

УДК 331.108.2

***КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОНЯТИЕ, УГРОЗЫ
И ИНСТРУМЕНТЫ МИНИМИЗАЦИИ***

Селезнева Е.Ю.

к.э.н., доцент,

Вятский государственный университет,

Киров, Россия

Валова Н.А.

студент 4 курса,

Вятский государственный университет,

Киров, Россия

Опарина Э.Н.

студент 4 курса,

Вятский государственный университет,

Киров, Россия

Прозорова С.С.

студент 4 курса,

Вятский государственный университет,

Киров, Россия

Аннотация

В статье исследуется кадровая безопасность как ключевой элемент экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Целью работы является систематизация теоретических подходов к определению кадровой безопасности, выявление основных угроз, исходящих от персонала, и обобщение инструментов их минимизации. Раскрыта многогранность понятия

кадровой безопасности, представлена классификация угроз по различным основаниям (источник, умысел, объект, регулярность, этап работы с персоналом). Обоснована необходимость комплексного подхода к минимизации кадровых рисков, объединяющего правовые, организационные, технические и социально-психологические методы на всех этапах работы с персоналом — от приёма до увольнения.

Ключевые слова: кадровая безопасность, экономическая безопасность предприятия, угрозы персонала, инструменты минимизации рисков, лояльность сотрудников, DLP-системы, материальная ответственность.

***PERSONNEL SECURITY OF THE ENTERPRISE: THE CONCEPT,
THREATS AND TOOLS OF MINIMIZATION***

Selezneva E.Yu.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Vyatka State University,
Kirov, Russia*

Valova N.A.

*4th year student,
Vyatka State University,
Kirov, Russia*

Oparina E.N.

*4th year student,
Vyatka State University,
Kirov, Russia*

Prozorova S.S.

*4th year student,
Vyatka State University,
Kirov, Russia*

Abstract

The article examines personnel security as a key element of the economic security of an economic entity. The aim of the work is to systematize theoretical approaches to the definition of personnel security, identify the main threats posed by personnel, and summarize tools for minimizing them. The versatility of the concept of personnel security is revealed, the classification of threats on various grounds (source, intent, object, regularity, stage of work with personnel) is presented. The necessity of an integrated approach to minimizing personnel risks is substantiated, combining legal, organizational, technical and socio-psychological methods at all stages of work with personnel — from recruitment to dismissal.

Keywords: personnel security, economic security of the enterprise, threats to personnel, risk minimization tools, employee loyalty, DLP systems, financial responsibility.

В современных условиях персонал предприятия может выступать как ключевой ресурс, так и источник серьезных рисков для экономической безопасности. Действия или ошибки сотрудников (от неосторожного обращения с информацией до прямых нарушений) способны нанести бизнесу значительный ущерб. По оценкам специалистов, с утечками конфиденциальной информации по вине персонала сталкивается значительная часть российских компаний [12]. Поэтому вопросы кадровой безопасности образуют важное самостоятельное направление внутри общей системы экономической безопасности предприятия.

В современной научной литературе понятие «кадровая безопасность» не имеет общепризнанного, универсального определения. Это объясняется многогранностью понятия: разные авторы делают акцент на защите экономических интересов предприятия, на управлении кадровыми рисками, на состоянии защищенности или на процессе. Одни рассматривают персонал как источник угроз, другие – как ресурс, нуждающийся в защите. В связи с этим существует множество авторских трактовок. Например, М.А. Виноградова определяет кадровую безопасность как «обеспечение экономической сохранности организации вследствие ликвидации наступления, не только рисков, а также угроз, связанных с недоброкачественной работой персонала» [5]. П.А. Ибрагимова трактует кадровую безопасность как «процесс, обеспечивающий текущую и перспективную защиту персонала организации от различных опасных ситуаций во время отбора и адаптации персонала, совершенствования и повышения квалификационных качеств сотрудников, при перемещении и увольнении из организации» [6]. Л.Г. Миляева определяет кадровую безопасность как «состояние благополучности предприятия и персонала, обеспечиваемое минимизацией кадровых угроз за счет реализации эффективной системы управления персоналом и проведения активной кадровой политики, приоритетно нацеленных на повышение лояльности и конкурентоспособности наемных работников, установление нормальных социально-трудовых отношений» [8].

