

### Литература

1. Миссия и задачи Международной федерации ассоциаций комплаенс (IFCA) [Электронный ресурс]. URL: <https://compliance.su/info/articles/missiya-i-zadachi-mezhdunarodnoy-federatsii-assotsiatsiy-komplaens-ifca/>
2. Национальный план развития конкуренции в Российской Федерации на 2018–2020 годы [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_285796/2bbd05163f15eaba8fe163c1b26f3956626a5210/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_285796/2bbd05163f15eaba8fe163c1b26f3956626a5210/)
3. Приказ ФАС России от 05.02.2019 N 133/19 «Об утверждении методики расчета ключевых показателей эффективности функционирования в федеральном органе исполнительной власти антимонопольного комплаенса» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_317658/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317658/)
4. Распоряжение Правительства РФ от 18 октября 2018 г. № 2258-р «Об утверждении методических рекомендаций по созданию и организации федеральными органами исполнительной власти системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_309384/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_309384/)
5. Указ Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. № 821 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов». [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_102226/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_102226/)

## Кадровая политика как основа экономической безопасности компании

### HR Policy as the Basis of the Company's Economic Security

(DOI: 10.34773/EU.2021.5.11)

---

**М. КОНДРАТЬЕВА, Д. СВИРИНА (ЦВЕТКОВА)**

---

**Кондратьева Мария Николаевна**, д-р экон. наук, профессор кафедры современных технологий управления Института технологий управления МИРЭА – Российского технологического университета (РТУ МИРЭА). E-mail: [kondrateva@mirea.ru](mailto:kondrateva@mirea.ru)

**Свирина (Цветкова) Дарья Дмитриевна**, студент направления подготовки «Экономика предприятия» Института технологий управления РТУ МИРЭА. E-mail: [thesvirina@gmail.com](mailto:thesvirina@gmail.com)

*В сообщении обосновывается необходимость использования специальных методик кадрового отбора для обеспечения экономической безопасности компании. Рассматриваются пять основных нетипичных методов оценки претендента в целях предотвращения ущерба от некачественной работы потенциального сотрудника, ведь человеческий фактор сегодня является самой распространенной причиной различных нарушений, связанных с экономической и информационной безопасностью. Делается попытка обратить внимание на методы отбора персонала, которые помогут сделать процесс найма более логичным и прозрачным, обеспечивая, таким образом, безопасность компании.*

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, подбор персонала, управление кадрами, метапрограммы, референции, оценка достоверности информации, нейролингвистическое программирование.

*The report substantiates the need to use special methods of personnel selection to ensure the economic security of the company. The main five atypical ways of evaluating an applicant are considered, in order to prevent damage from poor-quality work of a potential employee, because the human factor is today the most common cause of various violations related to economic and information security. An attempt is made to draw attention to the methods of personnel selection that will help make the recruitment process more logical and transparent, thus ensuring the security of the company.*

**Key words:** economic security, personnel selection, personnel management, metaprograms, references, information reliability assessment, neuro-linguistic programming.

## Основные положения

Статья базируется на пяти гибридных моделях отбора персонала, которые позволяют принять решение на основе многофакторной оценки, складывающейся во время проведения интервью с кандидатом.

## Введение

Современный рынок труда претерпевает сложную модификацию. Если раньше право выбора принадлежало работодателям, то сегодня (особенно в технологичных отраслях) сами претенденты на должности делают выбор между работодателями. Несмотря на это, компании, с целью обеспечения экономической безопасности и защиты бизнеса, предъявляют конкретные требования при наборе потенциальных сотрудников. Это неудивительно, ведь кадровая политика является центральным звеном в системе экономической безопасности компании.

В настоящей статье авторами предлагается алгоритм обеспечения экономической безопасности компании посредством грамотного отбора персонала. В работе исследуются методики оценки персонала, что необходимо для принятия кадрового решения.

