

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 11, 2015 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 338

*К. Г. Гончарова,
аспірант Черкаського Національного Університету імені Богдана Хмельницького,
Начальника служби комплаєнс ПАТ «КБ «Глобус»*

КАДРОВА БЕЗПЕКА, ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

*Kristina Honcharova,
aspirant of The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Head of Compliance in PJSC Commercial Bank "Globus"*

PERSONNEL SECURITY, AS ELEMENT OF ECONOMIC SECURITY OF BANK

Не зважаючи на велику кількість робіт присвячених питанням економічної безпеки банку, деякі питання залишаються не визначеними. Питанням кадрової безпеки, як частини економічної безпеки банку, приділяється не достатньо уваги. У статті досліджено науковий зміст економічної категорії кадрова безпека; розкрито взаємозв'язок економічної та кадрової безпеки, як однієї з її складових; розкрито об'єкти та суб'єкти кадрової безпеки; вдосконалено основні складові кадрової безпеки; означено основні загрози кадровій безпеці та елементи ризик менеджменту, що забезпечують нівелювання даних загроз.

Наукова новизна полягає у тому, що систематизовано основні складові кадрової безпеки разом із елементами внутрішньобанківської системи контролю, що забезпечують їх безпеку;

Практична значущість роботи полягає в тому, що отримані результати спрямовано на оптимізацію процесу формування та інтеграції ефективної системи кадрової безпеки банківської установи з метою підвищення економічної безпеки банківського сектору України.

Despite the large number of works devoted to the issues of economic security of the bank, some questions remain determined. The issue of personnel security, economic security as part of the bank not paid enough attention. In article researched the scientific content of economic category personnel security; the interrelation of economic and personnel security as one of its components; exposed objects and subjects of personnel security; improved the main components of personnel security; author determined the main threats & influences to personnel security and its elements inseparably connected to risk management which provides minimization of these threats.

Scientific innovation of this research - there were systematized the main components of personnel security elements with the interbank control systems to ensure their security.

The practical value is in the results, those are focused at the optimization of the forming process & the integrating of the efficient system of personnel security of the banking institution to improve the economic security of the banking sector of Ukraine.

Ключові слова: банк, економічна безпека, кадрова безпека, загроза, ризик менеджмент.

Key words: bank, economic security, personnel security, threat, risk management.

Вступ. Забезпечення кадрової безпеки комерційного банку та визначення її складових в Україні є на сьогодні як у науково - теоретичному, так і у практичному плані мало дослідженою проблемою. Складність дослідження кадрової безпеки банківської установи обумовлюється недостатнім розвитком теоретичної бази дослідження та багатогранністю даної категорії безпеки, значною кількістю її складових. Не існує й цілісної концепції з питань управління кадровою безпекою, здатної забезпечити повне використання наявного кадрового потенціалу, протидіяти загрозам тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій таких авторів як: І. Бланк, З. Васильченко, О. Вовчак, П. Гайдуцький, В. Геєць, В. Гіжевський, Р. Гриценко, М. Діба, М. Зубок, М. Камлик, Л. Клюско, І.П. Шульга, а також зарубіжні — Л.Абалкін, Д. Артеменко, О. Бочаров, С. Букін, В. Гамза, С. Ілляшенко, А. Крисін, В. Ларічев, Б. Райзберг, В. Сенчагов, Г. Тагірбеков, І. Ткачук, А. Шаваєв, В. Ярочкін та інших, показав, що, питання взаємозв'язку кадрової безпеки та економічної безпеки, залишаються не достатньо вивченими. Адже кадрова безпека банку, є однією з найбільш важливих складових економічної безпеки, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, як зовнішньо-векторних (тіх, що продукуються персоналом), так і внутрішньо-векторних (тих, що загрожують персоналу).

Мета статті. Метою статті є визначення кадрової безпеки банку, як однієї із найважливіших складових економічної безпеки банку, та систематизації наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених і практиків з питань кадрової безпеки та дослідження й розкриття суті, змісту та основних складових кадрової безпеки банківської установи.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Кадрова безпека була й залишається поняттям складним і багатогранним, тому вітчизняні та зарубіжні автори виокремлюють різні підходи до визначення поняття та розуміння сутності і змісту трактування категорії «кадрова безпека».

