



DOI: <http://dx.doi.org/10.15688/jvolsu3.2015.3.7>

УДК 331.108

ББК 65.246

## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ<sup>1</sup>

Наталья Викторовна Кузнецова

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики труда и управления персоналом,  
Байкальский государственный университет экономики и права  
kuznetsovanv.irkutsk@mail.ru  
ул. Ленина, 11, 664003 г. Иркутск, Российская Федерация

**Аннотация.** Формирование стратегии обеспечения кадровой безопасности организации складывается под влиянием большой совокупности внешних и внутренних факторов. Каждый из этих факторов накладывает свой отпечаток на содержание ее структурных элементов, особенности противодействия угрозам кадровой безопасности, и тем самым обуславливает тип реализуемой стратегии обеспечения кадровой безопасности.

Выявлено, что основными факторами, влияющими на выбор стратегической позиции организации в отношении обеспечения кадровой безопасности, обуславливающими вероятность реализации угроз кадровой безопасности, является конкурентный статус организации, а также степень привлекательности отрасли, в которой она функционирует для конкурентов. На основе анализа факторов, влияющих на выбор стратегии управления кадровой безопасностью организации, предложено выделение агрессивной, консервативной и оборонительной стратегической позиции в области обеспечения кадровой безопасности. Рассмотрены особенности и приоритеты кадровой политики организаций Иркутской области в сфере обеспечения безопасности персонала. По результатам проведенного эмпирического исследования состояния кадровой безопасности организаций региона сделан вывод о том, что выбор определенного типа стратегии обеспечения кадровой безопасности актуализирует использование соответствующих методов обеспечения кадровой безопасности, включая методы противодействия угрозам со стороны сотрудников. Полученные в ходе исследования данные подтвердили преимущественно эндогенный характер угроз кадровой безопасности современной организации.

**Ключевые слова:** кадровая безопасность, стратегия кадровой безопасности, методы противодействия угрозам кадровой безопасности.

В экономической литературе, посвященной проблемам кадровой безопасности, вопросы формирования стратегии ее обеспечения практически не рассматриваются. Во многом это вызвано недостаточной проработанностью теоретических подходов к пониманию кадровой безопасности, основ ее стратегического управления.

А.Р. Алавердов сущность стратегии обеспечения кадровой безопасности описывает с позиции ее целей. Под стратегией управления кадровой безопасностью организации он понимает совокупность приоритетных целей и управленческих подходов, реализация которых обеспечивает защиту организации от

любых угроз, связанных с функционированием кадрового направления ее деятельности [1, с. 32]. Такой подход в целом можно считать достаточно оправданным, поскольку стратегия должна иметь такие признаки, как цель, длительность планирования и тип [5, с. 67].

Изучение теоретических подходов к сущности стратегии безопасности, ее различных видов [11, с. 216; 2, с. 46–47; 9, с. 59; 7, с. 16–19] позволяет заключить, что стратегии обеспечения кадровой безопасности должны быть присущи следующие черты:

- она служит инструментом реализации стратегии более высокого уровня (стратегии безопасности организации), ее декларируемых целей, поэтому обоснованным можно считать в качестве целевого ориентира данной стратегии достижение целей организации за счет усиления ее конкурентных преимуществ в результате выявления, оценки, минимизации и нейтрализации кадровых рисков и угроз;

- по своей сути является функциональной, реализуемой на корпоративном уровне;

- имеет долгосрочный характер, что объясняется необходимостью разработки и реализации планируемых действий по обеспечению кадровой безопасности на перспективу;

- предполагает учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, каждый из которых оказывает влияние на содержание ее структурных элементов, особенности противодействия угрозам кадровой безопасности;

- в основу ее разработки должен быть заложен вероятностный характер реализации угроз со стороны персонала и в его адрес.

Что касается типов стратегии обеспечения безопасности, то в самом общем виде выделяют следующие их разновидности [4, с. 58; 6, с. 17; 7, с. 18; 10, с. 13]:

- ориентированные на устранение существующих или предотвращение возникновения возможных угроз;

- нацеленные на предотвращение ущерба от воздействия возможных угроз;

- направленные на восстановление (компенсацию) нанесимого ущерба.

