

## РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>  
№ 1 (21)' 2020, DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.1

**Ссылка для цитирования:** Широковских С. А. Управление HR-рисками как фактор обеспечения экономической безопасности промышленной компании // Вестник МИРБИС. 2020. № 1 (21). С. 45–50. DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.1.5

*Дата поступления 24.01.2020 г.*

УДК 338.1

*Сергей Широковских<sup>1</sup>*

### УПРАВЛЕНИЕ HR-РИСКАМИ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ

**Аннотация.** Промышленные компании в своей деятельности подвержены рискам, противодействие различным негативным факторам составляет основу обеспечения экономической безопасности промышленной компании. В особенности важны вопросы противодействия рискам в сфере управления персоналом, так как именно кадры являются основным источником возникновения рисков ситуаций. Эффективная работа в данной сфере способна существенно повысить уровень экономической безопасности промышленной компании. Конечно, возникновение рисков является крайне негативным фактором, но при этом всегда существует возможность их предотвратить или предвидеть, что позволяет минимизировать их последствия. Наличие возможности предвидения рисков делают эту категорию управляемой, возможной для работы. Поэтому управление HR-рисками выступает в качестве ключевого элемента обеспечения экономической безопасности промышленной компании, что положительно сказывается на ее деятельности.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, управление HR-рисками, устойчивое развитие, мониторинг персонала, кадровый риск, эффективное управление.

*JEL: M11, M21*

<sup>1</sup> Широковских Сергей Александрович — кандидат экономических наук, ст. преподаватель. Институт социальных наук. Москва, Россия.  
E-mail: [linns@bk.ru](mailto:linns@bk.ru). AuthorID: 930764

#### Введение

У каждого коммерческого предприятия основной целью является получение прибыли. В настоящее время много внимания уделяется качеству прибыли, предприятие должно оценивать негативные последствия своей деятельности, стараться отказываться от менее затратных способов производства, если они приносят сильный вред экологии в пользу более дорогих и экологически чистых, но получение финансового результата было и есть главным назначением коммерческого предприятия. Если предприятие на протяжении какого-либо периода не будет получать прибыль, то вскоре оно будет вынуждено признать себя банкротом и остановить деятельность. Поэтому ведение коммерческой деятельности является достаточно рисковым, всегда существует опасность столкновения с какими-либо обстоятельствами, которые негативно скажутся на предприятии. Мероприятия по предвидению таких рисков ситуаций, разработка мер по предотвращению их наступления или минимизации возможных последствий входит в число основных задач управления, а решение данной задачи становится одним из условий получения

максимальной прибыли. Вопросы обеспечения нормального функционирования предприятия и предотвращения возникновения рисков реализуются в процессе обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Согласно Сухоруковой Т. и Ковалева Д., экономическая безопасность организации — это состояние защищенности ее деятельности от нежелательного влияния внешней окружающей экономической среды, а также способность вовремя устранять различные угрозы и приспосабливаться к существующим условиям, не отражающимся негативно на ее хозяйственной и экономической деятельности [Ковалев, Сухорукова, 1998]. Главным фактором экономической безопасности авторы видят именно защищенность деятельности организации.

Исследуя литературу по вопросам управления рисками промышленных организаций можно встретить и определения экономической безопасности непосредственно для промышленных предприятий. Например, Т. Б. Оздоев указывает на то, что «основой экономической безопасности корпоративных объединений промышленных предприятий является их устойчивое развитие,

сохраняемое на протяжении всего жизненного цикла корпорации, поэтому существует прямая взаимосвязь стратегии устойчивого развития и стратегии обеспечения экономической безопасности корпоративного объединения промышленных предприятий» [Оздоев, 2019, с. 172]. Главным в определении он делает обеспечение условий для устойчивого развития промышленного предприятия.

В целом можно сказать о том, что экономическая безопасность должна обеспечивать защищенность деятельности предприятия, а также формировать условия для нормального его функционирования.

