.

Горбачев Д.В. условия, факторы и события рассматривает как предпосылки возникновения угроз, а природу угрозы рассматривает как дуальную систему: в зависимости от среды проявления [4, с. 165]. Если источник угрозы находится во внешней среде, то угроза проявляется в виде потерь и выгод. Если же угрозы проявляются во внутренней среде, то это реализуются в виде рисков. Риски, в свою очередь, могут принимать форму выгоды или ущерба, каждая из которых несет свои либо положительные, либо негативные последствия. Реализация эффективных управленческих решений во внутренней среде приводит к ожидаемому результату. Дадалко В.А., Ивашкина А.В. предлагают свое определение понятия «кадровый риск» — «последствия принятия или не принятия управленческого решения (в кадровой подсистеме), которые могут стать причиной свершения событий, последствия которых позитивно или негативно скажутся на деятельности предприятия в целом» [5].

Духновский С.В. считает, что риск обладает только негативным характером своего проявления [6, с. 52]. Помимо данной характеристики, автор описывает и другие характеристики, присущие риску: неопределенность и вероятность наступления события, объективность существования и субъективность его оценки.

Высокий уровень безопасности является основой для полноценного ведения любого бизнеса. Так, например, современный бизнес немислим без умений и навыков защиты информации, без осуществления информационно-

аналитической работы. Однако данные виды деятельности предполагают появление новых источников угроз безопасности бизнеса, в том числе связанных с кадровой работой и деятельностью отдельных специалистов. Так, по данным экспертно-аналитического центра InfoWatch на внутренние утечки информации приходится 53,7 % от общего количества утечек. 98 % утечек от совокупного объема персональных данных и финансовой информации произошли по неосторожности или в результате грубых нарушений безопасности лицами, имеющими легитимный доступ к указанным данным.

До недавнего времени считалось, что наиболее опасными являются действия внешних злоумышленников (хакерские атаки). Представленные цифры свидетельствуют о противоположном – «внутренние» утечки вышли на первый план. Согласно статистике, в 2019 г. внутренние утечки информации, содержащей коммерческую тайну, занимают второе место после внутренних утечек персональных данных. При этом, утечки информации, содержащей коммерческую тайну, в 80 % случаев носят умышленный характер. Утечки персональных данных, наоборот, большей частью случайны.

Еще одной разновидностью источников современных угроз кадровой безопасности являются действия консалтинговых компаний. Несмотря на ожидания позитивных результатов от внедрения современных идей управления персоналом или ведения бизнеса, результат может быть противоположным. Причин этому достаточно много. К. Фелан – консультант по менеджменту в компаниях, входящих в первую сотню Fortune 500 – достаточно подробно рассматривает их в своей книге «Простите, я разрушил вашу компанию. Почему бизнес-консультанты – это проблема, а не решение». В данном случае угроза кадровой безопасности исходит не от штатных сотрудников предприятия, а от привлекаемых специалистов.

Существует большое количество угроз кадровой безопасности. Для решения различных задач специалистами формируются свои системы классификации кадровых рисков. Проанализируем их.

Наиболее часто используемой в научной литературе является классификация кадровых рисков на основе источника управленческих ошибок. Например, Козивкин В.В. классифицирует риски на основе организационно-управленческого подхода, называя их «кадровые риски, связанные с управленческим функционалом» [8]:

- риски кадрового планирования;
- риски оборота персонала;
- риски оценки персонала;
- риски развития персонала;
- риски эргономики труда и мотивации;
- культурные риски.

Кузнецова Н.Б. предлагает классификацию кадровых рисков, основывающуюся на «результате проявления рисков» [9]:

- риски утраты человеческого капитала (текучесть кадров);
- риски утраты материальных активов (финансовые и материальные потери (хищения, мошенничество, поломки);
- риски утраты (искажения) информации;
- риски утраты репутации (снижения репутационного уровня);
- риски нарушения законодательства;
- поведенческие риски (снижение дисциплины; высокий уровень конфликтности в коллективе).

Кузнецова Н.В. считает целесообразным разделять риски на количественные и качественные [9]. Количественные риски автор представляет как потери, формирующиеся из-за нехватки сотрудников. Они включают в себя:

- риски несвоевременного замещения вакантных рабочих мест;
- риски несвоевременного высвобождения персонала в условиях наличия в подразделениях организации скрытой безработицы;
- риски текучести кадров.

Кадровые риски качественного характера связаны с потерями, возникающим из-за несоответствия имеющихся квалификационных и/или личностных характеристик персонала требуемым. Они включают в себя:

- риски недостаточной квалификации сотрудников;
- риски отсутствия у сотрудников необходимых личностных качеств;
- риски слабой мотивации сотрудников к эффективному труду;
- риски нелояльности персонала организации.

