

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

DIRECTORS OF PROVIDING OF STAFF RELIABILITY AND PERSONNEL SECURITY FOR BUSINESS ENTITIES

*У статті визначено перелік загроз для суб'єктів господарювання, що походять від діяльності персоналу. Наведено шляхи мінімізації загроз кадровій безпеці бізнес-структур та превентивних заходів щодо уникнення їх негативного впливу на результати їх діяльності. Розглянуто можливості документального забезпечення кадрової безпеки. Узагальнено заходи кадрової безпеки, які мають використовуватись у процесі підбору персоналу. Встановлено особливості організації кадрової політики у напрямі забезпечення кадрової безпеки фінансових інституцій на прикладі банківських установ. **Ключові слова:** кадрова безпека, загрози, надійність персоналу, економічна безпека, банківська установа.*

В статті определен перечень угроз для субъектов хозяйствования, которые происходят от деятельности персонала. Приведены пути минимизации угроз кадровой безопасности бизнес-структур и превентивных мер по предотвращению их негативного влияния на результаты их деятельности. Рассмотрены возможности документального обеспечения кадровой

безопасности. Проведен обзор мер кадровой безопасности, которые должны использоваться в процессе подбора персонала. Установлены особенности организации кадровой политики в направлении обеспечения кадровой безопасности финансовых институтов на примере банковских учреждений.

Ключевые слова: кадровая безопасность, угрозы, надежность персонала, экономическая безопасность, банковское учреждение.

The article defines a list of threats to business entities that derive from the activities of the personnel. The ways of minimizing the threats to the security of business structures and preventive measures to avoid their negative impact on the results of their activities are presented. The possibilities of documentary provision of personnel security measures to be used in the recruitment process are summarized. The peculiarities of personnel policy organization in the field of providing personnel security of financial institutions on the example of banking institutions are established.

Key words: personnel security, threats, staff reliability, economic security, banking institution.

УДК 336.761

Зачосова Н.В.

к.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Надточій Я.М.

магістрант
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Постановка проблеми. Персонал традиційно є необхідним ресурсом для функціонування суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності. На кожному етапі роботи з кадрами у керівників компаній виникає велика кількість проблем, що стосуються безпеки бізнес-структури. В ідеалі практичні аспекти забезпечення кадрової безпеки мають вирішуватися в тісній співпраці зі службою економічної безпеки суб'єкта господарювання. Але на прикладному рівні цей процес часто відбувається хаотично, а взаємодія служб, якщо вона все ж виникає, рідко буває ефективною. Причина криється у нерозумінні кадровиками і менеджментом суб'єктів господарювання власної ролі у процесі забезпечення кадрової безпеки. Подібна практики сприяє активізації проявів численних загроз економічній безпеці від власного персоналу таких, як шахрайство, розголошення конфіденційної інформації, реалізація інших деструктивних намірів щодо активів компаній, тощо.

За результатами аналітичних досліджень, які було проведено однією із найбільших консалтингових компаній KPMG, Україна нині обіймає 6 місце у світі за кількістю розкрадань і шахрайських операцій, скоєних співробітниками суб'єктів бізнесу. Щорічні втрати у компаніях через злочинство, зловживання чи інші шахрайські схеми дій персоналу можуть сягати до 7% виручки. Майже 80% збитків українських компанії – це справа рук умисних дій або недбалості власного персоналу

суб'єктів господарювання. У той же час, у процесі проведення згаданого дослідження, 56% опитаних компаній вказали на те, що не мають вибудованої системи протидії шахрайству персоналу, 37% – мають формальну схему протидії загрозам економічній безпеці, що ініціюються їх співробітниками [1]. З огляду на наведені факти, проблематика пошуку напрямів забезпечення надійності персоналу та кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності не втрачає своєї актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми аспекти теоретико-методологічного рівня, пов'язані з організацією протидії злочинам в економічній сфері у системі забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання, напрямами удосконалення системи кадрового забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання, теоретичними засадами системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності тощо знайшли відображення у роботах знаних вітчизняних дослідників проблем безпекознавства [2-5]. Специфіку управління кадровою безпекою, характерну саме для підприємств України, вивчали такі науковці, як: Гаруст Ю. В., Боговіс Є. В. [6], Живко З. Б. [7], Кулінова Т. М. [8], Ляшенко О. М., Криль Я. М. [9], Чигрина С. В. [10]. Аналіз наукових джерел і публікацій, присвячених проблемам забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання, дав змогу дійти висновку, що у залежності від виду економічної

діяльності, підприємство, установа або організація має певну специфіку організації системи кадрової безпеки. Зокрема, це прослідковується у публікації Кльоби Л., присвяченій розробці збалансованої системи показників як ефективного інструменту управління кадровою безпекою банку [11]. Тому вважаємо за доцільне у межах даного дослідження виокремити характерні особливості кадрової безпеки банківських установ як однієї із найбільш розповсюджених форм комерційної діяльності в Україні.