### Результаты исследования

Различные источники информации утверждают, что примерно 80 % вреда в деятельности компании произносит собственный персонал [Асадов, Хабитов, 2019]. По другим данным только 10–15 % человек являются абсолютно честными, еще 10–15 % являются не честными, а остальные 70–80 % колеблются в данном вопросе<sup>1</sup>. Пред-

ставленные данные говорят о том, что наиболее опасным риском в деятельности предприятия выступает кадровый риск.

«Кадровый риск — опасность вероятной потери ресурсов компании или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование человеческих ресурсов, в результате возможных просчетов и ошибок в управлении человеческими ресурсами» [Соломанидина, 2011, с. 31]. Исходя из определения, кадровыми рисками являются риски сбоя производства, недополучения прибыли, из-за негативных действий со стороны персонала (как сознательных, так и халатных), приносящие вред компании. В деятельности любой компании существует слишком большое количество HR-рисков, которые угрожают ее экономической безопасности. Однако по нашему мнению, можно выделить несколько ключевых групп рисков в данной сфере, которые являются основными (рисунок 1).

<sup>1</sup> Кадровая безопасность. Как на 60 % снизить прямые и косвенные

убытки предприятия. URL: <http://hrland.org/kadrovaya-bezопасnost/> (дата обращения 02.11.2019).



Рис. 1. Ключевые группы HR-рисков промышленного предприятия

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

1. Риски, связанные с подбором и наймом персонала. К данным рискам относится принятие на работу конфликтных кадров, недостаток квалификации принятых сотрудников, отсутствие возможности подбора всех необходимых специалистов.
2. Риски, связанные с трудовой деятельностью персонала. Возможность совершения ключевых ошибок сотрудниками, влекущих серьезные потери для предприятия.
3. Риски, связанные с мотивацией персонала. Утеря мотивации сотрудниками и как следствие снижение эффективности и работоспособности кадров.
4. Риски, связанные с психологическими факторами работы персонала. Возникновение серьезных конфликтов в коллективе, влияющих на его производительность.
5. Риски утраты ключевых кадров компании. При данном риске из предприятия могут уйти ключевые сотрудники, которые во многом обеспечивали эффективное функционирование организации, получение прибыли.
6. Риски осознанных негативных действий против интересов компании. Осуществление промышленного шпионажа, непосредственное воровство материальных ценностей предприятия.

В рамках управления выделенными группами рисков, можно предложить определенные действия по устранению или минимизации каждой из них.

*Противодействие рискам при подборе и найме персонала*

- Анализ личностных и профессиональных качеств соискателя
- Проверка данных указных кандидатом
- Оценка конфликтности и склонности соискателя к негативным действиям.

*Противодействие рискам, связанным с трудовой деятельностью персонала*

- Мониторинг соответствия персонала занимаемым должностям
- Периодическая оценка квалификации и знаний персонала
- Обеспечение возможностей для развития персонала

*Противодействие рискам утери мотивации персонала*

- Мониторинг мотивации персонала
- Поиск индивидуальных мотивирующих факторов для ключевых сотрудников компании
- Анализ и корректировка системы мотивации в целях ее совершенствования

*Противодействие рискам, связанным с психологическими факторами работы персонала*

- Мониторинг морально-психологического климата предприятия
- Оценка напряженности между отдельными работниками компании
- Анализ конфликтности сотрудников предприятия

- Разработка и реализация мероприятий по улучшению морально-психологического климата

*Противодействие рискам утраты ключевых кадров компании*

- Оценка лояльности кадров к предприятию
- Мониторинг средней заработной платы ключевых должностей у конкурентов предприятия
- Индивидуальная работа с наиболее ценными сотрудниками

*Противодействие рискам осознанных негативных действий против интересов компании*

- Мониторинг за состоянием работников компании
- Постоянная работа в области анализа систем безопасности предприятия

Проведение представленных действий позволит существенно снизить возможности появления рисков в HR-сфере промышленных предприятий.