Очевидно, что первые два типа стратегий предусматривают такую деятельность по обеспечению кадровой безопасности, в результате которой не происходит угроз со сто-

роны персонала и в его адрес либо создается заслон их влиянию. В третьем случае ущерб допускается (возникает), но он компенсируется действиями, которые предусматривает соответствующая стратегия.

Наиболее сложным вопросом при формировании стратегии обеспечения кадровой безопасности является учет факторов, которые оказывают влияние на выбор ее типа, определяют содержание методов противодействия угрозам кадровой безопасности.

С целью изучения особенностей формирования стратегии обеспечения кадровой безопасности организаций, обусловленных влиянием факторов внешней и внутренней среды, был проведен экспертный опрос (на примере организаций Иркутской области). Всего было опрошено 133 человека. Формирование выборочной совокупности осуществлено с помощью метода квот. В качестве котирующего признака выбран вид экономической деятельности (признак, в наибольшей степени определяющий специфику внутриорганизационных систем управления персоналом и особенности кадровой политики). Другие признаки не были заданы, чтобы не усложнять квотное задание, однако проведение исследования в различных муниципальных образованиях позволило обеспечить полный охват территории области. Из общего числа опрошенных 15 % респондентов представляли высшее руководство организаций, 28 % составили руководители кадровых служб, 57 % – специалисты, отвечающие за реализацию кадровых и социальных программ, обеспечение безопасности бизнеса.

В ходе проведения исследования были выдвинуты следующие гипотезы:

- существует связь между отдельными характеристиками организаций (размер, стадия жизненного цикла, экономическое положение и т. д.) и типом стратегии обеспечения кадровой безопасности, а также активностью противодействия угрозам кадровой безопасности;

- различные типы стратегии обеспечения кадровой безопасности (стратегия предупреждающего противодействия, пассивной защиты, адекватного ответа на угрозы) определяют определенные методы противодействия угрозам кадровой безопасности.

Объектом исследования являются особенности стратегий обеспечения кадровой безопасности, реализуемых организациями Иркутской области.

Приоритетные направления реализуемой стратегии кадровой безопасности организациями региона представлены в таблице 1.

Как следует из таблицы, большая часть организаций региона (45,9 % от общего количества опрошенных) реализуют стратегию адекватного ответа на возникающие угрозы. Ориентация на такую стратегию предполагает возможность использования всего комплекса методов профилактики и отражения потенциальных угроз.

35,1 % экспертов отметили, что в их организации управление кадровой безопасностью не имеет четко выраженных приоритетов, что фактически означает отказ от обеспечения кадровой безопасности собственными силами.

Стратегию упреждающего действия реализуют лишь 10,8 % опрошенных организаций. Вместе с тем из всех вариантов обеспечения кадровой безопасности именно стратегия упреждающего действия является наиболее эффективным вариантом, поскольку позволяет работодателю своевременно предупредить возможные угрозы или пресекать их практически сразу после возникновения. В основе данного варианта стратегии лежит ори-

ентация на максимально полное и жесткое противодействие возможным угрозам кадровой безопасности. В результате риски имущественных или неимущественных потерь организации, связанные с функционированием кадрового направления ее деятельности, сводятся к минимуму.

Выявлена взаимосвязь между экономическим положением организации и ее активностью в области противодействия угрозам кадровой безопасности. Так, 19 % от общего числа организаций, имеющих хорошее экономическое положение, ориентированы на обеспечение условий, при которых угрозы не смогут возникнуть вообще, тогда как среди организаций, имеющих среднее и плохое положение, таких нет вообще. Кроме того, более успешные организации (47,6 % от общего числа) выбирают стратегии, направленные на предотвращение потенциальных и минимизацию реальных угроз, то есть ориентируются преимущественно на использование агрессивных и оборонительных позиций в области обеспечения кадровой безопасности.

