

Иготти Ирина Николаевна

канд. экон. наук, доцент
Санкт-Петербургский государственный
лесотехнический университет имени С.М. Кирова
Санкт-Петербург, Россия

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ HR МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА КАДРОВУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ

Аннотация

Исследуются ключевые аспекты HR-менеджмента и их влияние на кадровую безопасность российских компаний в условиях дефицита квалифицированных кадров, цифровизации бизнес-процессов на фоне становления Индустрии 4.0 и трансформации рынка труда. Проведён анализ статистических данных, результатов опросов и рейтингов, а также практик HR-менеджмента ведущих корпораций. Результаты показывают, что системный подход к развитию компетенций, мотивации, организационной культуре и регламентации процессов существенно снижает кадровые риски, повышает управляемость персонала и укрепляет кадровую безопасность. Сделан вывод о том, что интеграция всех элементов HR-менеджмента является ключевым фактором устойчивого развития и конкурентоспособности компаний.

Ключевые слова: HR-менеджмент, кадровая безопасность, корпоративная культура, мотивация персонала

Введение. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что кадровая безопасность в современной компании является одним из ключевых условий ее устойчивого развития и конкурентоспособности бизнеса. Данное положение особенно актуально в условиях, когда 78% компаний России ощущают кадровый «голод», при этом только 16% работодателей заявили, что с подбором персонала проблем нет (по данным опроса Исследовательского центра SuperJob за сентябрь–октябрь 2025 г.). В условиях трансформации рынка труда, цифровизации бизнес-процессов (под влиянием становления Индустрии 4.0 или Шестого технологического уклада по концепции Н.Д. Кондратьева) и роста неопределенности возрастает роль HR-менеджмента как системы, обеспечивающей защиту организации от внутренних угроз, связанных с персоналом. Именно поэтому ключевые аспекты HR-менеджмента необходимо рассматривать сквозь призму управления кадровыми рисками, которые напрямую влияют на уровень кадровой безопасности.

Цель исследования – определить ключевые аспекты HR-менеджмента и оценить их влияние на уровень кадровой безопасности в современных российских компаниях.

Материалы и методы исследования. В исследовании использован комплексный аналитический подход, включающий обзор статистических данных, результатов опросов российских компаний (SuperJob, «Яков и партнеры», Get experts), рейтинговых и отчетных материалов (Coursera Global Skills Report 2021, АКРА), а также

анализа практик HR–менеджмента ведущих российских корпораций. Основное внимание уделялось систематизации процессов подбора, адаптации, развития, мотивации, удержания персонала, регламентации трудовых процессов и управления рисками. Методы включали сравнительный анализ квалификационных и профессиональных компетенций, оценку кадровых рисков, выявление влияния корпоративной культуры, мотивационных практик и условий труда на кадровую безопасность, а также синтез информации для формулирования практических рекомендаций.

Результаты исследования и их обсуждение. В рамках настоящего исследования важно указать, что HR–менеджмент представляет собой сложную многоуровневую систему, включающую процессы подбора, адаптации, развития, мотивации и удержания персонала, а также формирование организационной культуры и регламентацию трудовых отношений. Каждый из данных элементов при неэффективной реализации становится источником кадровых рисков, способных привести к снижению производительности труда, утрате человеческого капитала, росту конфликтности и репутационных потерь [2]. В частности, в 2026 г. дефицит квалифицированных кадров приобрел структурный характер. Работодатели стали крайне избирательны – спрос на начинающих специалистов упал, тогда как потребность в опытных профессионалах, способных приносить измеримую ценность с первого же дня, остается острой.

В данных условиях одним из ключевых аспектов HR–менеджмента является управление профессионально–квалификационным потенциалом персонала. Интерес представляет исследование Coursera Global Skills Report 2021, по результатам которого в области науки о данных Россия заняла 4–е место, уступив только Финляндии, Дании и Бельгии. Специалисты демонстрировали высокий уровень владения математикой (99%) и статистическим программированием (100%), но низкие результаты в навыке анализа данных – всего 2%. В свою очередь в области технологий Россия заняла 9–е место, при этом российские специалисты демонстрировали высокие результаты в области компьютерного программирования (100% владения навыками), работы с базами данных (98%), веб–разработки (99%) и мобильной разработки (95%). Отдельного внимания заслуживает место специалистов России по бизнес–навыкам, а именно 24–е – россияне продемонстрировали сильное владение навыками управления человеческими ресурсами (100%) и коммуникации (98%) и слабое в областях

бухгалтерского учета (10%), предпринимательства (36%), управления финансами (36%), лидерства и управления (38%) [8].