Постановка завдання. Завданням дослідження є пошук напрямів забезпечення надійності персоналу та кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності, які планується визначити, базуючись на переліку загроз кадровій безпеці вітчизняних бізнес-структур та з урахуванням специфіки функціонування суб'єктів окремих видів економічної діяльності, зокрема, банківських установ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрова безпека суб'єкта господарювання традиційно забезпечується не стільки службою безпеки, скільки відділом управління персоналом. Компетентний підбір кадрів, грамотне використання людських ресурсів, розробка ефективних методик стимулювання і заохочення – це базовий набір заходів, які використовуються на практичному рівні для забезпечення надійності персоналу та організації захисту суб'єктів господарювання від кадрових загроз.

Для ефективного забезпечення кадрової безпеки сучасні підприємства, установи і організації мають розробити безпекоорієнтовану кадрову політику. Складові кадрової політики в частині безпеки мають бути спрямовані в першу чергу на те, щоб знизити ризики і мінімізувати загрози, пов'язані з недобросовісною і неетичною поведінкою персоналу. Кадрова політика – базовий документ не лише в системі управління персоналом, але і в загальній стратегії менеджменту суб'єктів господарської діяльності.

У переліку загроз, що походять від діяльності персоналу і спрямовані на вплив на стан економічної безпеки суб'єктів господарювання, поміж інших виділяються корпоративне шахрайство, «відкати», різного роду зловживання. Але найчастіше вітчизняним підприємницьким структурам доводиться стикатися з розголошенням інформації та розкраданнями. Ці дві загрози можуть мати досить серйозні наслідки для економічної безпеки суб'єкта господарювання. Водночас, є й інші кадрові проблеми, які, як правило, перекладаються на плечі управлінського персоналу такі, як дотримання трудового розпорядку дня, трудової дисципліни, тощо. Але порушення трудового розпорядку – це не така велика загроза для економічної безпеки компанії, як різні форми і види шахрайських дій персоналу.

До основних видів загроз економічній безпеці сучасних суб'єктів господарювання, які виникають унаслідок дій персоналу, доцільно віднести

- економічні злочини персоналу;
- комерційний підкуп або «відкат»;
- витік інформації через співробітників, що звільнилися;
- ризики, які виникають при звільненні топ-менеджменту компанії;
- ризики для підприємства, які виникають при прийомі на роботу молодих фахівців без досвіду роботи;
- шахрайство з товарно-матеріальними цінностями на складі;
- конкурентна розвідка і промислове шпигунство;
- рейдерство;
- фаворитизм в компанії;
- активність персоналу у соціальних мережах.

Щоб мінімізувати негативний вплив зазначених загроз на стан економічної безпеки, керівникам кадрових служб, підрозділів безпеки і менеджменту необхідно мати власний чітко окреслений перелік дій щодо запобігання ризикам кадрової безпеки. При цьому вкрай важливо, щоб кожен підрозділ діяв у відповідності з іншими підрозділами, а керівники підрозділів були компетентними у питаннях забезпечення кадрової безпеки, що перебувають у зоні його відповідальності. Якщо цього не буде, захисний механізм працюватиме не ефективно.

Надійність персоналу є однією із важливих складових професійної придатності співробітників як державних, так і недержавних організацій. Працівники, що володіють такою якістю, зберігають моральну стійкість і лояльність до компанії, в якій працюють, відчувають себе «прив'язаними» до неї, робота має для них високу мотиваційну значущість, а її втрата оцінюється, як серйозна життєва невдача.

З огляду на це, пильна увага в забезпеченні кадрової безпеки роботи компанії має бути зосереджена на попередженні, недопущенні випадків порушення лояльності персоналу або на створенні умов, за яких такі випадки були б зведені до мінімуму.