Потребность в обеспечении кадровой безопасности и формировании соответствующей стратегии актуализирует стадия жизненного цикла организации. Если для организаций в стадии создания, роста, угасания и кризиса характерно в основном использование оборонительных и пассивных стратегических

Таблица 1

**Приоритетные направления кадровой стратегии организаций в сфере обеспечения безопасности (% от общего числа опрошенных)**

Направления	Вся выборка	Экономическое положение				Стадия жизненного цикла			
		хорошее	среднее	плохое	создание	рост	зрелость, стабильность	угасание, кризис	выход из кризиса
Обеспечение условий, при которых угрозы не смогут возникнуть вообще	10,8	19	0	0	0	0	22,2	0	0
Предотвращение потенциальных и минимизация реальных угроз	45,9	47,6	35,7	100	50	64,3	27,8	100	0
Минимизация затрат на обеспечение кадровой безопасности	8,2	9,6	7,2	0	0	0	16,7	0	0
Четко выраженных приоритетов нет	35,1	23,8	57,1	0	50	35,7	33,3	0	100
Итого	100	100	100	100	100	100	100	100	100

*Примечание.* Составлено автором.

позиций, то для стадии зрелости и стабильности характерным является использование в большей степени позиций агрессивных и оборонительных. Можно предположить, что во многом это вызвано необходимостью поддержания устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организации.

Как уже было отмечено, выбор стратегии обеспечения кадровой безопасности детерминирован определенной совокупностью внешних и внутренних факторов. Оценка экспертами степени их влияния представлена в таблице 2.

Как видно из таблицы 2, основными по значимости являются такие факторы, как корпоративная культура компании, а также мотивация и отношение к труду персонала (соответственно 56,7 % и 54,9 % от общего числа опрошенных отнесли их к факторам, имеющим сильное и очень сильное влияние). На втором по значимости месте находятся профессионализм сотрудников, которые занимаются обеспечением кадровой безопасности (36,7 %), финансовое и ресурсное обеспечение данного направления (34,4 %).

Достаточно высоки позиции внешних по отношению к организации факторов, среди которых кадровая политика конкурентов,

предопределяющая вероятность переманивания сотрудников (26,5 %), а также степень агрессивности конкурентной среды организации (24,3 %).

Заявления экспертов о преимущественной незначительности внешних факторов касаются роли в выборе стратегии обеспечения кадровой безопасности организации таких факторов, как уровень легитимности и коррумпированности отрасли, а также уровня предпринимательской культуры. Лишь 19,4 % экспертов отнесли эти факторы к числу тех, которые оказывают сильное и очень сильное влияние.

К низкокочевым факторам эксперты отнесли качество работы правоохранительных и судебных органов. Так, только 6,1 % опрошенных согласны с тем, что этот фактор оказывает сильное влияние на выбор стратегической позиции организации в области обеспечения кадровой безопасности. Можно отметить, что полученные данные подтверждают мнение некоторых специалистов по безопасности, согласно которому российские организации не обращаются за защитой своих интересов в правоохранительные органы, так как считают такую практику неэффективной [3].

Таблица 2

**Оценка степени значимости различных факторов на выбор стратегии обеспечения кадровой безопасности (% от общего числа опрошенных)**

Факторы влияния	Степень влияния факторов					Итого
	очень сильная	сильная	средняя	слабая	очень слабая	
Кадровая политика конкурентов, предопределяющая вероятность переманивания работников	11,8	14,7	38,2	20,6	14,7	100
Степень агрессивности конкурентной среды	9,1	15,2	33,3	39,4	3,0	100
Качество работы правоохранительных органов и судебных инстанций	0	6,1	18,1	45,5	30,3	100
Уровень легитимности и коррумпированности отрасли	3,0	9,1	30,3	36,4	21,2	100
Уровень жизни населения	9,7	9,7	32,2	45,2	3,2	100
Несоблюдение норм законодательства участниками социально-трудовых отношений	9,4	9,4	46,8	18,8	15,6	100
Распространенность методов недобросовестной конкуренции	7,4	14,8	40,8	29,6	7,4	100
Уровень предпринимательской культуры	0	19,4	29,0	38,7	12,9	100
Финансовое и ресурсное обеспечение данного направления	3,4	31,0	44,8	13,9	6,9	100
Профессионализм сотрудников, которые занимаются обеспечением кадровой безопасности	10,0	26,7	30,0	20,0	13,3	100
Мотивация и отношение к труду персонала	22,6	32,3	22,5	16,1	6,5	100
Корпоративная культура компании	16,7	40,0	20,0	16,6	6,7	100

Примечание. Составлено автором.

