

УДК 331

## **КАДРОВЫЕ РИСКИ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Леонов С.А.**

*к.э.н., доцент кафедры экономической теории  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна»  
г. Санкт-Петербург, Россия*

### **Аннотация**

Настоящая статья описывает и систематизирует основные виды кадровых рисков в системе обеспечения корпоративной безопасности организации. Детально раскрывается содержание каждого кадрового риска, а также приводится их описание по типам и видам. Автором проведена систематизация и обобщение знаний в контексте описания, правления и предупреждения кадровых рисков в системе обеспечения кадровой безопасности организации.

**Ключевые слова:** кадровые риски, кадровая безопасность, система безопасности, человеческий фактор, должностные обязанности, корпоративная этика.

## **PERSONNEL RISKS IN THE ORGANIZATION'S CORPORATE SECURITY SYSTEM**

**Leonov S.A.**

*candidate of economic sciences, associate Professor of the department of economic theory  
FSBEI HE «Saint Petersburg State University  
of Industrial Technologies and Design»  
St. Petersburg, Russia*

### **Annotation**

This article describes and systematizes the main types of personnel risks in the system of ensuring corporate security of an organization. The content of each personnel risk is revealed in detail, and they are described according to their types and kinds. The author systematized and summarized the knowledge in the context of describing, managing, and preventing personnel risks in the system of ensuring the personnel security of an organization.

**Keywords:** personnel risks, personnel security, security system, human factor, job responsibilities, corporate ethics.

Бизнес-успех предприятия напрямую зависит от качества и стабильности его кадрового состава, от умения менеджеров своевременно оценить и предусмотреть риски, связанные с персоналом. Ведь персонал является не только главным активом компании, но и потенциальным источником рисков – потеря ключевых специалистов, нарушения дисциплины, непрофессионализм и др. Поэтому необходим системный подход к оценке и снижению кадровых рисков, которые влияют на эффективную работу предприятия [4].

В настоящее время существует множество научных работ, посвященных вопросам определения, классификации и минимизации кадровых рисков в системе обеспечения корпоративной безопасности организации. Среди таких работ следует отметить исследования А.Д. Грешновой, Е.С. Королевой, И.В. Мешковой, М.И. Науменко, А.А. Саранова, Н.З. Сотникова и др. авторов [1, 3, 5, 6, 7, 8, 9]. Вместе с тем следует отметить, что данные вопросы требуют дальнейшего исследования и систематизации.

Кадровые риски (КР) – это вероятность потерь и ущерба на предприятии, связанных с человеческим фактором, в результате возможных ошибок сотрудников, профессиональной некомпетентности, нарушений своих должностных обязанностей и корпоративной этики, злоупотреблений и противоправных действий со стороны персонала. Действия или бездействие сотрудников могут привести к убыткам, снижению производительности, ущербу репутации организации и другим негативным последствиям.

КР являются сложным и многоаспектным видом рисков, и это затрудняет их классификацию. Человеческий фактор вносит в деятельность организации не только свой творческий потенциал и профессионализм, но и непредсказуемость поведения, различные личностные особенности и социально-психологические аспекты. Поэтому под кадровыми рисками подразумеваются не только прямые потери от действий или бездействия сотрудников, но и широкий диапазон возможных негативных событий – текучесть кадров, невосприимчивость персонала к нововведениям и инновациям и другие.

Основные виды кадровых рисков представлены на рис.1.