Несмотря на полученные результаты, недостаточный уровень компетенций, несоответствие квалификации требованиям должности, отсутствие необходимых навыков и опыта формируют профессионально–квалификационные риски. Данные риски напрямую угрожают кадровой безопасности, поскольку приводят к ошибкам в выполнении трудовых функций, снижению качества продукции и услуг, срыву сроков и нарушению бизнес–процессов. Помимо прочего, по данным опроса «Яков и партнеры», опубликованным в июне 2025 г., дефицит кадров стал главным риском для 30% российских предприятий. Среди наиболее востребованных специалистов IT–специалисты (30%), квалифицированные рабочие (24%), операторы и водители (23%), инженеры (22%). В долгосрочной перспективе подобные риски ослабляют позиции организации на рынке и повышают зависимость от внешних факторов. Эффективная система обучения, повышения квалификации и развития персонала выступает важнейшим инструментом нейтрализации данных угроз и способствует укреплению кадровой безопасности [6].

Риски проявляются в формальном отношении к работе, нарушении трудовой дисциплины, росте текучести кадров (по данным ежегодного исследования рынка труда консалтинговой компании Get experts, в 2025 г. уровень текучести кадров оставался стабильным в 42% компаний, при этом 32% зафиксировали рост показателя, а 25% – снижение [5]) и распространении информации, не подлежащей разглашению. В контексте кадровой безопасности поведенческие риски являются одними из наиболее опасных, поскольку напрямую связаны с человеческим фактором и трудно поддаются формализации. Развитие корпоративной культуры и создание условий для самореализации сотрудников позволяют снизить вероятность возникновения данных рисков и повысить уровень защищенности компании. Следует подчеркнуть, что для предпринимателей в ходе организации системы HR–менеджмента значимым является аспект рентабельности, так, по данным рейтингового агентства АКРА, в первом полугодии 2025 г. средняя рентабельность по FFO (до выплаты процентных платежей и налогов) снизилась до 23%, а маржа чистой прибыли – до 8,4% [7].

Важным аспектом HR–менеджмента является регламентация кадровых процессов и процедур. Недостаточная формализация бизнес–процессов создает

условия для хаоса, произвола и субъективных решений, что негативно отражается на дисциплине и управляемости персонала. В то же время чрезмерная бюрократизация приводит к замедлению процессов, дублированию функций и снижению гибкости организации. Оба крайних варианта повышают уровень кадровых рисков и ослабляют кадровую безопасность. Алгоритм регламентации кадровых процессов и процедур включает в себя [3]:

- создание нормативно–правовой и информационной базы;
- назначение ответственных;
- составление перечня обязательных кадровых документов;
- разработка и утверждение необходимых документов кадрового учета и нормативных актов;
- заполнение регистрационных книг и журналов;
- проверка правильности оформления трудовых договоров.

Особое место в системе HR–менеджмента занимает делегирование полномочий и распределение функциональных обязанностей. Ошибки в делегировании, недостаточная четкость должностных инструкций и несоответствие поручаемых задач уровню компетенций сотрудников формируют риски снижения эффективности труда и роста конфликтов. В условиях кадровой небезопасности данная ситуация к демотивации персонала, утрате доверия к руководству и ухудшению социально–психологического климата в коллективе. Наиболее передовые подходы к мотивации сотрудников в российских корпорациях:

- денежные премии и бонусы. Более чем две трети российских компаний выплачивают нефиксированные квартальные и годовые бонусы своим сотрудникам;
- социальный пакет. В 89% случаев такой вид мотивации охватывает весь персонал, независимо от регалий и положения. Например, «Лаборатория Касперского» демонстрирует смешанный подход, сочетающий стандартные элементы соцпакета вроде ДМС, спорта и психологической поддержки с нетривиальными решениями;
- бесплатное образование. Четыре из пяти компаний на российском рынке внедряют бесплатные образовательные программы без привлечения внешних экспертов. И так, получается развивать компетенции сотрудников, не расходуя дополнительные ресурсы. Например, в «Билайне» с 1999 г. функционирует корпоративный университет;

– моральные стимулы. Вручение грамот, знаков, медалей к праздничным датам, подарков к Новому году, льготных путевок в лагерь детям сотрудников. Регулярно присваиваются номинации по итогам дня, недели, месяца – наиболее приветливый сотрудник, за качество обслуживания, за наставничество и другие [4].