Таким образом, представленные данные подтверждают гипотезу о том, что выбор стратегии обеспечения кадровой безопасности подвержен влиянию разнородных факторов. При этом к числу важнейших внешних факторов относятся кадровая политика конкурентов и степень агрессивности конкурентной среды, а к числу внутренних – корпоративная культура компании, а также мотивация и отношение к труду персонала. Более высокие оценки значимости внутренних факторов подтверждают выводы о преимущественно эндогенном характере угроз кадровой безопасности организации.

С целью оценки эффективности реализуемой стратегии кадровой безопасности организациями региона, экспертам было предложено оценить степень выраженности угроз кадровой безопасности со стороны собственных сотрудников.

Изучение особенностей реализуемых организациями региона стратегий обеспечения кадровой безопасности было дополнено также анализом методов противодействия угрозам со стороны персонала (см. табл. 3).

Наиболее распространенными методами воздействия на персонал с точки зрения предотвращения угроз являются административно-организационные, а также социально-психологические методы. Так, 16,9 % опрошенных к числу таковых отнесли заключение различных договоров об ответственности сторон социально-трудовых отношений, постоянный контроль над деятельностью сотрудников (12,5 %), формирование необходимого морально-психологического климата в коллективе (12,5 %), а также установление испытательного срока в целях проверки соответствия работника предъявляемым требованиям (12,5 %).

Немаловажное значение в противодействии угрозам кадровой безопасности опрошенные отводят формированию корпоративной культуры компании и мотивации благонадежного поведения персонала. Воспитание желания следовать нормам и правилам корпоративной культуры к числу распространенных методов противодействия угрозам со стороны персонала отнесли 10,6 % опрошенных, депремирование и использование системы штрафов – 8,8 % и 6,9 % опрошенных соответственно.

«Показательные» наказания виновных в нарушении норм и правил обеспечения кадровой безопасности используют лишь 3,1 % опрошенных. Вместе с тем, с точки зрения обеспечения кадровой безопасности именно этот метод, как уже было отмечено, имеет важное профилактическое и воспитательное воздействие на персонал, обладает высоким потенциалом в предотвращении угроз со стороны персонала.

Сравнение организаций в зависимости от стадии их жизненного цикла и используемых методов противодействия нелояльности персонала позволяет заключить, что использование преимущественно административных, карательных методов характерно для организаций, находящихся на стадиях создания и угасания, тогда как организации на стадии роста и стабильности предпочитают наряду с карательными использовать социально-психологические, профилактические методы.

К числу мер, направленных на реализацию выбранной стратегии управления кадровой безопасностью, эксперты отнесли такие, как формирование в организации культуры доверия, где честность и открытость – залог успешного ведения бизнеса (с этим согласны 88,2 % опрошенных экспертов); жесткий контроль за деятельностью персонала с целью недопущения воровства, мошенничества со стороны персонала (с этим согласны 65,9 % опрошенных экспертов); тщательная проверка благонадежности как потенциальных, так и работающих сотрудников (с этим мнением согласилось 75,3 % опрошенных экспертов). Лишь 29,4 % экспертов согласны использовать любые (в том числе и нелегитимные) методы противодействия угрозам со стороны персонала и в его адрес.

По результатам проведенного исследования можно заключить, что выбор определенного типа стратегии обеспечения кадровой безопасности актуализирует использование соответствующих методов обеспечения кадровой безопасности, включая методы противодействия угрозам со стороны сотрудников и в их адрес. Результаты исследования свидетельствуют о том, что организации, не имеющие ярко выраженных приоритетов в обеспечении кадровой безопасности и реализующие стратегию пассивной защиты, не ориентированы на активное противодействие угрозам кадровой безопасности.

