

Тетяна В. Момот, Юлія І. Мізік, Сергій Я. Політучій
**АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС У СИСТЕМІ
СТРАТЕГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА**

У статті запропоновано авторську методiku проведення стратегічного моніторингу кадрової безпеки на підприємстві, в основу якої покладено діагностику корупційних процесів і впровадження антикорупційних комплаєнс-програм. Виділено основні загрози кадровій безпеці на підприємстві та доведено, що більшість з них пов'язані з корупційними діями. Розглянуто питання антикорупційної політики як основної компоненти комплаєнс-політики на підприємстві.

Ключові слова: кадрова безпека; загрози; корупція; антикорупційна політика.

Форм. 1. Рис. 2. Літ. 17.

Татьяна В. Момот, Юлия И. Мизик, Сергей Я. Политучий
**АНТИКОРРУПЦИОННЫЙ КОМПЛАЄНС В СИСТЕМЕ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА КАДРОВОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье предложена авторская методика проведения стратегического мониторинга кадровой безопасности на предприятии, в основу которой положены диагностика коррупционных процессов и внедрение антикоррупционных комплаєнс-программ. Выделены основные угрозы кадровой безопасности на предприятии и доказано, что большинство из них связаны с коррупционными деяниями. Рассмотрены вопросы антикоррупционной политики как основной компоненты комплаєнс-политики на предприятии.

Ключевые слова: кадровая безопасность; угрозы; коррупция; антикоррупционная политика.

Tetiana V. Momot¹, Iuliia I. Mizik², Sergii Y. Polituchy³
**ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE IN STRATEGIC MONITORING
OF PERSONNEL SECURITY AT AN ENTERPRISE**

The paper presents the authors' own method of strategic monitoring of personnel security at an enterprise, based on corruption diagnostics and implementation of anti-corruption compliance program. Major threats in personnel security at an enterprise are highlighted and it is proved that most of them are related to corruption acts. Anti-corruption policy as the key component of compliance policies at an enterprise are considered.

Keywords: personnel security; threats; corruption; anti-corruption policy.

Постановка проблеми. Останнім часом значна увага до фінансово-економічної безпеки господарюючих суб'єктів зумовлена дією численних загроз різного характеру. Забезпечуючи захист підприємства від зовнішніх викликів та пристосовуючись до інших незалежних умов, важливим є контроль внутрішніх загроз, які можуть походити зсередини, від працівників. Тому питання моніторингу кадрової безпеки в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємств набувають особливого значення. Більшість науковців під кадровою безпекою розуміють стан захищеності суб'єкта господарювання від кадрових небезпек і загроз або трактують її як процес запобігання негатив-

¹ O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine.

² O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine.

³ O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine.

ним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і тривалими відносинами в цілому [3; 8; 13].

Останнім часом підприємства відчують загострення загроз з боку власного персоналу, що супроводжується погіршенням фінансово-економічної безпеки підприємства внаслідок збільшення ризиків в управлінні персоналом. На думку вітчизняних та зарубіжних фахівців, майже 80% збитків компаній світу спричинені незаконними або непрофесійними діями співробітників [14]. Всі ці загрози так чи інакше пов'язані із зловживанням службовим становищем з метою особистої вигоди, тобто з корупційними діями. За даними дослідження [11], однієї з аудиторських компаній «великої четвірки» KPMG Україна займає 6-те місце в світі за кількістю розкрадань та шахрайств, спричинених власними працівниками. Щорічні втрати через крадіжки, зловживання, шахрайства, корупційні схеми можуть сягати 7% від виручки вітчизняних компаній. Разом з цим, за результатами дослідження, 56% опитаних керівників компаній зазначили, що не мають налагодженої системи протидії внутрішньому корпоративному шахрайству та корупції, а 37% мають лише формальну схему.

Таким чином, розробка та реалізація системи стратегічного моніторингу корупційної складової є актуальним та ефективним засобом забезпечення кадрової безпеки вітчизняних компаній.