Лозицкая О.Е., Соколова Е.Л. для классификации кадровых рисков используют информационный подход. Суть данного подхода состоит в рассмотрении рисков, приводящих к нарушениям деятельности предприятия, возникающих в результате потери и/или искажения информации, связанных с человеческим фактором [10]. Мусатаева М.О., также использующий информационный подход в классификации рисков, выделяет следующие из них [11]:

- риски потери или разглашения информации;
- риски нарушения или замедления бизнес-процессов, возникающие в результате недостаточности (неточности, отсутствия и т.д.) информации из-за увольнения сотрудников предприятия или их отсутствия, обусловленного различными причинами (отгул, отпуск, несвоевременное замещение рабочих мест).

Существуют комплексные классификации рисков, в основе которых лежит несколько признаков их группировки. Так, Гайдарбекова Д.Ш. расширяет классификацию, предложенную Волковой М.Н. и предлагает следующий вариант [3]:

- по возможности прогнозирования: прогнозируемые, трудно прогнозируемые, не прогнозируемые;
- по возможности количественной оценки риска: калькулируемые, не калькулируемые;
- по возможности воздействия на риск: управляемые, условно

управляемые, неуправляемые;

- по виду возможных потерь: материальные, финансовые, временные, специальные;
- по характеру ущерба от риска: прямой ущерб, косвенные потери;
- риски процесса работы с персоналом: набора и отбора сотрудников, адаптации, обучения и развития, мотивации, оценки, увольнения;
- от природы возникновения: объективные, субъективные;
- по источникам возникновения риска: политические, экономические, политические, технико-технологические, экологические, социальные и т. д.
- по степени намерения: случайные, намеренные;
- по причине возникновения: риски нелояльности персонала, риски недостатка информации, управленческие риски, риски непрофессионализма сотрудников кадровой службы, риски, исходящие от конкурентов;
- по степени обоснованности риска: обоснованные, необоснованные;
- по степени допустимости: допустимые, приемлемые, недопустимые;
- по возможности страхования: страхуемые и не страхуемые;
- по значимости для организации: приоритетные, вторичные.

Таким образом, анализ существующих классификаций показал различие подходов к классификации кадровых рисков: одни исследователи используют организационно-управленческий подход, другие в качестве основания классификации рассматривают результат проявления рисков, третьи – их качественные и количественные характеристики, четвертые – используют информационный подход.



Для цели последующего формирования системы показателей оценки уровня кадровой безопасности предлагается использовать классификацию кадровых рисков, представленную в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация рисков кадровой безопасности предприятия

Вид риска	Причины риска
По источнику возникновения	
личностные	<ul style="list-style-type: none"> <li>– физиологические (состояние здоровья);</li> <li>– квалификационные (несоответствие знаний, умений и навыков требованиям выполняемой работы);</li> <li>– поведенческие (темперамент, конфликтность, слабая мотивированность на исполнение своих обязанностей, нелояльность организации);</li> <li>– моральные (нравственные нормы и убеждения; неблагонадежность)</li> </ul>
организационные	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неэффективность управленческих решений и/или механизма исполнения решений в сфере управления персоналом;</li> <li>– информационный риск (утечка, искажение, удаление информации);</li> <li>– коммуникационный риск</li> </ul>
внешние	<ul style="list-style-type: none"> <li>– экономические и политические кризисы;</li> <li>– недобросовестная конкуренция (подкуп, шантаж персонала, переманивание высококвалифицированных сотрудников конкурентами);</li> <li>– неквалифицированные услуги бизнес-консультантов и консалтинговых компаний</li> </ul>
В зависимости от бизнес-процесса, присущего кадровой службе	
риски кадрового планирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неэффективность методики расчета численности персонала по подразделениям и должностям;</li> <li>– неэффективность системы привлечения (сокращения) сотрудников;</li> <li>– неэффективность системы планирования кадрового развития;</li> <li>– неэффективность расчета затрат на персонал;</li> <li>высокая текучесть кадров</li> </ul>

<p>риски набора и отбора сотрудников</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие или формальный подход в определении требований к кандидатам;</li> <li>– отсутствие или неэффективность используемых методов отбора персонала (тестирование, собеседование и т.д.);</li> <li>– сотрудничество с неблагонадежными рекрутинговыми агентствами</li> <li>– недостаточность использования каналов привлечения сотрудников</li> </ul>
<p>риски адаптации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие или неэффективность методов адаптации;</li> <li>– слабая мотивированность опытных сотрудников на обучение «новичков»;</li> <li>– неприятие новых сотрудников членами коллектива;</li> <li>– большой объем делегируемых обязанностей новому сотруднику;</li> <li>– неблагоприятный психологический климат в коллективе</li> </ul>
<p>риски, связанные с профессиональным и карьерным ростом</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слабая мотивация сотрудников на повышение квалификации;</li> <li>– отсутствие программ развития персонала;</li> <li>– несоответствие программ развития персонала выполняемым сотрудниками обязанностям;</li> <li>– отсутствие перспектив профессионального и карьерного роста;</li> <li>– отсутствие «прозрачности» карьерной лестницы;</li> <li>– отсутствие условий для раскрытия потенциала работников;</li> <li>– отсутствие условий для удержания наиболее ценных для предприятия сотрудников</li> </ul>
<p>мотивационные риски</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неэффективность сформированной системы мотивации;</li> <li>– отсутствие систем выявления мотивационных потребностей сотрудников;</li> <li>– недостаточность финансовых средств для поддержания требуемого уровня материальной мотивации сотрудников;</li> <li>– отсутствие у сотрудников кадровой службы знаний о методах мотивации сотрудников;</li> <li>– непонимание руководством значения мотивации</li> </ul>

