

Реутова Ирина Михайловна

к.э.н., доцент кафедры безопасности
Российской академии народного хозяйства и
государственной службы при Президенте Российской Федерации
г. Санкт-Петербург, Россия

Феклистова Валерия Станиславовна

студент, специалитет, 6 курс, факультет безопасности и таможи
Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и
государственной службы при Президенте Российской Федерации
г. Санкт-Петербург, Россия

Совершенствование кадровой политики как фактора экономической безопасности организации

Аннотация. Анализируется кадровая политика через призму управляемости кадровых рисков, внутренних угроз и устойчивости бизнес-процессов. Обоснован риск-ориентированный подход к формированию кадровой политики, основанный на логике «риски – процедуры – контрольные точки – экономический эффект». Выделены и систематизированы четыре функциональных контура кадровой политики – входной, удержания и производительности, дисциплины и комплаенса, защиты знаний и цифровой безопасности. На примерах компаний, что интеграция механизмов кадровой безопасности в систему управления позволяет снижать операционные, финансовые и репутационные риски, а также повышать устойчивость в условиях кризисов и нестабильной среды.

Ключевые слова: кадровая политика; экономическая безопасность; кадровые риски; кадровая безопасность; управление персоналом; текучесть кадров; комплаенс; защита знаний; корпоративная устойчивость.

Reutova Irina Mikhailovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Security
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
St. Petersburg, Russia

Feklistova Valeria Stanislavovna

Student, Specialist Degree Program, 6th Year, Faculty of Security and Customs
Northwestern Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National
Economy and Public Administration
St. Petersburg, Russia

Improving personnel policy as a factor of organizational economic security

Annotation. The personnel policy is analyzed through the prism of manageability of personnel risks, internal threats and stability of business processes. A risk-oriented approach to forming a personnel policy based on the logic “risks-procedures-control points-economic effect” has been substantiated. Four functional contours of personnel policy have been identified and systematized: entry, retention and productivity, discipline and compliance, knowledge protection and digital security. On examples from companies, it is shown that integration of personnel safety mechanisms into management systems allows reducing operational, financial and reputational risks as well as increasing resilience in crisis conditions and unstable environments.

Keywords: personnel policy; economic security; personnel risks; personnel safety; human resource management; employee turnover; compliance; knowledge protection; corporate sustainability.

Введение

Кадровая политика как фактор экономической безопасности организации проявляется через управляемость кадровых рисков – от подбора и допуска к ресурсам до удержания, дисциплины исполнения и защиты знаний. В работах, посвящённых взаимосвязи кадровой политики и экономической безопасности, кадровая составляющая трактуется как источник внутренних угроз – утечки сведений, мошенничества, коррупционных практик, ошибок из-за недостаточной квалификации, конфликтов и деструктивного поведения, а также как ресурс устойчивости при кризисах за счёт развития компетенций и управляемой мотивации¹.

Основная часть

Практикоориентированное совершенствование кадровой политики целесообразно выстраивать в логике «риски – процедуры – контрольные точки – экономический эффект». На уровне рисков в литературе выделяются внутренние и внешние угрозы кадровой безопасности – например, недобросовестность персонала, низкая лояльность, кадровый дефицит и агрессивная конкуренция за работников, провоцирующие текучесть и рост издержек на замещение. На уровне процедур кадровая политика должна закреплять стандарты подбора, проверки и адаптации, правила доступа к информации, требования к обучению и аттестации, механизмы профилактики конфликтов и нарушений. В прикладных обзорах по кадровой безопасности прямо указывается на набор мер – защита персональных данных, контроль исполнения обязанностей, предотвращение утечек коммерческой тайны, проверка кандидатов, профилактика внутренних угроз, обучение и т.д.².

Анализ успешных корпоративных кейсов в табл.1 демонстрирует, что интеграция механизмов кадровой безопасности в общую систему управления становится устойчивой тенденцией современного корпоративного развития и требует теоретического осмысления и практической систематизации, но потенциально всегда окупается.

