

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ПОДБОРА КАДРОВ В НЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОХРАННЫЕ СТРУКТУРЫ

*Работа представлена кафедрой экономики и управления социальной сферой
Санкт-Петербургского университета экономики и финансов.
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор Г. А. Карпова*

Статья посвящена анализу состояния современного российского рынка охранных услуг, поиску путей и способов повышения качества охранных услуг на основе использования специализированных услуг кадрового консалтинга в систему управления персоналом малых охранных предприятий, а также оценке влияния усовершенствования системы управления персоналом охранных предприятий на экономику охранных услуг.

The article is devoted to the analysis of the modern Russian market of commercial security services and finding the ways to improve its quality by means of special personnel consulting. The influence of improvement of the personal management system on the whole economy of the branch is revealed.

Процесс преобразования внутреннего рынка России, в новых экономических условиях появление негосударственных хозяйствующих субъектов и установление между ними отношений состязательности и конкуренции на нынешнем этапе развития рыночных отношений сделали особо актуальной такую проблему, как обеспечение безопасности предпринимательской деятельности. Постоянное реформирование государственных правоохранительных органов, недостаточное бюджетное финансирование и широкое распространение коррупции привело к тому, что государственные правоохранительные органы в настоящее время в значительной степени утратили способность решать возложенные на них задачи, т. е. защищать имущественные интересы предпринимателей и физических лиц. Кардинальные изменения в общественной жизни, политическая и экономическая нестабильность, возникновение новых форм собственности, стремительный рост числа новых субъектов хозяйственной деятельности, развитие свободного предпринимательства и расширение частного сектора экономики неизбежно

повлекли за собой радикальные изменения в самой системе борьбы с преступностью в России. Таким образом, сложившаяся в современной России экономическая и социальная ситуация предопределила появление и развитие коммерческих предприятий с особыми уставными задачами в области оказания услуг обеспечения безопасности. Российский охранный рынок является не только одним из наиболее емких рынков услуг, оцениваемый экспертами в 3–3,5 млрд долл. он является одним из наиболее привлекательных рынков с точки зрения финансового инвестирования, так как рентабельность охранных структур в зависимости от специализации и ассортиментного ряда оказываемых охранных услуг может достигать 250% на вложенный капитал. Помимо прочего, российский рынок охранных услуг является одним из самых четко сегментированных, различия между сегментами рынка закреплены на законодательном уровне. Первый сегмент рынка – негосударственные охранные предприятия, чей статус закреплен законодательно с 1992 г. Федеральным Законом РФ «О частной детективной и охранной деятельнос-

ти», второй сегмент – вневедомственная охрана (ВО) МВД, третий сегмент – службы безопасности крупных финансово-промышленных групп и акционерных компаний, которые занимаются смешанной охранно-сыскной деятельностью. Последний сегмент рынка обслуживает потребности в безопасности своих учредителей и не конкурирует на свободном рынке. Таким образом, основная конкуренция на рынке охранных услуг разворачивается между частной и вневедомственной охраной. Помимо четкой сегментации, специфическими чертами российского охранного рынка, отличающего его от прочих рынков сферы услуг, является недостаточная законодательная регламентация его функционирования, общая противоречивость и несогласованность отраслевого законодательства. Российский охранный рынок, не затронутый пока тенденциями мировой глобализации, до сих пор характеризуется как наличием неформальных услуг, оказываемых предприятиями, так и тесным взаимодействием отраслевых предприятий с государственными правоохранительными органами. Эти особенности вызывают интерес в перспективе вступления России в ВТО и возможном приходе на рынок иностранных компаний. Ввиду инвестиционной привлекательности, возможен и вероятен значительный передел рынка, однако российские охранные предприятия вряд ли имеют возможности войти и закрепиться на западном рынке, так как они не соответствуют международным стандартам и не смогут пройти необходимую там сертификацию¹.