Таким образом, в предлагаемой классификации используется два классификационных признака: по источнику возникновения и в зависимости от бизнес-процесса, присущего кадровой службе. Данная классификация может стать основой формирования системы показателей оценки уровня кадровой безопасности.

Обобщая вышеизложенное, необходимо отметить, что «безопасность» рассматривают как: объективную потребность; состояние защищенности (отсутствия опасности); характеристику системы; способность противостоять угрозам. Из анализа научной литературы следует, что к определению понятия «экономическая безопасность» применяются такие же подходы, как и к определению категории «безопасность». Отсутствие единства мнений в формулировке понятия «экономическая безопасность предприятия» порождает неоднозначность подходов к выделению ее составляющих. Разными авторами предлагается своя классификация элементов безопасности предприятия. Однако большинством из них в качестве одного из наиболее важных элементов безопасности рассматривается кадровая безопасность. При этом каждый автор дает свое определение этой дефиниции.

#### **Использованные источники:**

1. Ващенко Н.В. Роль кадров в интенсивном развитии предприятий / Н.В. Ващенко // Европейский вектор экономического развития. Серия «экономические науки». – 2014. – № 1. – С. 19-27.

2. Волкова М.Н. Функциональные направления службы безопасности предприятия / М.Н. Волкова // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. - 2015. - № 4. - С. 144-147.

3. Гайдарбекова Д.Ш. Кадровая безопасность организации: риски и угрозы / Д.Ш. Гайдарбекова [Электронный ресурс] // Вестник науки и образования. — 2019. — № 14-2 (68). — Режим доступа: [cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-bezopasnost-organizatsii-riski-i-ugrozy](http://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-bezopasnost-organizatsii-riski-i-ugrozy) (дата обращения:

19.08.2022).

4. Горбачев Д.В. Комплексный подход к организации деятельности службы экономической безопасности предприятия / Д.В. Горбачев // Интеллект. Инновации. Инвестиции. - 2014. - № 1. - С. 165-170.

5. Дадалко В.А. Угрозы в кадровой безопасности и методы их предотвращения / В.А. Дадалко, А.В. Ивашкина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2018. - №7 (364). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ugrozy-v-kadrovoy-bezopasnosti-i-metody-ih-predotvrascheniya>.

6. Духновский С.В. Кадровая безопасность организации / С.В. Духновский. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 245 с.

7. Дыба Л.М. Сущность понятий интеллектуальный потенциал и интеллектуальный капитал как экономических категорий / Л.М. Дыба // Экономический вестник университета. – 2011. – Вып. 17. – [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_1/Dyba.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Dyba.pdf)

8. Козивкин В.В. Экономическая безопасность промышленного предприятия / В.В. Козивкин // Бизнес, менеджмент и право. - 2016. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.bmpravo.ru/show\\_stat.php?stat=297](http://www.bmpravo.ru/show_stat.php?stat=297).

9. Кузнецова Н.В. Угрозы кадровой безопасности организации Н.В. Кузнецова // Известия БГУ. - 2014. - №2. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ugrozy-kadrovoy-bezopasnosti-organizatsii>.

10. Лозицкая О.Е. Критерии кадровой безопасности в составе основных показателей делового состояния организации / О.Е. Лозицкая, Е.Л. Соколова [Электронный ресурс] // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. — 2014. — № 10. — Режим доступа: [cyberleninka.ru/article/n/kriterii-kadrovoy-bezopasnosti-v-sostave-osnovnyh-pokazateley-delovogo-sostoyaniya-organizatsii](https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-kadrovoy-bezopasnosti-v-sostave-osnovnyh-pokazateley-delovogo-sostoyaniya-organizatsii)

(дата обращения: 04.09.2020).

11. Мусатаева М.О. Источники, виды и факторы угроз экономической безопасности, создание службы экономической безопасности // М.О. Мусатаева. – 2016. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http:// e-koncept.ru/2015/95250.htm](http://e-koncept.ru/2015/95250.htm).