О. А. Кириченко [1] вважає, змістом категорії «кадрова безпека» правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовку нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Отже, О.А.Кириченко визначає кадрову безпеку переважно з правового боку та з погляду соціально-трудових відносин та наголошує на репутаційній складовій.

Змістом категорії «кадрова безпека» на думку О. Лашенка, А. І. Маренича та Н. Г. Мехеди є характеристика стану економічної системи за якої відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаним з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи. [2,3]

Тим самим характеризуючи «кадрову безпеку» й як стан та як процес одночасно, проте упор робиться саме на функціональний бік кадрової безпеки, яким, як показує практика, кадрова безпека не обмежується.

Визначення кадрової безпеки, як системи, дав відомий фахівець з питань управління персоналом А. Кібанов. Він вважає, що кадрова безпека — «це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з визначення цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвитку кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації» [4]

Отже, Кібанов розглядає кадрову безпеку як систему, тож можна зробити висновок, що складовими кадрової безпеки за Кібановим є:

- Соціально- мотиваційна безпека;
- Професійна безпека;
- Антikonфліктна (психологічна) безпека.

За І. Чумаріном «кадрова безпека — це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому». Подібний ризик орієнтований підхід, на думку Авторки, є прогресивним й сучасним та потребує більшої деталізації. Розкриваючи зміст кадрової безпеки банківської установи, важливо охарактеризувати фактори впливу на неї. У своїй статті: «Що таке кадрова безпека компанії» І.Чумарін виокремлює три основні фактори, від яких залежить кадрова безпека будь-якого підприємства, а саме: найм, лояльність та контроль [5]. Однак, як зауважують Л. А. Швайка та Х. В. Жидецької, ці фактори взаємопов'язані і при їх врахуванні діє принцип «компенсації недостатньої уваги» до попереднього фактора. Не застосування відповідних методів та прийомів щодо найму на роботу, без розвитку лояльності персоналу — останній фактор, тобто контроль вимагатиме найбільших ресурсів.

Систему економічної безпеки банку науковці та практики представляють комбінацією елементів, пов'язаних між собою різносторонніми зв'язками, що спрямовані на захист від загроз та протидію ним по найбільш важливих напрямках діяльності банку. У таблиці 1 наведені базові критерії системи показників економічної безпеки банку та базові критерії оцінки економічної безпеки.

Н.Логінова вважає, що саме кадрова безпека є найбільш важливою складовою економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства [6].

Більш безпеко орієнтований підхід до характеристики суті кадрової безпеки висловили С. Васильчак та І. Мацюняк, які вважають, що основною метою кадрової безпеки підприємства є не тільки запобігання та попередження негативних впливів від персоналу, а й захист самих працівників, створення сприятливих умов і стимулів для їх роботи. При цьому слід враховувати, що персонал — це виробничий ресурс, до якого на відміну від інших ресурсів потрібно застосовувати принцип гуманності та соціального захисту. Завданням служби безпеки є не тільки протидія негативному впливу, який йде від персоналу, а й протидія тим факторам, які спрямовані на нього [7].

О. Герсименко, Г. Козаченко, В. Пономарьов та О. Ляшенко визначають кадрову безпеку як процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків і загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому[8,9].

Проаналізувавши підходи до визначення поняття «кадрова безпека», авторкою запропоновано наступне визначення:

Якщо розглядати кадрову безпеку в системі економічної безпеки як процес - «Кадрова безпека - це процес моніторингу, мінімізації та превенції негативних впливів на економічну безпеку банку через ефективний ризик менеджмент загроз та небезпек, пов'язаних з персоналом».

якщо розглядати систему кадрової безпеки банку як стан -

«Кадрова безпека – оптимальний стан захищеності персоналу банку від зовнішніх загроз та оптимальний стан економічної захищеності банку від внутрішніх загроз з боку персоналу».

У таблиці 1, наведені систематизовані базові критерії оцінки економічної безпеки банку та складові базової системи показників економічної безпеки.

Таблиця 1. Базові критерії система показників економічної безпеки банків.