Таким образом, несмотря на активно проводящуюся политику упрочения цивилизованности охранного рынка, считать рынок охранных услуг в России окончательно сформированным пока преждевременно. На его сравнительную незрелость указывают и такие признаки, как относительно малое по сравнению с другими отраслями количество брендов, так и нечеткое определение тарифов на охранные услуги. Для российского рынка охранных

услуг также характерно продвижение продукции по личным каналам, с использованием связей и рекомендаций, что свидетельствует о слабом применении методов и приемов традиционного маркетинга в охранной отрасли. Как особенность следует отметить и высочайшую роль административного ресурса в охранной отрасли.

В условиях образовавшейся в последние годы жесткой конкуренции в сегменте малых охранных предприятий цены на разные виды охранных услуг и норма прибыли предприятий неуклонно падают. По сравнению с началом и серединой 1990-х гг., когда стоимость рабочей силы в охране была сравнительно низкой, а технические средства обеспечения безопасности были весьма дороги, ситуация сильно изменилась. Во-первых, резко усилилось давление потребителей на рынок. Стремясь снизить свои издержки, в том числе затраты на безопасность, и пользуясь широтой представленного на рынке охранных услуг выбора, потенциальные клиенты стараются найти оптимальные варианты охраны. Естественно, это приводит к снижению рентабельности охранного бизнеса в целом, так как ряд предприятий считает возможным для себя работать с минимальной прибылью. В стремлении повысить или хотя бы сохранить рентабельность, демпингующие предприятия не повышают эффективность охранной услуги, а идут по пути снижения издержек (зачастую не вполне легитимными способами). Безусловно, бороться с демпингом в отрасли необходимо: принятием отраслевых стандартов качества, антидемпинговыми соглашениями и т. п. Но самым эффективным путем является перестройка бизнеса и отход от низкорентабельных и нетехнологичных услуг физической охраны в сторону более технологичных способов обеспечения безопасности².

Одной из основных проблем, тормозящих развитие российского рынка охранных услуг, является отсутствие грамотного маркетингового подхода в деятельности практически всех предприятий отрасли. Марке-

тинговая политика сводится к банальному анализу текущей ситуации, складывающейся на рынке, без учета существующих и перспективных проблем и тенденций. Однако маркетинговая программа современного охранного предприятия любого уровня должна носить целевой характер и быть направлена в первую очередь на преодоление сложностей, связанных со специфическими свойствами охраны как услуги: неосязаемостью, неотделимостью, непостоянством качества и невозможностью хранения. Целевая маркетинговая программа должна быть направлена, помимо детального анализа рыночной ситуации, в сторону формирования механизма управления восприятием потребителя охранной услуги, необходимой визуализацией предоставляемой услуги, ее качества и т. п.³ Реклама в современном охранном бизнесе есть сопутствующее мероприятие, которое лишь сигнализирует потенциальным потребителям охранной услуги о том, что такое предприятие работает на рынке услуг. Однако классические маркетинговые ходы при продаже услуг охраны используются редко, так как в основном делается ставка на индивидуальность услуги для потребителя.

Для охранной услуги вопрос ее качества является одновременно как самым сложным в оценке, так и основополагающим. Для минимизации проблемы непостоянства качества охранной услуги необходимо выявить причины этого явления, так как именно постоянный дисбаланс в определении качества охранной услуги может стать для экономики малого предприятия фатальным. Часто эта постоянная изменчивость качества услуги связана с низкой квалификацией охранников, особенно работающих на малых охранных предприятиях, отсутствием здоровой конкуренции в данном секторе охранного рынка и т. п. Другим источником постоянной изменчивости качества услуги является сам покупатель. Главным способом борьбы с проблемой непостоянства качества охранных услуг является внедрение системы TQM

(Total Quality Management) и разработка внутрифирменных стандартов обслуживания – комплексов обязательных для использования правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций⁴.

Работа по стандартизации охранных услуг и увеличения эффективности создает единый узнаваемый образ охранного предприятия, а защитой стандарта обслуживания является построение системы качества не только внутри отдельной фирмы, но и в отраслевом объеме⁵. Однако в настоящее время стандартизировать весь ряд предоставляемых охранных услуг могут позволить себе лишь крупное охранный предприятие или холдинг, располагающие мощными кадровыми, финансовыми и административными ресурсами. Колебание спроса на услугу присуще почти всем видам услуг, и, как правило, спрос меняется в зависимости от времени года, дней недели и т. п. На охранном рынке колебание спроса в наибольшей степени определяет социально-политическая ситуация в стране.