В условиях роста внутренних угроз – текучести кадров, дефицита компетенций, оппортунистического поведения сотрудников, утечек информации и коррупционных рисков – кадровая политика перестаёт выполнять исключительно социально-управленческую функцию и приобретает характер системы защиты экономических интересов.

Таблица 1

Практика применения кадровой политики как инструмента обеспечения экономической безопасности в деятельности крупных компаний

Компания	Период внедрения	Ключевые элементы кадровой политики	Связь с экономической безопасностью	Зафиксированный эффект
IBM	1993–1997	Переход к управлению по компетенциям, корпоративные кодексы этики, централизованное обучение, внутренний рынок труда	Снижение управленческих и репутационных рисков в период реструктуризации после кризиса начала 1990-х	Возврат к прибыльности в 1994 г., сокращение текучести управленческого персонала, рост производительности труда
Toyota	2000–2008	Система пожизненного	Минимизация операционных и	Стабильное качество продукции, снижение

¹ Лужкова А. А. Кадровая политика и ее взаимосвязь с экономической безопасностью организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. №3-3 (78).С.161–163.

² Кайгородцева, К. А. Роль кадровой безопасности в аспекте экономической безопасности / К. А. Кайгородцева // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № s2. – URL: <https://esj.today/PDF/50FAVN223.pdf>

		обучения, ротация кадров, развитие культуры кайдзен, коллективная ответственность	кадровых рисков, снижение вероятности ошибок персонала	издержек брака, рост глобальной конкурентоспособности
Siemens AG	2006–2010	Усиление комплаенс-программ, антикоррупционное обучение, пересмотр мотивации топ-менеджмента	Нейтрализация коррупционных и правовых угроз после расследований 2006 г.	Восстановление доверия инвесторов, рост капитализации, снижение штрафных рисков
Сбербанк	2009–2015	Корпоративные университеты, KPI по компетенциям, кадровый резерв, цифровизация HR	Снижение операционных рисков, повышение устойчивости в условиях кризисов 2008–2009 и 2014 гг.	Рост эффективности процессов, сокращение текучести ключевых специалистов, повышение финансовой устойчивости
Google	2008–2016	Data-driven HR, внутренние исследования персонала, программы удержания и развития талантов	Снижение рисков утраты человеческого капитала и критических знаний	Высокий уровень удержания ключевых сотрудников, устойчивый инновационный рост

Для наглядности перед будущим описанием базовых подходов представим на схеме в рис.1 четыре блока («контура») мер по укреплению кадровой политики организации.



Рисунок 1. Меры по укреплению кадровой политики для экономической безопасности

Первый блок мер – «входной контур» (подбор – проверка – адаптация). Усиление экономической безопасности достигается через риск-ориентированный рекрутинг: профили рисков по должностям (касса, закупки, ИТ-администрирование, доступ к складу, работа с контрагентами); многоступенчатое интервью с кейсами на этику и конфликты

интересов; обязательная верификация сведений, рекомендаций и перерывов занятости; проверка на соответствие требованиям режима коммерческой тайны; формализованный допуск к системам по принципу минимально необходимого доступа. Пример – в торговой компании для должностей с доступом к возвратам и скидкам вводится раздельность функций «создание операции – подтверждение – аудит», а новым сотрудникам выдаются временные роли в ERP на 30 дней с последующим пересмотром по результатам адаптационной оценки³.

Второй блок мер – «контур удержания и производительности» (мотивация – развитие – вовлечённость). Экономический ущерб от текучести проявляется не только в расходах на поиск и обучение, но и в провалах качества, срывах сроков, перегрузке «ключевых людей». В исследованиях по текучести в условиях трудодефицита подчёркивается необходимость задавать целевые значения показателя с учётом отрасли и категории персонала, поскольку стоимость процесса кадрового обеспечения и отдача инвестиций в подбор/обучение напрямую зависят от динамики текучести. Прикладная оценка стоимости замены сотрудника в логистике на уровне 3–6 месячных окладов показывает, как быстро кадровая проблема превращается в риск экономической устойчивости при массовом выбытии⁴. Пример – на складе e-commerce при росте текучести комплектовщиков вводятся «микро-грейды» оплаты за освоение смежных операций, наставничество с доплатой, графики с предсказуемыми сменами, обучение безопасным приёмам работы; эффект выражается в снижении брака и простоев, что фиксируется KPI «ошибки комплектации на 1000 строк» и «время цикла заказа».