№ п/п	БАЗОВІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	БАЗОВА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
1	ресурсний потенціал банку і можливості його розвитку	темпи зростання прибутковості та посилення економічної стабільності в діяльності суб'єкта
2	рівень ефективності використання ресурсів	рівень матеріального і соціального забезпечення його працівників
3	рівень можливостей банку протистояти загрозам його економічній безпеці та самостійно ліквідувати їх	розмір боргових зобов'язань суб'єкта;
4	конкурентоспроможність банку	структуру дебіторської заборгованості
5	цілісність та масштаби структури банку	обсяги використання тіньового капіталу, тощо
6	ефективність кадрової політики банку	-----

*Складено автором

Для економічної безпеки велике значення мають не стільки самі показники, скільки їх порогові значення, тобто допустимі величини, недодержання яких буде перешкоджати оптимальному розвитку діяльності та бізнес процесам банку, зумовлювати формування негативних тенденцій його економічної безпеки. Найвищий ступінь економічної безпеки банку досягається при умові, знаходження повного комплексу показників в рамках допустимих меж порогових значень, та порогові значення одного показника не досягається за рахунок іншого.

Дослідження практичних аспектів та наукових праць показало, що в основі управління кадровою безпекою на сьогодні чітко простежується ризик орієнтований підхід.

Оскільки робота з персоналом в будь-якому банку є первинною, тож кадрова безпека відіграє домінуючу роль у забезпеченні ефективної системи безпеки банку та мінімізації ризиків, що продукують кадри банку.

Ризики кадрової безпеки в банківських установах світу на сьогодні конвертуються в матеріальні та нематеріальні збитки та втрати, що проявляються зниженням корпоративної етики, втратою ділової репутації банківських установ, падінням вартості акцій і порушенням ділових відносин з партнерами.

Таблиця 2. Загальна типологія наслідків ризиків кадрової безпеки

Ризики кадрової безпеки				
матеріальні збитки			нематеріальні збитки	
падіння вартості акцій	порушення ділових відносин з партнерами	зниження корпоративної етики	втрата ділової репутації банківських установ	

Оскільки кадри є первинним фактором для всіх функціональних складових економічної безпеки, проаналізувавши роботи науковців, авторка пропонує наступну таблицю із переліком об'єктів та суб'єктів кадрової безпеки.

Таблиця 3. Об'єкти кадрової безпеки

№ п/п	Об'єкти кадрової безпеки
1	акціонери, керівники, партнери, штатний і позаштатний персонал, що володіє інформацією, яка не підлягає розголошенню або є комерційною таємницею;
2	фінансові ресурси, що знаходяться в розпорядженні персоналу банківської інституції та підпадають під можливість привласнення, розтрати й навмисні фінансові махінації;

3	технічні засоби та програмне забезпечення, що використовуються співробітниками в процесі виконання їхніх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоди власним персоналом навмисно або ненавмисно;
4	об'єкти авторського права, об'єкти суміжних прав, об'єкти науково-технічної інформації, об'єкти банківської власності, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об'єктами привласнення, розкрадання, махінацій, промислового шпіонажу і корпоративної розвідки, та навіть знищення власним персоналом;
5	усі матеріальні ресурси банківської інституції, до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі неправомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну банку, тощо;
6	захисна інформація, інформаційні ресурси обмеженого використання та вільно розповсюджені інформаційні ресурси, які є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору й передачі третій, зацікавленій стороні, втраті, викривленню в інтересах зловмисника, розголошенню, що завдає шкоди інтересам та репутації банку.

*складено автором

Суб'єкти кадрової безпеки поділяються на зовнішні та внутрішні:

До зовнішніх відносяться: органи державної влади, правоохоронні органи, служби безпеки інших суб'єктів господарської діяльності, недержавні структури із забезпечення безпеки, особи, які не мають ділових відносин з банківською інституцією;

До внутрішніх відносяться: служба безпеки банку, кадрова служба, юридичний відділ, структурні підрозділи, персонал банку
Проаналізувавши наукові праці, можна виділити основні джерела загроз кадрової безпеки (рис. 1)

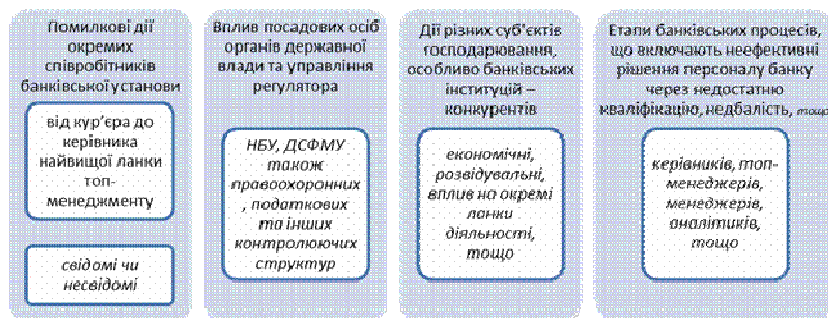


Рисунок 1. Джерела загроз кадрової безпеки

Кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними і часто багаторівневими процесними зв'язками. Кадрову безпеку банку можна досліджувати як комбінацію подібних складових.