Кадровая безопасность является одной из ключевых функциональных составляющих общей экономической безопасности предприятия наряду с финансовой, технико-технологической, информационной, правовой и другими. Она занимает особое положение, поскольку именно люди управляют финансами, техникой и данными. Даже самая совершенная система защиты неэффективна, если недобросовестный или неквалифицированный сотрудник её нарушает.

Первостепенной целью кадровой безопасности является стабильная и качественная работа персонала в интересах предприятия. В первую очередь это предотвращение утечки конфиденциальной информации (коммерческая тайна, персональные данные, ноу-хау). Вторая цель — снижение рисков хищений и злоупотреблений, включая нецелевое использование рабочего времени и коррупционные схемы. Третья — минимизация ущерба от недоброкачественной работы, вызванной низкой квалификацией, халатностью или нарушением технологий. Кроме того, кадровая безопасность нацелена на формирование лояльного коллектива, обеспечение стабильности (особенно ключевых сотрудников) и соблюдение трудового законодательства.

Любые меры кадровой безопасности должны опираться на чётко определённые правовые основания. На федеральном уровне основным регулятором выступает Трудовой кодекс РФ. Статья 232 устанавливает обязанность стороны трудового договора возместить ущерб, причинённый другой стороне [1]. Статья 192 предусматривает дисциплинарные взыскания (замечание, выговор, увольнение) с учётом тяжести проступка [1]. Федеральный закон № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» (ст. 3 и 11) вводит режим конфиденциальности информации, обязывает работодателя ознакомить работника под расписку с перечнем сведений, составляющих коммерческую тайну, и мерами ответственности за её разглашение [2]. Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» (ст. 6, 7) требует письменного согласия сотрудника на обработку его персональных данных и обязывает соблюдать конфиденциальность; нарушение влечёт административную ответственность [3].

Чтобы оценить, насколько актуальны перечисленные угрозы и цели для современной России, обратимся к статистическим данным за 2025–2026 годы (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ показателей кадровой безопасности РФ.

Категория	Показатель (Индикатор)	Пороговое значение для риска	Анализ ситуации в РФ (2025-2026)
Надзорные индикаторы (Роструд)	Легальность оплаты труда ("серые" схемы)	60+ сотрудников с зарплатой ниже МРОТ, что составляет $\geq 50\%$ штата.	Высокий риск сохранения теневого сектора. За 2025 год из тени выведено 976 тыс. человек, однако общее число нелегалов оценивается в 8-15 млн, что создает риски для бюджета.
	Подмена трудовых договоров (Самозанятые)	Сотрудничество с >35 самозанятыми (доход от компании >35 тыс. руб., стаж >3 мес.) . Планируется ужесточение до >10 бывших сотрудников.	Ужесточение контроля. С 2026 года этот индикатор является одним из главных «красных флагов» для внеплановой проверки, так как массовый перевод штата в самозанятые расценивается как уход от налогов.
	Скрытое сокращение штата	Снижение ФОТ на $80\%+$ за квартал без официального сокращения численности (при штате ≥ 15 чел.).	Системный риск. Характеризует нестабильность предприятий, которые пытаются урезать расходы без формального оформления увольнений ("молчаливая оптимизация").
	Кадровая нестабильность / Травматизм	Рост числа легких несчастных случаев (порог от +2 до +8 случаев в зависимости от численности штата).	Фактор некомпетентности. Рост травматизма часто свидетельствует о низкой квалификации персонала или нарушении техники безопасности на фоне экономии на охране труда.
Макроэкономические показатели	Официальная безработица и риск увольнений	Уровень безработицы (исторический минимум). Риск увольнений в IV кв. 2025 г. вырос на 59% в госсекторе.	Парадокс рынка. Несмотря на низкую официальную безработицу, осенью 2025 года произошел резкий скачок увольнений в госуправлении (-4,9 тыс. чел.), здравоохранении (-4,6 тыс.) и образовании (-3,8 тыс.).