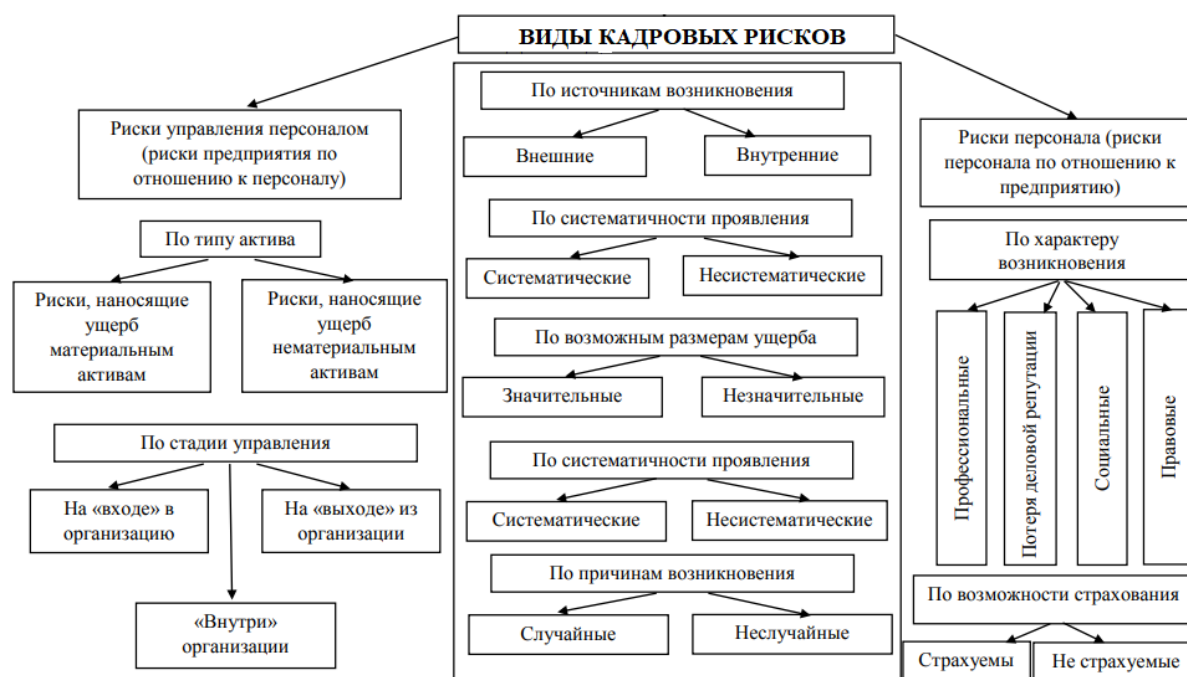


Рисунок. 1. Основные виды кадровых рисков [2]

Кадровые риски управления персоналом (риски предприятия по отношению к персоналу) различаются по следующим факторам.

#### 1. Тип актива:

– КР, которые наносят ущерб материальным активам предприятия и вызваны определенными действиями или бездействием сотрудников, – это неправильное обращение с оборудованием и несоблюдение правил ТБ, приводящие к авариям на производстве, загрязнению и уничтожению товарно-материальных ценностей; последствия таких рисков приводят к прямым финансовым потерям на восстановление или замену активов, простоям на производстве и утрате доверия клиентов;

– риск ущерба нематериальным активам – потеря ценности интеллектуальной собственности, ухудшение корпоративной культуры, имиджа предприятия и доверия клиентов из-за действий сотрудников – разглашение коммерческой тайны, некачественно выполненный заказ, нарушения

корпоративной этики, вызвавшие негативные отзывы, публикации в Интернете или СМИ; нематериальные КР часто являются значительными, так как наносят урон имиджу предприятия.

## 2. Стадия управления:

– на входе в организацию – связаны с процессами отбора и найма персонала, то есть прием на работу неподходящих кандидатов, избыточные расходы на подбор и обучение сотрудников, которые быстро увольняются с предприятия;

– внутри организации – риски управления персоналом внутри компании (коммуникации, мотивация, продуктивность и удержание сотрудников); это возможные конфликты между сотрудниками, снижение производительности труда, большая текучесть кадров, хищения; в результате, компания может пострадать от недополученной прибыли и повышенных расходов на подбор и обучение новых сотрудников;

– на выходе из организации – уход ценных сотрудников, потеря важного для компании опыта и знаний, продажа коммерческий тайн конкурентам, репутационные потери из-за конфликтов и принудительных увольнений; необходимость замены ушедших сотрудников, что влечет дополнительные расходы на поиск, подбор и адаптацию новых работников.