Отже, персонал банківської установи як об'єкт управління характеризується професійною кваліфікацією, мотивацією та фізичною кондицією. Також банк є своєрідним осередком інформаційних даних, що акумулюються та обслуговуються персоналом банку. Потрібно пам'ятати, що дана структура – структура банківської інституції знаходиться у правовому полі України.

Подальше дослідження потребує аналітичної роботи стосовно ґрунтовного вивчення визначення вченими складових кадрової безпеки, що сформовано у вигляді таблиці 4.

Таблиця 4. Складові кадрової безпеки

АВТОР	СИСТЕМА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ
Кібанов А.Я. [4]	Психологічна безпека (антиконфліктна) Соціально мотиваційна безпека Професійна безпека
Томаневич Л.М. [10]	Безпека життєдіяльності Психологічна безпека Соціально мотиваційна безпека Професійна безпека
Чердиченко Н.В. [11]	Безпека здоров'я Фізична безпека Фінансова безпека Інтелектуальна безпека Кар'єрна безпека Адміністративно-незалежна Технологічна безпека Пенсійно-страхова безпека Патріотична безпека Психолого-комунікаційна Естетична безпека

Проаналізувавши роботи науковців в галузі кадрової безпеки, авторка пропонує означити основними складовими кадрової безпеки зображено на рисунку 2.



Рисунок 2. Складові кадрової безпеки

Проаналізувавши роботи науковців в галузі кадрової безпеки, автор пропонує системний підхід, а саме розглянути запропоновані основні складові кадрової безпеки банківської установи та ризик менеджмент, що мінімізує актуальні загрози кадрової безпеці та направлений на зниження ризиків конкретної складової кадрової безпеки.

Отже, автор вважає, що адекватна кадрова безпека, що є сучасною ризико - орієнтованою складовою системи безпеки банківської установи має обов'язково включати в себе:

1. Імплементований репутаційний ризик менеджмент, а саме: оцінку бездоганної ділової репутації персоналу, та зокрема топ – менеджменту банку;
2. Адекватно функціонуючу комплаєнс систему банку, що продукуватиме приріст гудвілу;
3. Сучасний та досконало інтегрований операційний ризик менеджмент.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. За проведеним аналізом наукових робіт, кадрова безпека є складовою економічної безпеки, яку варто досліджувати як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для банківської установи дії чи обставини попереджені або зведені до такого рівня, за якого вони не спроможні завдати шкоди встановленому порядку функціонування банківської інституції, збереженню й відтворенню її майна та інфраструктури і не зможуть перешкодити досягненню банківської установою стратегічної мети.

Категорія «кадрова безпека» – науково маловивчена, та має значний потенціал щодо посилення економічної безпеки та конкурентоспроможності банківських установ.

Ефективна кадрова безпека банку має цілеспрямований вплив на формування здатності банку реалізувати свої можливості щодо досягнення економічного росту і стабільності. Це може бути досягнуто насамперед за рахунок високого рівня інтелекту банківських співробітників, дієвої мотивації їхньої праці, формування у них банківського корпоративного мислення, профілактики та попередження загроз, які можуть виникати в банківських колективах, та поведінки окремих робітників, тобто грамотного операційного ризик менеджменту. Іншими словами, кадрова безпека має бути направлена на те, щоб, з одного боку, сприяти мінімізації загроз від персоналу банківської установи, а з іншого — стимулювати прагнення кожного із співробітників до ефективної роботи. Умови для стабільного функціонування банку створюють високопрофесійні і вірні йому співробітники, боротьба за залучення та виховання яких має бути в центрі уваги кадрової безпеки банку.

Система контролю кадрової безпеки спрямовується на виявлення загроз кадрової безпеці (ризиків) та мінімізації останніх, наприклад виявлення негативної поведінки, неякісного здійснення обов'язків і технологій банківських операцій, нездорових взаємовідносин у колективах підрозділів банку, причин та умов, що сприяють цьому та мінімізації й превенції останніх.