На практичному рівні легше попередити загрози кадровій безпеці, ніж компенсувати наслідки їх негативного впливу на стан економічної безпеки. Тому один зі шляхів забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання – пильний контроль проходження кандидатом фільтрів перевірки на стадії прийому на роботу. Для фахівців різних рівнів етапи перевірки мають бути різними: глибина та інтенсивність перевірки для співробітника бухгалтерії і вантажника, природно, повинні відрізнятися. Але загалом процес перевірки

має зводитися до одного: що ретельніше вивчено інформацію про кандидата не тільки з позиції його професіоналізму, а й з точки зору корпоративної безпеки, то меншою є ймовірність проникнення в компанію осіб з деструктивними намірами.

Усі перераховані заходи принесуть користь тільки в тому випадку, якщо керівництво суб'єкта господарювання усвідомлює той факт, що кадрова безпека – це головний аспект його економічної безпеки.

Для того, щоб мати реальний вплив на співробітників у питанні забезпечення економічної і кадрової безпеки, роботодавець повинен створити нормативну базу документів, що регламентують дії співробітників. За трудовим договором працівник зобов'язаний виконувати локальні нормативні акти роботодавця, і за їх порушення застосовуються дисциплінарні заходи впливу, одним із яких може стати навіть звільнення. Нормативна база складається із різних посадових інструкцій, починаючи з пропускового режиму і закінчуючи доступом до матеріальних цінностей. До названих документів можна додати інструкції правил діловодства при роботі з конфіденційними документами, порядок поведіння з персональною інформацією, тощо. Нормативні акти потрібні для того, щоб визначити межі відповідальності співробітника, і в разі вчинення співробітником протиправних дій змогу притягнути його до відповідальності. Але самі по собі нормативні акти не можуть запобігти порушенням і загрозам з боку персоналу, необхідний контроль з боку керівництва за їх виконанням. Такий контроль зазвичай здійснює співробітник служби економічної безпеки. Якщо в суб'єкта господарювання немає служби безпеки, то це питання вирішує служба персоналу або юристи.

Робота у напрямі забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання має вестися на випередження загроз, тобто бути превентивною. Коли персонал отримує покарання за порушення правил кадрової безпеки – це робота вторинна. Первинна робота щодо забезпечення кадрової безпеки – це робота зі створення умов, у яких вчинити порушення неможливо або важко. Превентивні дії у напрямі забезпечення кадрової безпеки – це дії, які спрямовані на недопущення реалізації загроз економічній безпеці суб'єкта господарювання з боку персоналу. Перелік таких дій може бути досить широким. Це і мотивація персоналу, і розподіл повноважень між працівниками, і кадрова політика, і перевірка персоналу при прийомі на роботу. Тобто, це досить великий комплекс заходів, який направлений на попередження прояву загрози та на позбавлення можливості вчинення будь-яких протиправних дій щодо компанії з боку персоналу.

Конкретизуємо напрями забезпечення надійності персоналу та кадрової безпеки суб'єктів

господарської діяльності, метою яких є попередження прояву загроз з боку персоналу компанії.

Перш за все, фахівці з кадрової безпеки повинні:

- уважно вивчати попередній досвід кандидатів на посади, особливо керівні;
- грамотно оформляти трудові відносини з працівниками;
- бути в курсі проблем працівників, у першу чергу матеріальних і фінансових;
- сприяти підвищенню професійного рівня працівників (у тому числі і в правовій частині їх діяльності);

- роз'яснювати ситуації, за яких співробітники прямо або опосередковано можуть стати причиною фінансових втрат компанії, розповідати про наслідки необережних або протиправних дій для кожного працівника окремо і для компанії в цілому.

У процесі перевірки претендента на посаду важливо пам'ятати, що ніхто не має права втручатися у приватне життя кандидата, якщо він сам того не захоче. Саме тому у потенційного співробітника необхідно попросити письмову згоду на перевірку персональних даних при прийомі на роботу. Працівник відділу кадрів може заздалегідь підготувати шаблон розписки, в якій кандидат повідомить роботодавця про свою згоду на обробку даних. Те ж саме стосується перевірки відомостей персонального характеру фахівця згодом – коли він перейде в статус працівника бізнес-структури. В іншому випадку при таких перевірках можливі серйозні і справедливі заперечення з боку кадрового складу, які зашкодять репутації компанії та внесуть розбрат у трудовий колектив.

У процесі аналізу теоретичних аспектів забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності, стає очевидно, що цей процес має свою специфіку у залежності від того виду економічної діяльності, з метою ведення якої було створено ту чи іншу підприємницьку структуру. Розглянемо особливості організації кадрової політики у напрямі забезпечення кадрової безпеки фінансових інституцій на прикладі банківських установ.