Аналіз досліджень і публікацій. Вивченню питань, пов'язаних із забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства та стійкості економічних систем, було присвячено чимало наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних економістів. У рамках економічної безпеки кадрову складову розглядають з точки зору інформаційного забезпечення роботи з кадрами, перевірки персоналу в процесі найму та вивільнення, що знаходить відображення в працях [3; 7; 8; 13; 14].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Завдяки зусиллям багатьох науковців досліджено та оприлюднено основні принципи та напрями побудови системи кадрової безпеки. Проте поза увагою залишаються питання її оцінки та моніторингу в процесі реалізації загальної стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки компанії.

Метою дослідження є розробка та реалізація стратегічного моніторингу кадрової безпеки шляхом здійснення діагностики та проведення заходів з протидії корупції на підприємстві.

Основні результати дослідження. Стратегія фінансово-економічної безпеки практично реалізується через систему конкретних заходів і механізмів, які розробляються на основі аналізу результатів моніторингу якісних критеріїв і їх кількісних параметрів. На рис. 1 представлено послідовність проведення моніторингу кадрової безпеки як механізму контролю за досягненням стратегічних цілей забезпечення фінансово-економічної безпеки на підприємстві. Проведення такого моніторингу дозволить оцінити поточний стан кадрової безпеки на підприємстві; визначити та проаналізувати головні загрози кадровій безпеці; продіагностувати корупційні процеси та визначити виражені прояви корупції; розробити заходи протидії та впровадити антикорупційні ком-плаєнс-програми.



Рис. 1. Послідовність процесу проведення стратегічного моніторингу кадрової безпеки на підприємстві, авторська розробка

Зміст першого блоку моніторингу полягає в розробці інструментарію комплексного оцінювання поточного стану кадрової безпеки на підприємстві. Для всебічної характеристики кадрової безпеки важливе значення має виділення окремих її складових, які охоплюють якісні, кількісні показники, ефективність використання трудових ресурсів та мотиваційну систему [2].

Для опису окремих складових кадрової безпеки найголовнішим є формування системи специфічних показників. Система кількісних показників, що

характеризують стан кадрової безпеки, може включати коефіцієнти плинності кадрів, загального руху персоналу, укомплектованості кадрів тощо. До якісних показників оцінки кадрової безпеки входять середній стаж роботи, частка працівників з вищою освітою, частка працівників найбільш продуктивного віку тощо. Мотиваційна система характеризується зарплатовіддачею, рівнем рентабельності оплати праці, відношенням середньої заробітної плати до середньогалузевого рівня тощо. До системи показників, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів, включаються такі – відношення продуктивності праці до середньогалузевого рівня, витрати робочого часу через порушення трудової дисципліни або через хвороби. Від того, наскільки повно і точно сформований інформаційний простір показників, залежить своєчасність розпізнавання негативних тенденцій розвитку та можливості попередження дії загроз.

Для комплексного оцінювання стану кадрової безпеки за великою кількістю ознак доцільно застосувати таксономічний метод, який дозволяє вирішити проблеми упорядкування та узагальнення багатомірного статистичного матеріалу в єдину кількісну характеристику. Використання цього методу для побудови інтегрального показника кадрової безпеки дає можливість узагальнити абсолютні та відносні показники та отримати однозначно інтерпретовану їх оцінку.

Визначені інтегральні показники стану кадрової безпеки на певну дату (тобто статичні) використовуються для аналізу динаміки їх змін за певний час з визначенням темпів таких змін. Результати такого аналізу корисні для прогнозування стану кадрової безпеки підприємств на перспективу.

Дослідження впливу загроз на стан кадрової безпеки підприємств вимагає реалізації комплексного підходу до визначення, оцінювання загроз та аналізу причинно-наслідкових зв'язків. При визначенні переліку загроз необхідно враховувати інформацію про стан як зовнішньої, так і внутрішньої середовища підприємств. Тому науковці пропонують розділяти загрози на внутрішні, які пов'язані з помилками й прорахунками керівництва, та зовнішні, що виникають і знаходяться поза сферою впливу підприємства [4; 6; 12; 15].