Отже, управління кадровою безпекою комерційного банку охоплює окрім певних специфічних її складників усю сукупність процесу управління персоналом — від залучення та пошуку працівників до їхньої адаптації, створення корпоративного духу, контроль роботи, кар'єрного росту чи звільнення. Лише за умов загальної ефективної роботи усіх цих складових можливо досягти стабільності та розвитку банківської установи, адже кадри — є основою будь-якої банківської установи, дієве та ефективне управління якими може стати його основною конкурентною перевагою.

Список літератури.

1. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: Монографія /О.А. Кириченко, В.С. Сідак та ін. – К.: Університет «КРОК», 2008. – 403 с.
2. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О.Ю.Лашенко. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307.htm]
3. Н.Г.Мехеда, А.І.Маренич соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки (с.46) *Financial Space* № 2 (6) 2012
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
5. Чумарин И. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании / И. Чумарин // Менеджмент по персоналу. — 2005. — № 1. — С. 34–40.
6. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства / Н. І. Логінова //Коммунальное хозяйство городов : Научно-технический сборник. - 2009. - № 87. - С. 371-376.
7. Васильчак С. В. Кадрова безпека підприємства — основа економічного розвитку / С. В. Васильчак, І. Р. Машоняк // Науковий вісник НЛТУ України. — 2009. — № 7. — с.23–26.
8. О.М. Герасименко, Моделирование системы забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання, Економіка та управління підприємствами - актуальні проблеми економіки №2(128), 2012 с.118 -124, с. 119.
9. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко О.М. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизмы обеспечения: Монография. – К.: Либра, 2003. – 280 с.
10. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження // Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ.–Серія: Економічні науки.–2009.– №1. – С. 1–8.
11. Чередищенко Н. В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Чередищенко. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/579.doc>

References.

1. Kyrychenko, O.A. Sidak, V.S. and others (2008), *Problemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu subiektiv hospodariuvannia* [Problems of economic security undertakings], University «KROK», Kyiv, Ukraine, p. 403.
2. Lashchenko, O.Yu. *Kadrova bezpeka yak pidsystema v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva*, [Online], available at: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307.htm]
3. Mekheda, N. H. and Marenich, A.I. (2012), “Sotsialno-motyvatytsiini skladovi kadrovoi bezpeky”, *Financial Space*, vol. 2 (6), p.46
4. Kibanov, A. Ja. (2002), *Upravlenie personalom organizacii* [Human Resource Management Organization], INFRA-M, p. 638.
5. Chumarin, I. (2005), "Rabota s personalom v kontekste obshhej bezopasnosti kompanii", *Menedzhment po personalu*, vol. 1, pp. 34–40.
6. Lohinova, N. I. (2009), “Mistse kadrovoi bezpeky v ekonomichnii bezpetsipidpriemstva”, *Kommunalnoe khoziaistvo horodov*, Nauchno-tekhnycheskyi sbornik, vol. 87, pp. 371-376.
7. Vasylichak, S. V. and Matsiuniak, I. R. (2009), “Kadrova bezpeka pidpriemstva — osnova ekonomichnoho rozvytku”, *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol.7, pp.23–26.
8. Herasymenko, O.M. (2012), “Modeliuvannia systemy zabezpechennia kadrovoi bezpeky subiekta hospodariuvannia”, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvami - aktualni problemy ekonomiky*, vol. 2(128), pp.118 -124, p. 119.
9. Kozachenko, A.V. Ponomarev, V.P. and Liashenko, O.M. (2003), *Jekonomicheskaja bezopasnost' predpriatija: sushhnost' i mehanizmy obespechenija* [The economic security of the enterprise: the nature and mechanisms], Lybra, 2003. – 280 s.
10. Tomanevych, L.M. (2009), *Kadrova bezpeka pidpriemstva yak ob'iekt teoretychnoho doslidzhennia*, *Zbirnyk naukovykh prats Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, Seriya: Ekonomichni nauky, vol.1, pp. 1–8.
11. Cherednychenko, N. V. “Kadrova bezpeka yak skladova chastyna ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva”, [Online], available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/579.doc>

Стаття надійшла до редакції 20.11.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"