В целом можно сделать вывод о том, что существует большое количество различных рисков в HR-сфере, но эффективная деятельность в области управления персоналом способна существенно их сократить.

Если более детально рассмотреть возможности повышения эффективности противодействия HR-рискам промышленных предприятий, то необходимо выявить ключевые источники их возникновения. Ключевые источники возникновения данных рисков представлены на рисунке 2.

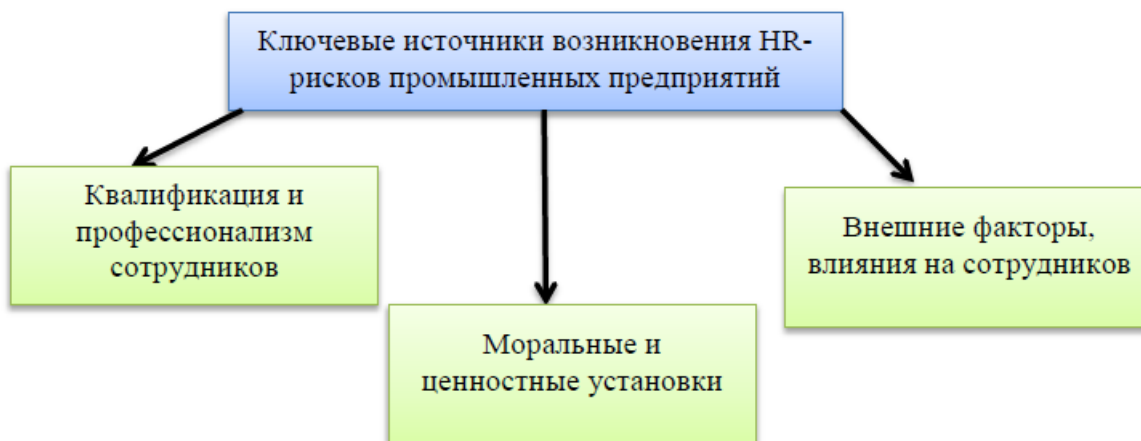


Рис. 2. Ключевые источники возникновения HR-рисков промышленных предприятий  
Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

В качестве первого фактора возникновения HR-рисков выступает квалификация и профессионализм сотрудников. Данные вопросы являются важнейшими для промышленных предприятий, так как их современная работа часто связана с использованием различных сложных технологий, оборудования. Принятие определенных решений в промышленных компаниях может существенно повлиять на деятельность предприятия, каждое решение должно быть обдуманным и взвешенным. Например, отказ использования дорогого, но более экологически чистого оборудования может существенно сэкономить средства компании, но принести большие убытки из-за экологических санкций или репутационных потерь среди основных потребителей продукции предприятия. Помимо этого и ошибки простых работников могут приводить к существенным потерям, например, возникновение аварийных ситуаций из-за персонала. Поэтому важным вопросом является квалификация работников, которую необходимо оценивать не только на этапе подбора персонала, но и анализировать у уже действующих кадров, а также вести деятельность в области их развития и обучения.

Еще одним фактором возникновения кадровых рисков являются моральные ценности и установки персонала данных компаний. Наличие высоких моральных ценностей является существенным плюсом при приеме на работу в данные компании. Наличие определенных установок и моральных ценностей существенно снижает риски возникновения негативных действий сотрудников, связанных с желанием обогатиться путем продажи какой-либо важной внутренней информации или хищения материальных ценностей промышленного предприятия. Поэтому HR-служба должна проводить тщательный анализ всех кандидатов, должны анализироваться возможные факторы совершения негативных действий, исследоваться прошлые поступки кандидатов (не были ли они привлечены за незаконные действия к ответственности, нарушали ли вообще закон), необходимо анализировать наличие различных зависимостей у кандидатов, азарта, склонности к риску. Кроме кандидатов важно следить и за существующими сотрудниками, за деформацией их установок и моральных принципов.