Категория	Показатель (Индикатор)	Пороговое значение для риска	Анализ ситуации в РФ (2025-2026)
	Динамика задолженности и по зарплате	Целевое значение на 2026 год: ущерб не более 0,044 тыс. руб. просроченного долга на 1 руб. номинальной зарплаты.	Индикатор кризиса предприятий. План по снижению долгов (показатель улучшается с 0,046 в 2024 г. до 0,044 в 2026 г.) свидетельствует о давлении на бизнес и попытках госрегулятора снизить социальную напряженность.
Структурные и социальные риски	Дефицит кадров в госсекторе	Укомплектованность кадрами ниже плановой (к примеру, в МЧС — 65,5%).	Критическая угроза безопасности. Наблюдается острый дефицит в силовых структурах и критической инфраструктуре. Это снижает обороноспособность и оперативность реагирования на ЧС.
	Отток населения ("утечка мозгов")	Количество выбывшего населения. Выявлена отрицательная корреляция с инвестициями и доступностью образования.	Региональная диспропорция. Миграция квалифицированных кадров из регионов в крупные центры или за рубеж усиливает дисбаланс на рынке труда, оставляя депрессивные регионы без специалистов.
	Уровень квалификации / Инновации	Взаимосвязь инвестиций в инновации и уровня зарплаты.	Стагнация квалификации. Исследования показывают, что технологические факторы (внедрение инноваций) слабо влияют на кадровую безопасность регионов РФ. Основное влияние оказывают социально-экономические условия (уровень преступности, размер ВРП), что тормозит переход к "экономике знаний".

На основе данных Приказа Минтруда № 838н и статистики ведомства можно выделить три ключевые тенденции.

Первое – регуляторное давление усиливается. В 2026 году продолжается борьба с «серыми» зарплатами и подменой трудовых отношений самозанятостью. Индикаторы риска стали прозрачнее для бизнеса и контролирующих органов.

Второе – бюджетный сектор в зоне турбулентности. Несмотря на стабильные макропоказатели, в четвёртом квартале 2025 года произошёл всплеск увольнений в образовании, медицине и госуправлении, что создаёт скрытые риски социальной напряжённости.

Третье – главные угрозы лежат в социальной сфере. Согласно исследованиям, низкие зарплаты, высокий уровень преступности и отток населения влияют на кадровую безопасность сильнее, чем технологическая отсталость.

Перейдём к более детальному рассмотрению проблем непосредственно на предприятиях. По данным опросов работников и работодателей, можно выделить основные зоны напряжения.

По данным опросов работников и работодателей за 2025–2026 годы, субъективные проблемы на предприятиях включают в себя несколько ключевых аспектов. В сфере психологического состояния главным страхом для 42% работающих россиян стало эмоциональное выгорание, причём 38% компаний отметили его рост как основную кадровую проблему года. Среди молодёжи в возрасте 18–34 лет более половины испытывают разочарование в работе, а в таких отраслях, как туризм и общепит, уровень выгорания достигает 50% и 75% соответственно.

Финансовые и карьерные риски также занимают значительное место. Потери или задержки зарплаты опасаются 35% опрошенных, а 34% жалуются на чрезмерную нагрузку без соответствующего повышения оплаты труда. Каждый второй россиянин (50%) отказывается от карьерного роста из-за

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

страха потерять стабильность, и, парадоксальным образом, 38% всё же планируют сменить работу в ближайшее время. Среди профессиональных опасений 36% респондентов боятся совершить дорогостоящую ошибку, каждый третий (33%) – «прожить на работе всю жизнь», а четверть опрошенных (25%) испытывают страх перед совещаниями и публичными выступлениями.

Наконец, реальные риски потери работы подтверждаются официальной статистикой. На 1 апреля 2026 года под угрозой увольнения находились 105 147 работников, что на 43% больше, чем в июне 2025 года. В четвёртом квартале 2025 года крупные организации уволили 32 600 человек – рост на 59% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года. Кроме того, 1,6 млн человек находились в режиме неполной занятости или простое, что стало максимальным показателем с 2020 года.