Аналіз численних зовнішніх загроз кадровій безпеці вказує на необхідність визначення (прогнозування) найбільш важливих (небезпечних) з них і розробки системи заходів з їх своєчасного виявлення, попередження або ослаблення впливу. Так, серед головних можна виділити нестабільність економічної ситуації, соціальне напруження через політичну ситуацію, недосконалість трудового законодавства, інсайдерські атаки та зловживання умовами діяльності ринку, тиск на персонал, несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, що становить комерційну таємницю.

До внутрішніх загроз кадровій безпеці відносяться навмисні і ненавмисні дії або бездіяльність персоналу підприємства, що не відповідають інтересам власників і комерційним цілям, наслідком чого можуть стати економічні збитки, підлив ділової репутації, виникнення проблем у взаємовідносинах з реальними й потенційними контрагентами. Внутрішні загрози генеруються такими основними дестабілізуючими факторами, як наявність конфліктів інтересів, слабка організація системи управління персоналом, корупція та шахрайство,

відсутність корпоративних кодексів етики, комплаєнс-політики, єдиної анти-корупційної політики, дестабілізація мікроклімату в колективі, неефективний кадровий маркетинг, відсутність інформаційної безпеки на підприємстві тощо.

Великий попередній набір зовнішніх і внутрішніх загроз зумовлює необхідність їх ранжування за ступенем значущості та виділення домінантних для кадрової безпеки підприємств. Найбільш розповсюдженими методами формування обґрунтованого оптимального інформаційного простору для фільтрації попереднього переліку показників є експертні методи, зокрема, ранжування, яке полягає в розташуванні показників у порядку росту (убування) інформаційного навантаження [5]. Загальним напрямком застосування евристичних процедур є використання досвіду і знання експертів – фахівців у певній галузі.

Для оцінювання дії домінантних загроз визначаються їхні індикатори, під якими розуміють критичні, відносно до граничного стану системи, параметри. У якості індикаторів зазвичай обираються об'єктивно вимірювальні параметри стану системи з відомими граничними значеннями, вихід за межі яких викликає нестійкість системи та її перехід в некерований стан або до руйнації. Отже, для оцінювання дії та прогнозування наслідків домінантних загроз у якості індикаторів обираються абсолютні, відносні показники або темпи їх приростів.

Заключним кроком другого блоку моніторингу є побудова моделі за допомогою методів кореляційно-регресійного аналізу, яка визначає форму взаємозв'язку між станом кадрової безпеки (y) та домінантними загрозами (x_1, x_2, \dots, x_n), встановлює щільність такого зв'язку та аналізує вплив небезпечної комбінації домінантних загроз на стан кадрової безпеки.

Оскільки більшість загроз кадровій безпеці так чи інакше пов'язані зі зловживанням службовим становищем з метою особистого збагачення, тобто з корупційними діяннями, наступний блок моніторингу кадрової безпеки присвячений діагностиці корупційних процесів. Діагностика корупційних факторів та ефективності заходів антикорупційної політики вирішуватиме такі завдання, як вивчення механізму вчинення корупційних діянь, оцінювання рівня корумпованості окремо прийнятих рішень, аналіз факторів, що сприяють корупційним діям, визначення ресурсів, які повинні сприяти протидії корупції.

У рамках діагностики корупційних процесів необхідно розпізнати ознаки можливих корупційних дій або т.зв. «червоні прапорці» – індикатори корупції. Рівень корумпованості окремо прийнятого рішення або рішення, що буде прийматися, можна оцінити за формулою [16]:

$$\text{Рівень корумпованості} = \frac{\text{Ступінь складності} \times \text{Період очікування}}{\text{Контроль} \times \text{Наслідки}}. \quad (1)$$

Для розпізнавання ознак можливих корупційних діянь авторами розроблено матрицю оцінювання рівня корумпованості окремо прийнятих рішень, за допомогою якої можна визначити ступінь складності, період очікування, наслідки прийняття та контроль за прийняттям рішень, що можуть мати корупційну складову (рис. 2).