Важно также понимать, что внешние факторы могут существенно влиять на сотрудников. Необходимо анализировать общие внешние факторы, характерные для всей отрасли, например,

существенное увеличение средней зарплаты в промышленной сфере конкретных кадров, увеличения спроса на сотрудников с определенной квалификацией среди промышленных предприятий. Помимо этого необходимо следить и за внешними факторами конкретных сотрудников, например тяжелая болезнь ребенка, требующая дорогостоящего лечения, может заставить нарушить моральные ценности какого-либо человека. «Согласно статистическим данным, зачастую хищение информационных сведений осуществляется посредством людей, к примеру, персонала компании настоящего, так и бывшего. При этом в качестве шпионов очень часто оказываются сотрудники, которые проработали на благо компании несколько лет» [Красовских О. П., Красовских Е. О., 2019]. Конкретного сотрудника могут попытаться переманить конкуренты и многое другое.

Все это говорит о необходимости анализа ключевых источников возникновения HR-рисков, что позволит предугадать их появление и разработать необходимые действия для нейтрализации или минимизации.

Работа по управлению рисками должна базироваться на следующих действиях:

Анализ появления риска, анализ кадров промышленного персонала на возможность возникновения рисков по их вине. Самым главным действием в системе противодействия HR-рискам является тщательный анализ возможности их появления, а также мониторинг кадров, их профессионализма, квалификации, моральных установок, внешних факторов. По оценкам данного анализа необходимо определять возможные риски предприятия в HR-сфере, а также оценивать вероятность их наступления.

Вторым действием является разработка конкретных мер по противодействию выявленным возможным рискам. Необходимо разрабатывать конкретные мероприятия по предотвращению возникновения данных рисков или минимизации их негативных последствий. Наибольшее внимание необходимо уделить тем рискам, возникновение которых является наиболее вероятным.

После разработки мероприятий ведется деятельность по конкретной их реализации. Происходит плановое принятие выбранных мер по противодействию рискам.

Контроль за осуществленными мероприятиями, оценка возможной вероятности возникновения риска вновь. После реализации мер важно проанализировать их эффективность, прокон-

тролировать полученные результаты, а также провести аналитическую работу по оценке возможности появления данного риска в будущем.

Реализация данных действий позволит эффективно противодействовать HR-рискам.

### Выводы

В заключение статьи можно подвести определённые итоги:

1. Экономическая безопасность промышленной компании представляет собой ее защищенность от негативного влияния внешних и внутренних факторов в целях обеспечения ее максимально эффективной деятельности, а также минимизации негативных последствий различных рисков, возникновение которых нет возможности предотвратить.
2. Способность компании противостоять и вести эффективную работу с рисками во многом определяют результативность экономической безопасности промышленного предприятия.

3. Одной из главных угроз промышленного предприятия являются его кадры. Существует большое количество различных HR-рисков связанных с квалификацией и личными качествами персонала, возможных осознанных негативных действий против компании с его стороны, а также вызванных внешними факторами влияния на сотрудников.

4. Для осуществления эффективного управления данным риском необходимо анализировать возможность и вероятность их наступления, разрабатывать меры противодействия, осуществлять непосредственную работу в сфере предотвращения или минимизации их последствий, контролировать результат и оценивать появление их в будущем.

Организация эффективного управления HR-рисками будет важным фактором обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия.

### Список источников

Асадов А. Н., Хабитов Х. А. Обеспечение экономической безопасности компании посредством снижения рисков в управлении персоналом // Актуальные проблемы современного общества. Социология. Управление. Политика : межвузовский сборник научных трудов. Под редакцией Э. Б. Аваковой. Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2019. 159 с. С. 108–115. ISBN 978-5-7310-3523-1.