Кадрову безпеку банківської установи можна досліджувати, як комбінацію таких складових частин: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна і антиконфліктна безпека.

Кадрова безпека банківської установи спрямована на мінімізацію загроз банку від власного персоналу як внутрішньої загрози економічній безпеці установи. До таких загроз належать: некваліфіковане керівництво, помилки в розробці та впровадженні стратегій розвитку банку; низька кваліфікація персоналу банку; розголошення комерційної таємниці банку; низька організація зберігання інформації, у першу чергу такої, що містить особисті відомості про клієнтів установи, крадіжки матеріальних і фінансових цінностей, недо-

статне вивчення потреб клієнтів і хибні висновки щодо рівня їх фінансової спроможності, партнерів, недооцінка або переоцінка конкурентів і контрагентів.

Особливості функціонування вітчизняних банків схиляють до висновку, що основною метою кадрової політики банку має бути формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, що забезпечує гарантоване досягнення запланованих результатів. Така політика повинна реалізуватися шляхом стимулювання позитивних настроїв у колективі, спрямованих на формування та розвиток енергійного висококваліфікованого колективу фахівців у цілому і кожного співробітника окремо, заохочення ініціативних, творчих співробітників і пропонування кращих фахівців на керівні посади середньої ланки. Водночас кадрова політика має бути повністю підпорядкована генеральним цілям розвитку та підтримки належного стану економічної безпеки банку у таких напрямках, як захист корпоративних інтересів банку; впровадження нових та вдосконалення наявних банківських технологій і інструментів, розширення асортименту послуг, що надаються клієнтам, підвищення якості обслуговування клієнтів.

Крім цього, з метою досягнення відповідності посадового становища співробітника рівню отриманої ним підготовки, досвіду роботи, вимогам Національного банку України, що пред'являються до кадрового складу банківських установ, а також поповнення кадрового резерву з числа найбільш перспективних співробітників, кадрова політика банку у напрямі забезпечення економічної безпеки має бути спрямована на перспективне планування кар'єри співробітників, послідовну підготовку потенційних керівників до виконання управлінських функцій на основі професійного системного навчання, а також проходження стажувань у загальнонавчальних навчальних центрах і за їх межами.

З огляду на особливості організаційної структури банківських установ та обмежені можливості просування персоналу у напрямі кар'єрного росту, особлива увага задля забезпечення належного стану кадрової безпеки має приділятися підтримці високого рівня мотивації праці співробітників, заснованої на прогресивних методах оплати праці, вдосконалення системи оцінки трудової діяльності кожного працівника.

Висновки з проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити наступні висновки.

1. Компетентний підбір кадрів, грамотне використання людських ресурсів, розробка ефективних методик стимулювання і заохочення – це базовий набір заходів, які використовуються на практичному рівні для забезпечення надійності персоналу та організації захисту суб'єктів господарювання від кадрових загроз. До основних видів загроз

економічній безпеці сучасних суб'єктів господарювання, які виникають унаслідок дій персоналу, доцільно віднести: економічні злочини персоналу; комерційний підкуп або «відкат»; витік інформації через співробітників, що звільнилися; ризики, які виникають при звільненні топ-менеджменту компанії; ризики для підприємства, які виникають при прийомі на роботу молодих фахівців без досвіду роботи; шахрайство з товарно-матеріальними цінностями на складі; конкурентна розвідка і промислове шпигунство; рейдерство; фаворитизм в компанії; активність персоналу у соціальних мережах.

2. Традиційно, напрями забезпечення надійності персоналу та кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності, метою яких є попередження вияву загроз з боку персоналу компанії мають зводитись до наступного: уважного вивчення попереднього досвіду кандидатів на посади, особливо керівні; грамотного оформлення трудових відносин з працівниками; виявлення проблем працівників, у першу чергу матеріальних і фінансових; сприяння підвищенню професійного рівня працівників; роз'яснення ситуацій, при яких співробітники прямо або опосередковано можуть стати причиною фінансових втрат компанії, тощо.