Авторы статьи предлагают пять нетипичных методик отбора персонала, которые упростят процесс отбора кандидатов и будут способствовать повышению экономической безопасности внутри организации. При этом нет необходимости обязательного применения на практике всех вариантов оценки персонала. Каждая компания, менеджер и HR-специалист вправе выбрать один или несколько подходящих методов, чтобы использовать их при отборе и найме будущих сотрудников.

## Методики отбора персонала

Для обеспечения экономической безопасности организаций необходимо учитывать влияние персонала, участвующего в хозяйственной деятельности. По вине персонала происходят аварии, утечка персональных данных и т.д. Компании должны направить свои усилия на: *удачный отбор персонала, достижение оптимальной численности сотрудников, обеспечение необходимого уровня профессиональной квалификации персонала, грамотную организацию трудового процесса, сохранение коммерческой тайны*. Также необходимо выделить два вида угроз – *внешние и внутренние*. Отметим, что именно с внутренними угрозами наиболее часто сталкиваются компании, риски которых сопряжены с персоналом [6]. Исходя из этого, в статье исследуются методики и процессы грамотного и эффективного подбора персонала, которые помогут снизить количество инцидентов, связанных с кадровым риском<sup>1</sup>.

### 1. Формирование профиля должности

Выбор методик начинается с постановки задачи при поиске персонала для компании. Этот этап станет определяющим для выбора метода оценки персонала. Для поиска кандидата необходимо сформировать профиль, включающий параметры оценки надежности претендента на должность: компетентность, профессионализм, психологическое здоровье, заинтересованность, склонность к командной или индивидуальной работе, лидерский потенциал. Также необходимо описание особенностей корпоративной культуры, системы ценностей, норм и правил ведения бизнеса, сложившейся системы управления [2]. Это позволит провести отбор в соответствии с поставленными стратегическими целями, изменяя при необходимости параметры уровня надежности претендента на должность и обеспечивая экономическую безопасность компании.

### 2. Структура проведения интервью с претендентом

Чтобы получить необходимую и правдивую информацию о претенденте, необходимо расположить кандидата к разговору. Для этого стоит проводить интервью в стиле переговоров, а не допроса. Заранее продуманная структура проведения интервью, подготовленные вопросы, комфортная атмосфера являются залогом успешного проведения собеседования.

---

<sup>1</sup> Кадровый риск – риск, связанный с низким интеллектуальным потенциалом сотрудника, разглашением коммерческой тайны, сотрудничеством с третьими лицами.

Обеспечить безопасность и предотвратить угрозы для компании поможет выявление отрицательных качеств претендента – склонности к подлогу, обману, сокрытию информации, излишней тревожности, суетливости, скрытности. Применение стресс-интервью помогает выявить истинные мотивы кандидата при устройстве на работу. Для этого необходимо учитывать факторы: чередование тем вопросов – знания и навыки, мотивация и модели поведения; поддержание быстрого темпа беседы для снижения вероятности получения социально желательных ответов<sup>1</sup>; присутствие психолога на собеседование для составления психоэмоционального портрета человека, анализа языка жестов [3].

### 3. Анализ метапрограмм<sup>2</sup> речи

Метод основан на таком построении вопросов, которые позволят получить ответы в заданных рамках, и дальнейшем анализе формулировок, оценочной составляющей слов претендента. Чтобы оценить тип мышления кандидата, предлагается проводить интервью совместно с помощником, который будет анализировать структуру построения фраз при ответе. Это позволит избежать получения социально желательных ответов. Оценив метапрограммы кандидата, менеджер получает информацию об особенностях его мышления, принятия решений, мотивации, предпочтений в рабочих отношениях, о которых сам кандидат, возможно, предпочёл бы умолчать [3]. Существуют несколько метапрограмм, которые показывают соотношение собственного и чужого мнения при принятии решений. Рассмотрим особенности каждой из них.