Несоответствие рабочих мест требованиям охраны труда и эргономики повышает риск профессиональных заболеваний и производственных травм, что влечет за собой не только финансовые потери, но и правовую ответственность работодателя. Устаревшее оборудование и программные продукты снижают производительность труда и усиливают нагрузку на персонал, что в итоге отражается на уровне кадровой безопасности. Регулярный мониторинг условий труда и своевременная модернизация средств производства позволяют минимизировать данные риски и обеспечить стабильность трудового процесса [1].

Интерес представляет положение о том, что в условиях цифровой экономики (в частности реализации в России таких национальных проектов, как «Цифровая экономика РФ» (2019–2024 гг.) и «Экономика данных» (2025–2030 гг.)) возрастает значимость управления психофизиологическими и личностными рисками работников. Интенсификация труда, информационные перегрузки и рост ответственности усиливают стрессовые факторы организационной среды. Игнорирование данных рисков приводит к снижению работоспособности персонала и росту скрытых угроз кадровой безопасности. Систематический стресс–мониторинг и диагностика удовлетворенности трудом позволяют выявлять потенциальные угрозы на ранних стадиях и разрабатывать профилактические меры.

Выводы. Исследование показало, что ключевые аспекты HR–менеджмента напрямую влияют на кадровую безопасность. Управление профессионально–квалификационным потенциалом сотрудников, системное обучение и повышение квалификации снижают риски ошибок, срывов сроков и снижения качества продукции. Развитие корпоративной культуры, эффективная мотивация (денежные бонусы, социальный пакет, образование, моральные стимулы) и четкая регламентация кадровых процессов повышают управляемость персонала и уменьшают внутренние кадровые угрозы.

В то же время недостаточная компетентность, несоответствие квалификации, формальные подходы к работе, нарушение дисциплины и устаревшее оборудование увеличивают кадровые риски и подрывают устойчивость компании. Особое значение

имеет управление психофизиологическими и личностными рисками сотрудников в условиях цифровизации и информационных перегрузок, что позволяет снижать стресс, повышать производительность и поддерживать долгосрочную кадровую безопасность. В целом, эффективная интеграция всех элементов HR–менеджмента от подбора до развития и мотивации формирует системную защиту компании от кадровых угроз и способствует устойчивому развитию бизнеса

Список использованных источников

1. Кураян, К.А. Анализ менеджмент–рисков в системе кадрового менеджмента современной организации / К.А. Кураян // Вестник евразийской науки. – 2024. – № S2. – С. 1–8. EDN: OREQWJ

2. Оксенюк, Е. Е. Обеспечение кадровой безопасности предприятия как технология HR / Е. Е. Оксенюк, М. Н. Безуглова, О. Г. Коваленкова // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3(62). – С. 866–869. EDN: ICVQLM

3. Селезнев, Е.А. Современные проблемы и тенденции управления кадровым менеджментом / Е.А. Селезнев, И.В. Косякова // Вестник Академии права и управления. – 2024. – № 3. – С. 194–198. DOI: 10.47629/2074-9201_2024_3_194_198 EDN: FQRZUR

4. Соловова, Н.В. Кадровый риск–менеджмент: оценка рисков промышленной организации нефтегазовой отрасли / Н.В. Соловова, О.Ю. Калмыкова // Вестник евразийской науки. – 2023. – № 4. – С. 1–14. DOI: 10.15862/57ECVN423 EDN: NPLWMO

5. Аналитики сообщили о сокращениях в каждой четвертой компании в РФ в 2025 году // Эксперт [Электронный ресурс]. URL: <https://expert.ru/news/analitiki-soobshchili-o-sokrashcheniyakh-v-kazhdoy-chetvertoy-kompanii-v-rf-v-2025-godu/> (дата обращения: 10.01.2026).

6. Дефицит кадров стал главным риском для 30% предприятий // MONDIARA [Электронный ресурс]. URL: <https://news.mondiara.com/categories/1/posts/132910> (дата обращения: 10.01.2026).

7. Крупные компании теряют в рентабельности // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8213916> (дата обращения: 10.01.2026).

8. Топ компетенций российских специалистов // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/education/518389-top-kompetencij-rossijskih-specialistov> (дата обращения: 10.01.2026).