Третий блок мер – «контур дисциплины и комплаенса» (предотвращение нарушений – расследование – неотвратимость санкций). Кадровая политика, ориентированная на экономическую безопасность, должна включать: матрицу дисциплинарных рисков; процедуры внутреннего сообщения о нарушениях; защиту информаторов; регулярные выборочные проверки операций повышенного риска; обучение антикоррупционным ограничениям и конфликту интересов; обязательные соглашения о конфиденциальности и режимы работы с коммерческой тайной для определённых ролей. Пример – в закупках устанавливается правило «двух подписей», ротация ответственных по категориям раз в 12 месяцев, аномалия-контроль цен и поставщиков; дисциплинарные кейсы разбираются комиссией, решения фиксируются, статистика нарушений используется для корректировки обучения и процедур.

Четвёртый блок мер – «контур защиты знаний и цифровой безопасности» (управление доступом – предотвращение утечек – снижение зависимости от носителей компетенций). В научных работах по кадровой безопасности в составе экономической безопасности подчёркивается уязвимость бизнеса к внутренним утечкам и мошенничеству. Практическая развёртка в кадровой политике – регламент жизненного цикла доступа: выдача – изменения при переводе – отзыв при увольнении «день в день»; запрет общих учётных записей; журналирование действий в критичных системах; обучение сотрудников работе с данными; обязательный «exit-интервью» и контроль возврата носителей/оборудования⁵. Пример – в ИТ-подразделении вводится правило «не один администратор на систему», документация процессов в базе знаний, план преемственности на роли, где один сотрудник держит 70–80% критичных знаний.

Заключение

³ Есикова Р.С. Кадровая безопасность как одна из составляющих экономической безопасности организации // Социально-экономические явления и процессы. 2017. №6. С.65–69.

⁴ Борисова А.А., Кузьмин А.Н., Тютрюмова Е.Г. Текучесть персонала в условиях трудодефицитной конъюнктуры рынка труда: как определяются целевые значения показателя? // Экономика труда. 2024. №3. С.317–330.

⁵ Сводцева И.А., Цветкова И.И. Угрозы кадровой безопасности в системе экономической безопасности предприятия // Проблемы материальной культуры – Экономические науки. – 2014. – С. 46-48.

Для практического управления результативностью совершенствования кадровой политики применяется набор измеримых индикаторов экономической безопасности: текучесть по критичным ролям; доля вакансий, закрытых в целевой срок; доля сотрудников, прошедших обучение по комплаенсу и информационной безопасности; число инцидентов утечек и нарушений режима; потери от брака и пересортицы; доля сверхурочных как маркер перегруза; индекс вовлечённости; доля кадрового резерва на ключевые позиции.

Список источников

1. Борисова А.А., Кузьмин А.Н., Тютрюмова Е.Г. Текучесть персонала в условиях трудодефицитной конъюнктуры рынка труда: как определяются целевые значения показателя? // Экономика труда. 2024. №3. С.317–330.
2. Есикова Р.С. Кадровая безопасность как одна из составляющих экономической безопасности организации // Социально-экономические явления и процессы. 2017. №6. С.65–69.
3. Кайгородцева, К. А. Роль кадровой безопасности в аспекте экономической безопасности / К. А. Кайгородцева // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 2. – URL: <https://esj.today/PDF/50FAVN223.pdf>
4. Лужкова А. А. Кадровая политика и ее взаимосвязь с экономической безопасностью организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. №3-3 (78). С.161–163.
5. Сводцева И.А., Цветкова И.И. Угрозы кадровой безопасности в системе экономической безопасности предприятия // Проблемы материальной культуры – Экономические науки. – 2014. – С. 46–48.