**Внешний тип референции** – люди с этим типом референции эффективно работают на исполнительских должностях и позициях, например, секретарь, продавец, администратор. Они подвержены внешнему влиянию, испытывают сложности при отказе другому человеку, нуждаются в постоянном консультировании. Как и у других типов референции, здесь существуют свои плюсы и минусы. К положительным сторонам относится то, что такие люди легко идут на компромисс, могут быть прекрасными продавцами, так как они будут клиентоориентированы и лояльны к покупателям. К отрицательным сторонам можно отнести подверженность внешнему влиянию.

**Внутренний тип референции** предпочтителен для сотрудников, занимающих позиции финансовых контролеров, юристов, управляющих менеджеров и т.д. Люди с внутренней референцией готовы отстаивать свою точку зрения даже в тех случаях, когда она расходится с мнением большинства, что говорит о неохотном рассмотрении альтернативных путей решения задач и проблем. Тип поведения такого человека говорит о его взглядах и текущих целях. Если они совпадают с ценностями, важными для компании, то менеджер сможет успешно закрыть вакансию.

**Смешанный тип референции** – универсальный тип, который может изменяться в зависимости от специфики работы и уровня занимаемой должности. Чтобы выявить тип референции, необходимо задавать претенденту вопросы о работе и его социальной жизни, так как в разных сферах жизни типы референции могут отличаться. Если кандидат говорит о своих достижениях, следует уточнить, кем были заданы критерии успешности данного мероприятия. Если человек установил себе планку самостоятельно – это пример внутреннего типа референции, если показатели успешности были выдвинуты руководителем – у кандидата внешний тип референции. Отметим, что нет плохих типов референции, есть типы, подходящие или неподходящие под конкретные виды работы.

### 4. Метод провокации

Метод используется нанимающей компанией, когда перед ней стоит задача найти кандидата, у которого будет сильно выражена необходимая бизнесу черта характера, тип мышления или особые способности [1]. Рассмотрим действие этой тактики на примере: *осуществляется*

<sup>1</sup> Социально желательные ответы – формулировка ответов таким образом, чтобы она соответствовала тому, что хотят услышать от кандидата, а не раскрывала его истинные мысли и взгляды.

<sup>2</sup> Метапрограммы – паттерны, использующиеся для определения того, какая информация будет допущена в сознание; играют ключевую роль в процессе мотивации и принятия решений [7].

поиск на вакансию «системный администратор», в функции которого будет входит техническая поддержка пользователей. Именно общение с пользователями будет критическим фактором при отборе одинаково квалифицированных специалистов.

На таком интервью задается провокационный вопрос, например: *почему так много глупых пользователей?* Далее можно наблюдать три варианта развития событий: кандидат отвечает на вопрос спокойно; кандидат, услышав вопрос, начинает немного нервничать; кандидат, услышав вопрос, начинает с большим энтузиазмом давать пояснения. Становится очевидно, в пользу какого кандидата будет сделан выбор и какова эффективность процедуры фильтрации кандидатов. Чтобы эффективно применять этот метод, нужно выделить критичные для должности объекты взаимодействия, смоделировать форму вопроса или утверждение провокации.

### **5. Оценка достоверности информации**

Данная методика отбора персонала может найти применение в силу того, что важно не просто получить информацию от кандидата, но и оценить, насколько полученные сведения соответствуют действительности, при этом не прибегая к использованию полиграфа [5]. Рассмотрим примеры ситуаций, на которые стоит обратить внимание для лучшего анализа поведения собеседника.

**Невербальные проявления** тяжело поддаются контролю со стороны кандидата. Важно, чтобы испытуемого оценивал опытный человек, который сможет по мимике, жестам установить тип и характер претендента.

**Нейролингвистическое программирование (НЛП)** подразумевает наблюдение за глазами паттернами, даёт информацию о том, рассказывает ли человек о своих воспоминаниях или конструирует кейсы под ситуацию, заданную на собеседовании [4].

**Прием рационализации** – ситуация, при которой кандидат заменяет содержательный ответ на поставленный вопрос сложной многоступенчатой конструкцией, которая при этом не содержит информации для анализа.