## КР персонала по отношению к предприятию

### 1. Характер возникновения:

– профессиональные – связаны с недостаточной квалификацией сотрудников, ошибками в работе и непрофессиональными действиями; низкая производительность, ошибки в расчетах, неосторожное обращение с оборудованием или ПО приводит к сбоям в производственном процессе, браку и авариям;

- потеря имиджа компании, когда действия или поведение сотрудников наносят ущерб репутации предприятия; это может привести к убыткам, потере клиентов бизнес-партнеров;

- социальные – межличностные конфликты, нарушения корпоративной культуры, моббинг (травля работника коллегами), дискриминация по гендерному, национальному или расовому признаку; это снижает продуктивность работы, вызывает стресс у работников и повышает текучесть кадров;

- правовые – нарушение сотрудниками внутреннего распорядка предприятия, норм трудового законодательства, правил охраны труда, разглашение коммерческой информации; такие нарушения ведут к судебным разбирательствам, штрафам, финансовому и репутационному ущербу для компании.

## 2. Возможность страхования:

- страхуемые – компании могут оформлять страховые полисы от несчастных случаев на производстве, страхование ответственности перед третьими лицами, страхование профессиональной ответственности и др.;

- не страхуемые – риски, которые нельзя компенсировать с помощью страхования (потеря имиджа, правовые и социальные КР).

Виды кадровых рисков, которые классифицируются по различным факторам [2].

## 1. Источники возникновения:

- внешние – изменения в законах, экономические кризисы, агрессивные действия конкурентов приводят к потере ценных сотрудников, ухудшению рабочей обстановки, текучке кадров и трудовой миграции;

- внутренние – связаны с процессами и событиями, происходящими непосредственно внутри компании: неэффективное управление, низкая мотивация сотрудников, ошибки в подборе персонала, недостатки в обучении и

развитии кадров, и другие; внутренние риски могут негативно влиять на качество работы, снижать производительность и повышать текучесть кадров.

## 2. Систематичность проявления:

- систематические – результат недостатков внутренней системы управления, корпоративной культуры и неэффективных бизнес-процессов приводит к регулярным проблемам, постоянным ошибкам сотрудников и конфликтам;

- несистематические – болезнь или смерть ключевого сотрудника, смена руководителя, редкие, но значительные ошибки, допущенные персоналом.

## 3. Размеры ущерба:

- значительные (критические и катастрофические) – приводят к серьезным финансовым потерям и ущербу для репутации организации: утечка конфиденциальной информации, уход группы ведущих специалистов и другие; это может непосредственно повлиять на конкурентоспособность и доходы компании; при критических рисках ущерб составляет 50–75 % от вложений, при катастрофических 75–100 % (фактическое банкротство предприятия);

- незначительные (минимальные) – потери составляют 0–25 %, практически не оказывает влияния;

- допустимые – ущерб 25–50 % ощутимый, но со временем исправимый и не приводит к критическому финансовому состоянию предприятия.

## 4. Причины возникновения:

- случайные – связаны с непредвиденными и неконтролируемыми событиями в процессе управления персоналом, которые могут привести к потере ключевых сотрудников, изменению трудовой деятельности или снижению производительности труда; это профессиональные заболевания, неожиданное увольнение ключевого сотрудника, ошибки в выборе персонала из-за недостаточно продуманных кадровых процедур, несчастные случаи на производстве, стихийные бедствия и другие форс-мажоры, которые могут

внезапно лишить организацию значительной части персонала или затруднить доступ сотрудников на рабочее место;

– умышленные – связаны с осознанными действиями сотрудников, направленными на нанесение ущерба организации: мошенничество, саботаж, утечка конфиденциальной информации и другие; эти риски требуют особого внимания со стороны руководителей предприятия, так как они могут иметь серьезные последствия для бизнеса.