Ковалев Д., Сухорукова Т. Экономическая безопасность предприятия // Экономика Украины. 1998. № 6. С. 48–51.

Красовских О. П., Красовских Е. О. Промышленный шпионаж как угроза экономической безопасности предприятия // Современная юриспруденция: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XVII Международной научно-практической конференции. Пенза: Наука и Просвещение, 2019. С. 90–93.

Оздоев Т. Б. Определение «нижнего» и «верхнего» пределов экономической безопасности корпоративных объединений промышленных предприятий // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 3 (117). С. 172–175.

Соломанидина Т. О. Кадровая безопасность компании / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. Москва: Альфа-Пресс, 2011. 688 с. ISBN: 978-5-94280-528-9.

## RUSSIAN MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

*Sergey Shirokovskikh*<sup>1</sup>

### HR RISK MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF AN INDUSTRIAL COMPANY

**Abstract.** Industrial companies in their activities are subject to risks, counteraction to various negative factors is the basis for ensuring the economic security of an industrial company. Particularly important are the issues of risk management in the field of personnel management, since it is the personnel that are the main source of risk situations. Effective work in this area can significantly increase the level of economic security of an industrial company. Of course, the occurrence of risks is an extremely negative factor, but at the same time there is always the opportunity to prevent or anticipate them, which minimizes their consequences. Having the ability to anticipate risks makes this category manageable, possible for work. Therefore, HR risk management acts as a key element in ensuring the economic security of an industrial company, which has a positive effect on its activities.

**Key words:** economic security, HR risk management, sustainable development, personnel monitoring, personnel risk, effective management.

JEL: M11, M21

1 **Shirokovskikh Sergey Alexandrovich** – Candidate of Sci. (Econ.), Senior Lecturer. Institute of Social Sciences. Moscow, Russia. E-mail: [linns@bk.ru](mailto:linns@bk.ru).  
AuthorID: 930764

### References

Asadov A. N., Khabitov Kh. A. Obespecheniye ekonomicheskoy bezopasnosti kompanii posredstvom snizheniya riskov v upravlenii personalom [Ensuring the economic security of the company by reducing risks in personnel management]. *Aktual'nyye problemy sovremennogo obshchestva. Sotsiologiya. Upravleniye. Politika: mezhvuzovskiy sbornik nauchnykh trudov* [Actual problems of modern society. Sociology. Control. Politics. Interuniversity collection of scientific papers]. Edited by E. B. Avakova. St. Petersburg: SPbGEU, 2019. 159 p. P. 108–115. ISBN 978-5-7310-3523-1 (in Russian).

Kovalev D., Sukhorukova T. Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya [Economic security of the enterprise]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine]. 1998. No. 6. P. 48–51 (in Russian).

Krasovskikh O. P., Krasovskikh Ye. O. Promyshlennyy shpionazh kak ugroza ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [Industrial espionage as a threat to the economic security of an enterprise]. *Sovremennaya yurisprudentsiya: aktual'nyye voprosy, dostizheniya i innovatsii: sbornik statey XVII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Modern jurisprudence: current issues, achievements and innovations: Proceedings of the 17th International scientific-practical conference. Penza: Nauka i Prosveshcheniye, 2019. P. 90–93 (in Russian).

Ozdoyev T. B. Opredeleniye «nizhnego» i «verkhnego» predelov ekonomicheskoy bezopasnosti korporativnykh ob'yedineniy promyshlennykh predpriyatiy [The definition of the "lower" and "upper" limits of economic security of corporate associations of industrial enterprises]. *Izvestiâ Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo èkonomičeskogo universiteta*. 2019. No. 3 (117). P. 172–175 (in Russian).

Solomanidina T. O. Kadrovaya bezopasnost' kompanii [Personnel safety of the company]. T. O. Solomanidina, V. G. Solomanidin. Moscow: Alfa-Press, 2011. 688 p. ISBN: 978-5-94280-528-9 (in Russian).