### **Результаты**

В ходе исследования были выделены гибридные методики отбора персонала, главной целью которых является обеспечение экономической безопасности компании. Используя данные методики, менеджер может принимать кадровое решение, понимая истинные мотивы потенциального сотрудника и оценивая степень его искренности.

### **Обсуждение**

Авторы акцентируют внимание на том, что не существует плохих или хороших сотрудников: есть подходящие и неподходящие кандидаты для тех или иных компаний. Сегодня в сфере обеспечения экономической безопасности именно человеческий фактор является самым трудным для прогнозирования, что обязывает HR-специалистов быть особенно внимательным к кандидатам.

### **Заключение**

Вышесказанное позволяет сделать вывод, что персонал компании, его деятельность может являться источником угроз для хозяйственной деятельности бизнеса. Для повышения экономической безопасности компаниям необходимо направить усилия на обеспечение кадровой безопасности еще на этапе отбора персонала.

Таким образом, применение рассмотренных методик для отбора персонала и грамотная интерпретация результатов собеседования позволят снизить риски от попадания в команду недобросовестных и неквалифицированных претендентов, даст компании преимущество для достижения своих целей и повысит уровень экономической безопасности.

### Литература

1. Егоров М.В., Сайбель Н.Ю. Оценка объективности предоставления информации в современных условиях // Сб. трудов конф. «Социально-экономические и правовые аспекты развития общества» (г. Краснодар, 17 ноября 2018 г.). Майкоп, 2020. С. 126–129.
2. Залозная Д.В. Подходы к оценке кадровой составляющей экономической безопасности организации // Наука и образование: хозяйство и экономика, предпринимательство, право и управление. 2021. № 3 (10). С. 7–12.
3. Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. 15-е изд., перераб. и доп. М.: Альпина Паблишер, 2021. 313 с.
4. Кубалова А. Особенности психологического воздействия в процессе PR-коммуникации: НЛП // Вестник института цивилизации. 2014. № 8. С. 237–243.
5. Лесникова А.Д., Баринов С.В. Изобличение лжи путем применения тактико-криминалистических способов и инструментальных средств // Сб. трудов конф. «Права человека: современные тренды реализации и защиты» (г. Москва, 12 декабря 2019 г.). М.: «Мир науки», 2020. С. 111–116.
6. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уровни эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 422 с.
7. О'Коннер Д., Сеймор Д. Введение в нейролингвистическое программирование. Челябинск: Библиотека А. Миллера, 1998.

## Стратегическое управление развитием организации мебельной отрасли

### Strategic Management of the Development of the Organization of the Furniture Industry (DOI: 10.34773/EU.2021.5.12)

---

У. МУСИН, В. АНДРЕЕВА

---

**Мусин Урал Рамазанович**, канд. экон. наук, доцент кафедры управления проектами и маркетинга Института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета (ИНЭФБ БашГУ). E-mail: [uralrm@yandex.ru](mailto:uralrm@yandex.ru)  
**Андреева Валерия Сергеевна**, магистрант ИНЭФБ БашГУ. E-mail: [lera.andreeva.2014@yandex.ru](mailto:lera.andreeva.2014@yandex.ru)

*В представленной статье, в качестве основного вклада в познание предмета исследования, предлагается авторское понимание содержания стратегического управления развитием организации мебельной отрасли, а также дается обоснование методическим рекомендациям по совершенствованию стратегического управления развитием организации мебельной отрасли в условиях нестабильности внешней среды, как ключевого фактора повышения эффективности функционирования организации в долгосрочной перспективе.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, развитие, организация, модернизация, портфель стратегических альтернатив.

*In this article, as the main contribution to the knowledge of the subject of the study, we offer the author's understanding of the content of the strategic management of the development of the organization of the furniture industry, as well as provide justification for methodological recommendations for improving the strategic management of the development of the organization of the furniture industry in the conditions of instability of the external environment, as a key factor in improving the efficiency of the organization in the long term.*

**Keywords:** strategic management, development, organization, modernization, portfolio of strategic alternatives.