		Ступінь складності рішення				
		низький	середній	високий		
Період очікування	високий				високий	Наслідки прийняття рішень
	середній				середній	
	низький				низький	
		низький	середній	високий		
		Контроль за прийняттям рішення				

Рис. 2. Матриця оцінювання рівня корумпованості, авторська розробка

За запропонованим алгоритмом останнім блоком в проведенні стратегічного моніторингу кадрової безпеки є розробка та впровадження антикорупційних комплаєнс-програм, що включають політику протидії корупції (антикорупційну політику), засоби фінансового контролю, програми тренінгів, процедури внутрішніх аудиторських перевірок та інші механізми моніторингу.

Важливим напрямком антикорупційної політики, що опосередковано включає в себе питання етики на службі, є запровадження в антикорупційному законодавстві інституту конфлікту інтересів, з визначенням шляхів його запобігання та врегулювання.

Компанії мають проводити тренінги із роз'яснення та засвоєння кодексів етики та звітувати за їх результатами [10]. Також доцільно розробити механізм дотримання кодексу етики і стандартів ділової поведінки (комплаєнс-політика), що представляє собою корпоративну політику, спрямовану на мінімізацію правових та репутаційних ризиків, які виникають внаслідок порушення співробітниками професійних та етичних вимог, встановлених документами компанії [9]. Комплаєнс-політика впроваджується з метою підвищення ефективності діяльності та формування довіри до керівництва з боку різноманітних зацікавлених осіб. Ця політика унеможливорює випадки проявів корупції, зловживань та шахрайства у закупівлях, службових витратах, веденні бухгалтерського обліку, складанні публічної звітності та інших функціях компанії.

Одним із компонентів комплаєнс-політики є антикорупційна політика компанії. Комплекс заходів, запроваджених на підприємстві для боротьби з корупцією, передбачає наступні [9]:

- 1) розробку методики оцінювання корупційних ризиків та навчання управлінського персоналу із проведення таких оцінок;
- 2) правила поведінки та взаємодії співробітників компанії з корпоративним та державним сектором;

- 3) постійний моніторинг бізнес-партнерів на предмет корупції;
- 4) заохочення працівників, постачальників і партнерів повідомляти про порушення і гарантування при цьому конфіденційності;
- 5) розробку та впровадження антикорупційних комплаєнс-програм на різних рівнях менеджменту.

Компанія має звітувати про наявність антикорупційної політики, результати її реалізації та зміни, кількість працівників, які отримали знання з антикорупційних процедур, і заходи у відповідь на випадки корупції.

Для багатьох компаній різних країн світу мінімізація корупційних ризиків посідає сьогодні перше місце серед комплаєнс-заходів (тобто усіх заходів із забезпечення відповідності законодавству). Крім ухвалення традиційних заходів у цій сфері, деякі організації почали розробляти додаткові регламенти та засоби контролю, спрямовані на запобігання корупції та шахрайства. Такий підхід підтримується вітчизняними регуляторами, що знайшло своє відображення в нормативних актах. Так, у прийнятому Законі України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 ст. 62 визначено сутність антикорупційної програми юридичної особи та випадки обов'язкового порядку її затвердження. Антикорупційною програмою юридичної особи є комплекс правил, стандартів і процедур з виявлення, протидії та запобігання корупції в діяльності юридичної особи [1].

Антикорупційними програмами передбачається [1]:

- 1) визначення засад загальної відомчої політики запобігання та протидії корупції у відповідній сфері, заходи з їх реалізації, а також з виконання антикорупційної стратегії та державної антикорупційної програми;
- 2) оцінку корупційних ризиків у діяльності органу, установи, організації, причини, що їх породжують та умови, що їм сприяють;
- 3) заходи з усунення виявлених корупційних ризиків, осіб, відповідальних за їх виконання, строки та необхідні ресурси;
- 4) навчання та заходи з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування;
- 5) процедури моніторингу, оцінки виконання та періодичного перегляду програм.