Помимо мнений работников, существуют объективные макроэкономические показатели, которые подтверждают и усугубляют перечисленные выше проблемы.

Таблица 2 – Макроэкономические показатели, усугубляющие кадровые проблемы.

Показатель системного кризиса	Текущее значение	Динамика и последствия
Сокращение кадрового резерва	4,4 млн человек (2025 г.)	Сократился почти вдвое с 7 млн за 5 лет. Это люди, готовые выйти на рынок труда, но их практически не осталось.
Дефицит vs. переизбыток	Острый дефицит рабочих и инженеров. Переизбыток экономистов/юристов.	В обрабатывающей промышленности кадровый голод. При этом выпускников экономических и юридических специальностей слишком много, что влияет на условия их труда.

Показатель системного кризиса	Текущее значение	Динамика и последствия
«Теневая» занятость	~8-15 млн человек (оценка)	За 2025 год легализовано 976 тыс. чел., но проблема остается острейшей. Это ведет к потере 10% ВВП и уязвимости самих работников.
Региональный дисбаланс	От 2,3 вакансии на соискателя до 282 чел. на место	В Амурской области — кадровый голод (2,3 вакансии на человека). В Ингушетии — чудовищная безработица (282 человека на место).

Обобщение данных опросов и официальной статистики позволяет выделить пять ключевых болевых точек современного российского рынка труда.

Во-первых, эпидемия выгорания и страхов: более 40% работников боятся «сгореть» на работе, а треть живёт в стрессе из-за перегрузок и угрозы потери дохода.

Во-вторых, парадокс «страх – текучесть»: люди боятся потерять финансовую стабильность (50% отказываются от карьерного роста), но при этом 38% всё равно хотят уйти, а 29% считают уход с нелюбимой работы главным успехом года. Это создаёт высокую скрытую текучесть.

В-третьих, крайняя степень неопределённости: численность работников под риском увольнения выросла почти наполовину (105 тыс. человек), а количество фактических увольнений в крупных компаниях подскочило на 59%.

В-четвёртых, демографическое дно: кадровый резерв (неработающие, но готовые выйти на работу люди) сократился до 4,4 млн человек. Брать новых сотрудников практически неоткуда.

В-пятых, структурный перекос: экономике нужны рабочие и инженеры, а вузы продолжают выпускать юристов и менеджеров, что обостряет проблему на всех уровнях.

Выявленные проблемы создают благоприятную среду для реализации конкретных угроз кадровой безопасности. Систематизация этих угроз представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация угроз кадровой безопасности предприятия.

Классификационный признак	Вид угрозы	Краткая характеристика	Пример
По источнику возникновения	Внешние	Исходят из внешней среды и воздействуют на персонал извне	Переманивание конкурентами, шантаж, давление госорганов
	Внутренние	Исходят непосредственно от сотрудников предприятия	хищения, утечка данных, подлог, саботаж, некомпетентность
По наличию умысла	Умышленные	Сотрудник осознаёт противоправность действий и желает нанести ущерб	Кража, передача коммерческой тайны, вредительство
	Неумышленные	Действие или бездействие без злого умысла, по неосторожности	Потеря флешки с отчётами, ошибка в платёжном поручении, несанкционированная пересылка документа
По объекту посягательства	Материальные	Ущерб наносится имуществу, денежным средствам, товарам	Товарная недостача, кража денег из кассы, использование ГСМ в личных целях
	Информационные	Ущерб наносится конфиденциальной информации, ноу-хау, базам данных	Разглашение клиентской базы, публикация персональных данных, разглашение коммерческой тайны
	Репутационные	Ущерб наносится деловой репутации и имиджу компании	Скандальные посты сотрудника в соцсетях, грубость клиенту
По регулярности	Разовые	Случайные или единичные нарушения	Единичная кража, разовая ошибка в отчёте
	Систематические	Регулярно повторяющиеся действия	Регулярные откаты от поставщиков, ежедневное копирование баз данных на флешку
По этапу работы с персоналом	На этапе приема	Угрозы, связанные с наймом недобросовестных или неквалифицированных кадров	Приём сотрудника без проверки, который затем ворует; подделка документов при приёме