3. Кадрову безпеку банківської установи можна досліджувати, як комбінацію таких складових частин: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна і антиконфліктна безпека. Кадрова безпека банківської установи спрямована на мінімізацію загроз банку від власного персоналу як внутрішньої загрози економічній безпеці установи. Особливості функціонування вітчизняних банків схиляють до висновку, що основною метою кадрової політики банку має бути формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, що забезпечує гарантоване досягнення запланованих результатів. Така політика повинна реалізуватися шляхом стимулювання позитивних настроїв у колективі, спрямованих на формування та розвиток енергійного висококваліфікованого колективу фахівців у цілому і кожного співробітника окремо, заохочення ініціативних, творчих співробітників і пропонування кращих фахівців на керівні посади середньої ланки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кадровая безопасность [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://privatbank.ua/ru/business/srednemu-i-krupnomu-biznesu/kadrovaja-bezopasnost/>.
2. Зачосова Н. В. Організація протидії злочинам в економічній сфері у системі забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання / Н. В. Зачосова, Д. М. Куценко // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – № 8. – С. 13-16.
3. Кириченко О. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності / О. А. Кириченко,

Ю. А. Поскрипко // Економіка та держава. – 2010. – № 11. – С. 36-38.

4. Пересипкін М. М. Напрями удосконалення системи кадрового забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання / М. М. Пересипкін // Комунальне господарство міст. Сер. : Економічні науки. – 2015. – Вип. 122. – С. 53-57.

5. Пересипкін М. М. Оцінка сучасного стану кадрового забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання великого промислового міста / М. М. Пересипкін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3(1). – С. 36-40.

6. Гаруст Ю. В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства / Ю. В. Гаруст, Є. В. Боговіс // Форум права. – 2016. – № 1. – С. 49–54.

7. Живко З. Б. Концептуальні основи управління кадровою безпекою підприємства / З. Б. Живко // Збір-

ник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2(1). – С. 103-111.

8. Кулінова Т. М. Визначення поняття кадрової безпеки підприємства та фактори впливу на неї / Т. М. Кулінова // Управління розвитком. – 2014. – № 7. – С. 98-99.

9. Ляшенко О. М. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства / О. М. Ляшенко, Я. М. Криль // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2013. – № 25(2). – С. 274-279.

10. Чигрина С. В. Кадрова безпека підприємства як одна з найголовніших складових економічної безпеки / С. В. Чигрина // Управління розвитком. – 2014. – № 1. – С. 151-153.

11. Кльоба Л. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління кадровою безпекою банку / Л. Кльоба // Вісник Національного банку України. – 2014. – № 4. – С. 68-73.

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

APPROACHES TO MANAGING COMPETITIVE ADVANTAGES OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

Стаття присвячена проблемам забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспортного сектору. Розкрито фактори впливу на формування конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту. Визначені етапи координації підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі. Розглянуто напрями досягнення конкурентних переваг. Наведена схема системи управління конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, підприємство, залізничний транспорт, управління, конкурентоспроможність

Стаття посвящена проблемам обеспечения конкурентоспособности предприятий транспортного сектора. Раскрыты факторы влияния на формирование конкурентных преимуществ предприятий железнодорожного транспорта. Определены этапы координации подходов по обеспечению конкурентоспособности предприятий отрасли.

Рассмотрены направления достижения конкурентных преимуществ. Приведенная схема системы управления конкурентоспособности предприятий железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентные преимущества, предприятие, железнодорожный транспорт, управление, конкурентоспособность

The article is devoted to the problems of ensuring the competitiveness of transport sector enterprises. The factors of influence on the formation of competitive advantages of railway transport enterprises are revealed. The stages of coordination of approaches to ensure the competitiveness of industry enterprises are determined. The directions of achieving competitive advantages are considered. The resulted scheme of a control system of competitiveness of the enterprises of a railway transportation.

Key words: competition, competitive advantages, enterprise, railway transport, management, competitiveness

УДК 656.078.8 (477)

Каличева Н.Є.

к.е.н., доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Український державний університет залізничного транспорту

Постановка проблеми. На формування сучасних ринкових відносини в Україні та за її межами впливають технологічні зміни, нестабільність та динамічність ринку, політична невизначеність та інші причини, які призводять до посилення ролі конкуренції на всіх рівнях господарювання – від підприємства до країни. Тож можливості стабільного економічного розвитку як підприємства, так і національної економіки загалом багато, в чому залежать від можливості їх структурної перебу-

дови в економічній системі та здатності бути конкурентоспроможними на ринку.

У складному, динамічному та невизначеному середовищі, в якому на даний час знаходиться економіка нашої країни, великого значення набуває можливість вітчизняних підприємств, зокрема, транспортного сектору, використовувати власний стратегічний потенціал та вміло протистояти конкурентам. Потрібно відзначити, що формування та визначення конкурентних переваг підприємств