Таблица 3

Степень распространенности методов противодействия угрозам со стороны персонала организации  
(% от общего числа ответов опрошенных) [8, с. 58]

Методы	Вся вы- вы- борка	Стадия жизненного цикла				Численность работников организации						
		Соз- дание	Рост	Зре- лость, ста- бил- ность	Уга- сание, кри- зис	Вы- ход из кри- зиса	До 50 чел.	От 50 до 100 чел.	От 101 до 200 чел.	От 201 до 500 чел.	От 501 до 1000 чел.	Более 1001 чел.
Постоянный контроль деятельности сотрудников, учет, проверки	12,5	0	16,9	11,3	0	0	16,2	13,3	20	8,1	15,6	8,8
Системы штрафов в случае нарушения	6,9	0	6,2	6,3	20	16,7	8,1	6,7	20	8,1	6,3	2,9
Договор об ответственности сторон (в письменной форме): договор о материальной ответственности, о неразглашении коммерческой тайны	16,9	0	18,5	16,3	40	0	13,5	13,3	20	21,6	18,8	14,7
Профилактическая работа: внимание к сотрудникам со стороны руководства, создание и поддержание хорошего социально-психологического климата в коллективе	12,5	25	13,8	11,3	0	16,7	18,9	20	20	8,1	3,1	14,7
«Показательные» наказания виновных	3,1	0	3,1	3,8	0	0	0	6,7	20	5,4	3,1	0
Воспитание желая следовать корпоративной культуре	10,6	25	7,7	12,5	0	16,7	10,8	6,7	0	8,1	6,3	20,6
Дисциплинарные взыскания, депремирование	8,8	25	6,2	8,8	20	16,7	5,4	0	0	13,5	12,5	8,8
Моральное давление	2,5	0	0	3,8	0	16,7	2,7	0	0	2,7	0	5,9
Личное собеседование руководителя с сотрудником	13,1	0	15,4	12,5	0	16,7	13,5	26,7	0	5,4	15,6	14,7
Испытательный срок	12,5	25	12,3	12,5	20	0	10,8	6,7	0	18,9	15,6	8,8
Другие	0,6	0	0	1,3	0	0	0	0	0	0	3,1	0

Результаты опроса в разрезе используемых типов стратегии обеспечения кадровой безопасности показали, что различия обусловлены активным использованием методов противодействия угрозам кадровой безопасности и связаны главным образом с реализацией организациями стратегий адекватного ответа угрозам и стратегией предупреждающего противодействия. Кроме того, полученные данные подтвердили преимущественно эндогенный характер угроз кадровой безопасности современной организации.

#### ПРИМЕЧАНИЕ

<sup>1</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке НИР «Активизация ресурсного потенциала Прибайкальского региона как фактора его устойчивого социально-экономического развития» по государственному заданию № 2014/52 на выполнение государственных работ в сфере научной деятельности в рамках базовой части проекта №1841 (Номер госрегистрации в ФГАНУ ЦИТиС 01201458900).

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А. Р. Управление кадровой безопасностью организации / А. Р. Алавердов. – М. : Маркет ДС, 2010. – 176 с.
2. Бгашев, М. В. Стратегия обеспечения экономической безопасности предприятия: кадровый аспект / М. В. Бгашев // Известия Саратовского университета. Серия. Экономика. Управление. Право. – 2009. – Т. 9, вып. 2. – С. 46–51.
3. Боярский, А. Несущие вместе / А. Боярский. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/1283282>. – Загл. с экрана.
4. Гребенников, В. В. Стратегия управления экономической безопасностью предприятий : дис. ... канд. экон. наук / В. В. Гребенников. – Воронеж, 2002. – 189 с.
5. Гусарова, М. С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом / М. С. Гусарова // Креативная экономика. – 2008. – № 6 (18). – С. 65–79.
6. Колпаков, П. А. Концептуальные основы экономической безопасности фирмы : автореф. дисс. ... канд. экон. наук / П. А. Колпаков. – М., 2007. – 26 с.
7. Королев, М. И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии / М. И. Королев. – М. : Экономика, 2011. – 284 с.

8. Кузнецова, Н. В. Методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации / Н. В. Кузнецова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2014. – № 2. – С. 53–62.

9. Ланцман, Е. Н. Концептуальные подходы к проблеме обеспечения экономической безопасности организации / Е. Н. Ланцман // Вестник Астраханского государственного технического университета. – Серия. Экономика. – 2010. – № 1. – С. 58–62.

10. Мак-Мак, В. П. Современные методы управления экономической безопасностью организации / В. П. Мак-Мак. – М. : АСОУ, 2010. – 176 с.

11. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 695 с.

#### REFERENCES

1. Alaverdov A.R. *Upravlenie kadrovoy bezopasnostyu organizatsii* [Management of Personnel Security in a Company]. Moscow, Market DS Publ., 2010. 176 p.
2. Bgashev M.V. *Strategiya obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya: kadrovyy aspekt* [The Strategy for Ensuring Economic Security (Human Resources Aspect)]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Seriya. Ekonomika. Upravlenie. Pravo*, 2009, vol. 9, iss. 2, pp. 46-51.
3. Boyarskiy A. *Nesushchie vmeste* [Carrying Along]. Available at: <http://www.kommersant.ru/doc/1283282>.
4. Grebennikov V.V. *Strategiya upravleniya ekonomicheskoy bezopasnostyu predpriyatiy : dis. ... kand. ekon. nauk* [The Strategy of Economic Security Management at Enterprises. Cand. econ. sci. diss.]. Voronezh, 2002. 189 p.
5. Gusarova M.S. *Terminologicheskiy khaos: kadrovaya politika i strategiya upravleniya personalom* [The Terminological Chaos: the Personnel Policy and the Strategy of Personnel Management]. *Kreativnaya ekonomika*, 2008, no. 6 (18), pp. 65-79.
6. Kolpakov P.A. *Kontseptualnye osnovy ekonomicheskoy bezopasnosti firmy: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk* [Conceptual Bases of Economic Security of a Company: Cand. econ. sci. abs. diss.]. Moscow, 2007. 26 p.
7. Korolev M.I. *Ekonomicheskaya bezopasnost firmy: teoriya, praktika, vybor strategii* [Economic Security of Firms: Theory, Practice, Strategy Selection]. Moscow, *Ekonomika Publ.*, 2011. 284 p.
8. Kuznetsova N.V. *Metody protivodeystviya ugrozam kadrovoy bezopasnosti organizatsii* [The Methods of Preventing the Personnel Security Threats

in a Company]. *Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2014, no. 2. pp. 53-62.

9. Lantsman E.N. Kontseptualnye podkhody k probleme obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti organizatsii [Conceptual Approaches to the Problem of the Economic Security at an Organization]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya. Ekonomika*, 2010, no. 1, pp. 58-62.

10. Mak-Mak V.P. *Sovremennye metody upravleniya ekonomicheskoy bezopasnostyu organizatsii* [The Modern Methods of Economic Security Management in a Company]. Moscow, ASOU Publ., 2010. 176 p.

11. Kibanov A.Ya., ed. *Upravlenie personalom organizatsii* [Personnel Management in a Company]. Moscow, INFRA-M Publ., 2014. 695 p.

## FACTORS AFFECTING THE CHOICE OF THE STRATEGY FOR ENSURING THE PERSONNEL SECURITY IN A COMPANY

Natalya Viktorovna Kuznetsova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Labour Economy and Personnel Management,  
Baikal State University of Economics and Law  
kuznetsovanv.irkutsk@mail.ru  
Lenina St., 11, 664003 Irkutsk, Russian Federation

**Abstract.** The formation of the strategy for ensuring personnel security in a company takes place under the influence of a large set of external and internal factors. Each of these factors affects the content of its structural elements, the features of countering threats of personnel security, and thus determines the type of implemented strategy.

It was revealed that the main factors influencing the choice of a strategic position of a company in relation to personnel security, is the competitive status of the company, as well as the attractiveness of the industry in which it operates to competitors. Based on the analysis of factors influencing the choice of managerial strategy to achieve personnel security in a company, we proposed to distinguish aggressive, conservative and defensive strategic position in the area of personnel security. The author examined features and priorities of the personnel policy in the companies of the Irkutsk region in the field of personnel security. Following the results of the empirical analysis of personnel security state in the organizations of the region, we concluded that selection of a certain type of strategy for personnel security actualizes the use of appropriate methods to ensure the personnel security including the methods to counter threats posed by employees. The findings of the present study confirmed the predominantly endogenous character of personnel security threats in the modern organization.

**Key words:** personnel security, personnel security strategy, methods of countering threats to the personnel security.