	В процессе деятельности	Основной массив угроз, возникающих в ходе рабочего процесса	Хищения, опоздания, саботаж, утечка информации, конфликты
	На этапе увольнения	Угрозы, связанные с увольнением, особенно конфликтным	Копирование базы данных, порча оборудования, переход к конкуренту с ноу-хау
По степени причиняемого ущерба	Критический	Угроза самому существованию бизнеса	Передача ноу-хау конкуренту, кража всей клиентской базы
	Значительный	Серьёзные финансовые или репутационные потери	Хищение крупной партии товара, масштабная утечка персональных данных
	Незначительный	Мелкий ущерб, не влияющий на общее положение дел	Кража канцтоваров, единичный прогул

Практика показывает, что наиболее распространёнными внутренними угрозами кадровой безопасности являются хищение имущества (от канцтоваров до готовой продукции), утечка конфиденциальной информации (клиентские базы, ноу-хау), работа на конкурента в рабочее время или совместительство без согласования, подлог документов (фиктивные больничные, отчёты, договоры с откатами), а также некомпетентность или нежелание учиться, приводящие к ошибкам и финансовым потерям.

Определённую опасность представляют и угрозы, связанные с внезапным увольнением ключевых сотрудников. Когда из компании уходит ценный специалист, владеющий уникальными знаниями и контактами, это может парализовать целое направление деятельности, особенно при отсутствии системы дублёров и наставничества. Ущерб в таких случаях может быть как прямым (затраты на поиск и адаптацию нового работника), так и косвенным (потеря клиентов, срыв проектов).

Таким образом, спектр угроз кадровой безопасности чрезвычайно широк — от случайной ошибки до целенаправленного промышленного шпионажа.

Для эффективного противодействия кадровым угрозам необходимо использовать комплексный подход, включающий организационные, правовые, социально-психологические и технические инструменты. Важно, чтобы Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

инструментарий был разноуровневым и охватывал все стадии работы с персоналом — от найма до увольнения.

Для эффективного противодействия угрозам необходим комплексный подход, охватывающий все стадии работы с персоналом. Современные исследования показывают, что более 73% киберинцидентов генерируют всего 10% сотрудников, при этом стандартное обучение выявляет лишь 12% рискованных действий, а технические системы фиксируют только 19% скрытых проблем [13]. Эффективное снижение рисков требует точечного контроля, направленного на идентификацию проблемных сотрудников. В российской практике используется модель оценки социально-психологических особенностей (платформа HALP, достоверность 80%) [17], а также инструменты «входного контроля» — оценки кандидата не только по компетенциям, но и по рискам злонамеренных действий [16].

На этапе приёма качественная кадровая политика снижает риск попадания «проблемных» сотрудников. Рехтина и Черепанов предлагают оценивать личностные качества, привычки и автобиографические данные кандидата [10]. Правовое обеспечение включает условия о неразглашении коммерческой тайны в трудовом договоре и договоры о полной материальной ответственности для отдельных должностей (ст. 244 ТК РФ). Кадровая аналитика на основе больших данных (анализ цифрового следа) дополняет традиционные методы, достигая достоверности 75–80% [11], но должна соблюдать закон о персональных данных.

В процессе трудовой деятельности используются: система индикаторов (состав и движение персонала, затраты на развитие, мотивация, условия труда — по Бычковой [4]); технические средства (DLP-системы при письменном уведомлении сотрудника, предикативная аналитика Process Mining [7]); комплаенс-системы (выявление конфликта интересов); формализованная политика безопасности (регламенты, ответственные); социально-психологические методы (опросы показывают, что офисные сотрудники чаще

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

создают угрозы, чем удалённые, а HRM-платформы сокращают число рискованных сотрудников на 50% [14]).