#### 5. Возможность предвидения и точность оценки:

– прогнозируемые – замену сотрудника на время ежегодного отпуска, при плановом выходе на пенсию или в декретный отпуск можно спланировать заранее без последствий для рабочего процесса;

– трудно прогнозируемые – внезапную поломку оборудования или болезнь ключевого сотрудника сложно предвидеть и точно оценить влияние на операции компании;

– непрогнозируемые – внезапную тяжелую болезнь или смерть руководителя, внезапный уход узкого специалиста, которого невозможно быстро заменить, и другие неожиданные ситуации невозможно заранее предвидеть и оценить их последствия.

#### 6. Калькулируемость:

– калькулируемые – это риски, вероятность возникновения и потенциальный ущерб от которых можно оценить на основе статистических данных: повышенной текучесть кадров в результате низких зарплат по сравнению с рыночным уровнем и др.;

– не калькулируемые – невозможно точно оценить вероятность возникновения и потенциальный ущерб (потеря ключевого сотрудника, недостаток компетентности работника и др.).

#### 7. Степень управляемости:

– управляемые – КР, над которыми компания может иметь полный или достаточный контроль, они предсказуемы и их можно предотвратить или

минимизировать: высокий уровень текучести кадров, который может быть снижен улучшением системы мотивации и условий труда, риски, связанные с несоответствием компетенций сотрудников занимаемым должностям, которые можно устранить обучением, профессиональной переподготовкой или сменой должности;

– условно-нерегулируемые – есть ограниченный контроль, КР частично предсказуемы, компания может принимать определенные меры, чтобы снизить их вероятность, но полностью исключить их невозможно: риск потери ключевых сотрудников из-за изменения рыночных условий и др.;

– неуправляемые – организация не имеет контроля над КР, они могут возникать внезапно и быть вызваны внешними факторами: природные катастрофы или глобальные пандемии, ограничивающие возможности сотрудников работать; такие риски трудно предсказать и контролировать, поэтому компании могут лишь смягчить их воздействие эффективными мерами в чрезвычайных ситуациях.

#### 8. Характер возможных потерь:

– финансовые – денежные потери, вызванные действиями персонала; издержки, связанные с наймом, обучением и увольнением сотрудников; выплаты пособий и компенсаций при разрешении трудовых споров; прямые и косвенные убытки, вызванные недостаточной квалификацией или плохой работой персонала (штрафы, прекращение финансирования проекта и др.);

– материальные – повреждение оборудования, хищение материальных ценностей, нерациональное использования ресурсов компании;

– трудовые – связаны с потерей рабочей силы или уменьшением ее эффективности, это приводит к увеличению нагрузки на оставшихся сотрудников и снижению производительности;

– потери времени – неэффективный тайм-менеджмент, который приводит к задержкам в выполнении задач, простоям, излишней тратой времени на

координацию и коммуникацию, затягивание процессов найма, обучения и адаптации новых сотрудников, длительный поиск узких специалистов;

– социальные – взаимоотношения и социальный климат в коллективе, которые могут привести к конфликтам, снижению мотивации и удовлетворенности работой среди сотрудников (дискриминация, моббинг, несправедливое распределение нагрузки и вознаграждений, проблемы в корпоративной культуре).

#### 9. Степень обоснованности:

– обоснованные – организация сознательно принимает на себя такие риски в процессе реализации своей кадровой стратегии для получения значительной выгоды в будущем; это инвестирование в высококвалифицированных специалистов с высоким потенциалом и высокой стоимостью; принятие решений о реорганизации или изменении структуры компании, которое может привести к временной нестабильности; внедрение новых неопробованных технологий обучения и развития персонала;

– необоснованные – результат необдуманных или ошибочных решений в управлении персоналом, которые не несут в себе стратегической выгоды или преимуществ для организации: найм сотрудников без должной проверки их квалификации, игнорирование обучения и развития персонала; отсутствие адекватных мер по мотивации и удержанию ценных работников; запуск масштабной инновационной программы без подготовки персонала и предварительных просчетов; прием на работу сомнительных лиц, принимающих решения, без оценки реальной необходимости для бизнеса (консультантов, экстрасенсов и др.).