Процесс повышения качества охранной услуги как основы успеха предприятия на современном рынке имеет три ступени. Первая – грамотный подбор персонала и его профессиональное обучение. Вторая ступень – внутрифирменная стандартизация всего процесса предоставления охранной услуги, с возможностью обеспечить индивидуальный подход к каждому потребителю охранной услуги. Третья ступень – контроль степени удовлетворения клиентов обслуживанием с помощью системы анализа жалоб и предложений, изучения клиентов фирмы, сравнения качества услуг конкурентов с качеством собственных услуг.

Профессионализм коллектива охранного предприятия предопределяет качество оказываемой охранной услуги. Выступая не только как зрительное воплощение определенного уровня безопасности, но и в роли материально ответственных и наделенных определенными правами лиц, сотрудники

предприятия являются основой качества визуализации услуги. Следовательно, профессиональной пригодности сотрудников придается высокое значение не только по причине необходимости формирования положительного имиджа охранного предприятия, но и в рамках повышения качества услуги в целом. Таким образом, принципиальное отличие услуги от производства, где внедрение новинки дает компаниям лишь кратковременное преимущество, в сфере услуг конкурентное преимущество достигается в первую очередь за счет повышения качества персонала, что является главным источником перспективного развития. Следовательно, использование кадрового консалтинга служит как одновременному повышению качества услуги, оказываемой охранным предприятием, так и достижению финансовой состоятельности самим предприятием. Финансовая состоятельность, в свою очередь, обеспечивает ряд очевидных преимуществ в создании профессионального имени охранной структуры, формирует устойчивую позицию на конкурентном рынке, режим наибольшего благоприятствования для инвесторов и самостоятельную позицию предприятия во взаимоотношениях с контролирующими отрасль органами.

Бизнес кадровых услуг в развитии малого и среднего бизнеса в России еще очень молод, а услуги кадровых агентств эксклюзивны, поэтому создание узкоспециализированных, профильных кадровых агентств экономически неоправданно. Именно поэтому на российском рынке кадрового консалтинга до сих пор не существует кадрового агентства, специализирующегося на профессиональном подборе кадров для негосударственных охранных структур, что вынуждает руководство охранных предприятий в случае необходимости подбора персонала в рядовой и руководящий состав предприятия обращаться в агентства, существующие при центрах профессиональной подготовки и переподготовки охранников. Однако в условиях современного рынка использование услуг кадрового консалтин-

га в общей системе управления персоналом малого охранного предприятия необходимо, так как позволяет ему более успешно и эффективно интегрироваться в комплекс экономических взаимосвязей, существующих на российском рынке производства услуг безопасности и соответствующих направлений (страхования профессиональной ответственности производителей услуг)⁶. Кроме того, грамотный профессиональный отбор предопределяет позитивное эволюционное развитие охранного предприятия и представляет собой концентрированное выражение триады ожиданий – личности, предприятия и общества. Однако специфика анализа профессиональной пригодности кандидата к различной деятельности в области обеспечения безопасности, а также высокая стоимость оценочных методик наряду со сложностью интерпретации полученных при проведении тестирования результатов фактически делают подобное профессиональное оценивание невозможным собственными силами малого предприятия и нерентабельными для использования существующими кадровыми агентствами. Практически все подобные технологии используются в работе Центров психологического тестирования при крупных охранных холдингах, которые оказывают малым предприятиям услуги по подбору, оценке и аттестации сотрудников охраны в качестве профессиональной консалтинговой услуги⁷.

Основным недостатком используемых малыми охранными предприятиями методик является их традиционная ненадежность в оценке профессиональной пригодности кандидата к работе в области обеспечения безопасности. Таким образом, недоработки в системе поиска и отбора персонала малых охранных предприятий приводят к значительным финансовым потерям. Для большинства из них характерна реактивная кадровая политика, направленная на «латание дыр» в штатном расписании, высокая текучесть кадров, неслаженность коллектива, производственные конфликты, общая недо-

статочная профессиональная пригодность принятых сотрудников. Последствиями такой политики являются неустойчивое положение предприятия на конкурентном рынке, наличие серьезных затрат на штрафы и материальные компенсации и т. п.