При увольнении обязательны: техническая блокировка доступа в последний рабочий день, выходное интервью с подписью о возврате активов, юридическое напоминание о NDA, действующем после ухода. Комплексный подход даёт результат: доля компаний, столкнувшихся с утечками по вине персонала, снизилась с 66% (2023) до 48% (2024) благодаря сочетанию технических, правовых мер и повышению ИБ-грамотности [15].

Таким образом, изолированное применение инструментов контроля неэффективно. Современная кадровая безопасность требует синтеза технического контроля и формирования культуры, при которой у сотрудников нет стимулов нарушать правила.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3. – Ст. 192, 232, 244.
2. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 32. – Ст. 3283. – Ст. 3, 11.
3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31 (1 ч.). – Ст. 3451. – Ст. 6, 7.
4. Бычкова О.В. Информационное и организационное обеспечение кадровой безопасности предприятий // Новое в экономической кибернетике. — 2025. — № 3. — С. 196–214.
5. Виноградова М.А. Кадровая безопасность регионов в развитых, развивающихся и периферийных странах: сравнительный анализ // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 4.

6. Ибрагимова П.А., Гусайниева Х.Г. Кадровая безопасность: риски, угрозы, пути совершенствования // Российское предпринимательство. – 2021. – № 5 (127).
7. Ирина Николаевна Махмудова Процессная аналитика в системе комплаенс-контроля // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2025. №1.
8. Миляева Лариса Григорьевна Диагностика кадровой защищенности в системе методов управления персоналом предприятия // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки . 2021. №2.
9. Петрова Наталья Владимировна, Усикова Оксана Владимировна, Шумбасов Кирилл Олегович Выявление признаков рискованного поведения работников на этапе отбора кадров // Лидерство и менеджмент. 2024. №3.
- 10.Рехтина Г.А., Черепанов А.В. Методы и инструменты диагностики угроз кадровой безопасности организации // Инновационная экономика и общество. – 2025. – № 3 (49). – С. 101-111.
- 11.Глухарева С.В., Шелупанов А.А., Немирович-Данченко М.М. Система кадровой безопасности на предприятиях критической информационной инфраструктуры : монография. – Томск : В-Спектр, 2024. – 227 с.
- 12.Киберинциденты в финсекторе связаны с нарушением сотрудниками политик безопасности [Электронный ресурс] // RT-Solar. – URL: <https://rt-solar.ru/events/news/6393/>
- 13.Living Security: 10% сотрудников генерируют 73% поведенческих киберрисков, а организации замечают лишь малую часть угроз [Электронный ресурс] // CISOclub. – 2025. – URL: <https://cisoclub.ru/living-security-10-sotrudnikov-generirujut-73-povedencheskih-kiberriskov-a-organizacii-zamechajut-lish-maluju-chast-ugroz/>
- 14.Отчет о кибербезопасности: управление HR-рисками снижает угрозы на 60% [Электронный ресурс] // InfoWatch. –

- URL: <https://www.infowatch.ru/analytics/daydzhesty-i-obzory/kiberbezopasnost-vsego-desyat-protsentov-sotrudnikov-generiruyut-semdesyat-tri-protsentov-riskov>
15. Эксперт Чуриков: снижение числа утечек связано с ростом ИБ-грамотности сотрудников и эффектом «открытого контроля» [Электронный ресурс] // CISOclub. – URL: <https://cisoclub.ru/jekspert-churikov-snizhenie-chisla-utechek-svjazano-s-rostom-ib-gramotnosti-sotrudnikov-i-jeffektom-otkrytogo-kontrolja/>
16. Группа SRG разработала IT-инструмент диагностики надежности персонала [Электронный ресурс] // РБК Компании. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/XV89h9szMk/gruppa-srg-razrabotala-it-instrument-diaagnostiki-nadezhnosti-personala/>
17. Александр Севостьянов, ТМК: «Основа кадровой безопасности – оценка сотрудника не только по профессиональным компетенциям» [Электронный ресурс] // CFO Russia. – URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/?article=91968>