Усі перераховані компоненти надзвичайно важливі з точки зору мінімізації корупційних ризиків. Однак найбільше значення має останній пункт у зазначеному списку – систематичний аналіз ефективності проведених заходів з протидії корупції. З урахуванням завдань бізнесу навіть в компаніях з найвищими стандартами ділової етики антикорупційна політика і контрольні процедури не будуть належним чином дотримуватися співробітниками до того, поки це не стане обов'язковим і не здійснюватиметься систематичний моніторинг ефективності їх дотримання. Постійний моніторинг, що передбачає проведення аудиторських перевірок, є найважливішим елементом ефективного антикорупційного менеджменту.

Для більшості компаній аудит антикорупційної комплаєнс-програми являє собою найефективніший засіб моніторингу, що включає [17]:

- перевірки дотримання різних вимог антикорупційної комплаєнс-програми;

- тестування операційної ефективності контрольних процедур, спрямованих на запобігання корупції.

Висновки. Такі заходи є ключовим інструментом у процесі забезпечення дотримання вимог антикорупційної комплаєнс-програми, а також виявлення та запобігання протиправних дій. Усвідомлення того, що в умовах постійного моніторингу вчинене порушення не залишиться непоміченим, без сумніву, є сильним стримуючим фактором. І навпаки, відсутність постійного моніторингу створює благодатне підґрунтя для зловживань та шахрайства. Аудит антикорупційної комплаєнс-програми дає зрозуміти, що керівництво націлене рішуче боротися з корупцією. Здійснювані перевірки допомагають підвищити інформованість співробітників, проаналізувати ефективність діючої програми і виявити нові ризики, яким раніше приділялося недостатньо уваги або які не потрапляли в поле зору керівництва.

1. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-18 // zakon.rada.gov.ua.
2. Бурда І.Я. Моніторинг кадрової безпеки підприємств видавничо-поліграфічної галузі: методологічні засади та результати апробації // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.— Економічна серія.— 2011.— №2.— С. 239–247.
3. Даниленко С.В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації // Проблеми економіки.— 2012.— №4.— С. 146–150.
4. Лобазов С.М. Удосконалення класифікації ризиків і загроз у контексті кадрової безпеки // Бізнес-Інформ.— 2011.— №12.— С. 180–183.
5. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями: Монография / Т.С. Клебанова, В.И. Грачев, Е.В. Раевнева и др.; Под ред. Т.С. Клебановой. — Харьков: ИНЖЭК, 2007. — 200 с.
6. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: Монографія / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова та ін. — Харків: ИНЖЕК, 2006. — 240 с.
7. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.— 2010.— Вип. 15. — С. 34–37.
8. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання будівельної галузі та житлово-комунального комплексу України: Монографія / За ред. Т.В. Момот. — Харків: Фактор, 2012. — 536 с.
9. Пальцун І.М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства // Торгівля та ринок України: Збірник наук. праць.— 2013.— Вип. 35. — С. 134–141.
10. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність / І. Курінна, В. Малярчук, М. Сарикіна, М. Супрунюк, О. Трегуб. — К.: Юстон, 2015. — 47 с.
11. Пучкова С.І. Управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології // Науковий вісник / Одеський національний економічний університет; Всеукраїнська асоціація молодих науковців.— Серія: Науки: економіка, політологія, історія.— 2013.— №26. — С. 43–54.
12. Сульма А.И. Проблемы классификации факторов угрозы экономической устойчивости предприятия // Вісник Хмельницького національного університету.— Серія: Економічні науки.— 2007.— Т. 1, №3. — С. 92–96.
13. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження // Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ: Електронне наук. фахове видання.— Серія: Економічні науки.— 2009.— №1 // www.nbu.gov.ua.
14. Царенко Ю. Позабосьтеся о кадровой безопасности // Кадровое дело.— 2005. — №1. — С. 69–73.
15. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: Монографія. — К.: Книжкове видавництво НАУ, 2007. — 435 с.
16. Agbo, S., Aruomoaghe, J.A. (2014). Performance Audit: A Tool for Fighting Corruption in the Nigeria's Public Sector Administration. International Journal of Management and Sustainability, 3(6): 374–383.
17. Henderson W.T. Anti-corruption internal audits: a crucial element of anti-corruption compliance // ey.com.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2015.