В настоящее время самым перспективным направлением совершенствования системы управления персоналом малого охранного предприятия является внедрение в процесс поиска и отбора персонала услуг кадрового консалтинга. Помимо снижения негативного экономического эффекта, использование консалтинга служит профессионализации всего коллектива предприятия и гарантией качества оказываемых услуг. Сопоставляя рассчитанные по формуле Хантера-Шмидта финансовые показатели, финансовые прибыли от отбора персонала, получаемые охранным предприятием при самостоятельном подборе и оценке кандидатов намного меньше прибылей, которые возможно было бы извлечь от квалифицированного подбора профессионально пригодной команды охраны силами специализированного кадрового агентства. На основе определенных расчетов можно сделать ряд выводов о перспективности использования кадрового консалтинга в деятельности современных охранных предприятий, а именно:

1. Расходы на оплату услуг кадрового консалтинга, понесенные охранным предприятием, в перспективе обязательно окупаются прибылью на капитал, инвестированный в отбор. Прибыль на инвестированный капитал в определенный момент времени начинает превышать сумму расходов, произведенных на кадровый консалтинг.

2. Проведенный подсчет экономической выгоды от использования кадрового консалтинга с применением специализированных оценочных тестов на основе статистической формулы Хантера-Шмидта показал, что самостоятельный отбор сотрудников охранными предприятиями обеспечивает лишь 36% от возможной экономической выгоды, которую можно извлечь от выбо-

ра максимально профессионально пригодных кандидатов на конкретную должность. То есть использование профессионального кадрового консалтинга в охранной деятельности дает повышение эффективности кадрового отбора в 2,7 раз по сравнению с отбором самостоятельным.

3. Помимо очевидной экономической выгоды, использование консалтинга в деятельности охранных предприятий служит консолидации и интегрированию различных отраслей сферы услуг, что приводит к закономерному росту и развитию как консалтинга, так и профессиональной охраны.

4. Использование кадрового консалтинга при отборе персонала охранными предприятиями любого рыночного уровня служит как профессионализации рассматриваемой отрасли сферы услуг в целом, так и связанному с этим повышению качества услуги конкретного предприятия, что благоприятно сказывается как на имидже отдельных предприятий, так и всей отрасли в целом.

Таким образом, предложенная автором принципиальная схема использования кадрового консалтинга в деятельности негосударственных охранных структур позволит преодолеть целый ряд негативных факторов и послужит следующим целям стабилизации и улучшения экономики охранной услуги: выработке и усовершенствованию стратегий управления малыми охранными предприятиями; более эффективному использованию имеющихся на предприятиях кадровых резервов; стабилизации рынка услуг негосударственной охраны, привлечению предприятиями сферы охранных услуг крупных инвестиций и займов; поэтапному выравниванию уровня качества охранных услуг, оказываемых малыми охранными предприятиями, внутрифирменной стандартизации услуг негосударственной охраны как залог качества услуги, а также разработке комплексных программ использования и внедрения услуг кадрового консалтинга в деятельность малых охранных предприятий.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ *Марущенко В. В.* Проблемы развития негосударственных служб безопасности: В сб. «Мир безопасности». 2006. № 2.

² *Мачнев М. А.* Рынок охранных услуг в России. // Охранная деятельность. 2006. № 3 (39).

³ *Голубков Е. П.* Маркетинг: Стратегии, планы, структуры. М.: Дело, 2005.

⁴ *Зульфугарзаде Т. Э.* Менеджмент в системе негосударственных правоохранительных организаций: Практическое пособие. М.: ИЭП, 2006.

⁵ Комплексное маркетинговое исследование: Российский рынок услуг охраны и безопасности. Агентство «Михайлов и Партнеры. Управление стратегическими коммуникациями» по заказу группы компаний «Баярд». М., 2005.

⁶ *Кейнис П. К.* Услуга по безопасности формирует защитный уровень бизнеса и личности // Управление персоналом. 2005. № 3.

⁷ *Розаренов Ф. С., Прудников А. С.* Негосударственные правоохранительные организации: Учеб. пособие. М.: Юридический институт МВД, 2005.