Большое количество видов кадровых рисков требует от руководителей бизнеса разработки эффективных мер по минимизации и управлению рисками, связанными с человеческим фактором.

### Библиографический список:

1. Грешнова, А. Д. Кадровые риски, подходы к управлению кадровыми рисками / А. Д. Грешнова, Д. Д. Грешнова // Управление персоналом: теория, практика, перспективы : Материалы региональной студенческой конференции, Омск, 18–19 мая 2023 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2023. – С. 42-48.
2. Кетоева, Н. Л. Классификация кадровых рисков [Электронный ресурс] / Н. Л. Кетоева, К. А. Шавлинская // Интернет-журнал "Вектор экономики». – 2024. – URL: [http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/5/economics-management/Ketoeva\\_Shavlinskaya.pdf](http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/5/economics-management/Ketoeva_Shavlinskaya.pdf) (дата обращения: 27.03.2024).
3. Королева, Е. С. Разработка технологии проведения собеседований, как минимизация кадрового риска / Е. С. Королева // ЭМПИ : материалы Международной мультидисциплинарной научно-практической конференции, Брянск, 25 апреля 2018 года. – Брянск: Брянский государственный технический университет, 2018. – С. 41-44.
4. Леонов С. А. Кадровая безопасность и основы безопасности труда [Электронный ресурс]: учебник / Леонов С. А., Попов Ю. А. — Санкт-Петербург: СПбГУПТД, 2025.— 146 с.— Режим доступа: [http://publish.sutd.ru/tp\\_ext\\_inf\\_publish.php?id=202561](http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=202561), по паролю.
5. Мешкова, И. В. Кадровые риски в контексте исследования управления социальными рисками / И. В. Мешкова // Цифровое общество: социологическое измерение настоящего и будущего : Сборник материалов конференции, Москва, 02–03 ноября 2023 года. – Москва: Российское общество социологов, 2024. – С. 123-126.
6. Науменко, М. И. Внутренние риски кадровой безопасности на предприятии в условиях цифровой трансформации / М. И. Науменко, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 1-2(107). – С. 92-95. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-2-1-92-95

7. Саранов, А. А. Управление кадровыми рисками в условиях цифровой трансформации: оценка затрат на переобучение сотрудников и рисков сопротивления изменениям / А. А. Саранов, Р. А. Тимофеев // Проблемы управления качеством образования : Сборник статей XVIII Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 10–11 ноября 2025 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – С. 135-137.

8. Сотников, Н. З. Карьерные риски в системе кадрового риск-менеджмента / Н. З. Сотников // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : Сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции, Москва, 06–08 апреля 2021 года. Том Часть 2. – Москва: ООО "ЭДЕЛЬВЕЙС", 2021. – С. 198-202.

9. Сотников, Н. З. Карьерные риски как специфический вид кадровых рисков: сущность, содержание, классификации / Н. З. Сотников // Пятый международный экономический симпозиум - 2021 : Материалы международных научных конференций: VIII Международной научно-практической конференции памяти профессора В.Т. Рязанова, Международной научной конференции по бухгалтерскому учету и финансовому анализу памяти профессора В.В. Ковалева, XVIII Международной конференции, посвященной 120-летию со дня рождения профессора С.И. Тюльпанова, XXVII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 14–17 апреля 2021 года / Редколлегия: О.Л. Маргания, С.А. Белозеров [и др.]. – Санкт-Петербург: ООО "Скифия-принт", 2021. – С. 1035-1040.