КАДРОВА БЕЗПЕКА БАНКІВ ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

PERSONNEL SECURITY OF BANKS IN THE ORGANIZATION OF REMOTE WORK OF STAFF

У статті досліджено теоретичні аспекти кадрової безпеки банків, узагальнено наявні теоретичні підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ролі та принципів в управлінні банківськими установами. Забезпечення кадрової безпеки банків створює передумови як для продуктивної роботи персоналу, так і для ефективного функціонування системи економічної безпеки банків як запоруки їхнього стабільного розвитку. Ефективна діяльність банків на фінансовому ринку, їх специфіка, проблеми, бізнес-процеси – все це потребує формування ефективної системи кадрової безпеки, особливо в умовах організації віддаленої роботи персоналу. Виділено загрози кадрової політики банківських установ та розроблено адаптовану до трансформаційних умов розвитку банківських бізнес-процесів методологію кадрової безпеки в умовах віддаленої роботи персоналу. Для забезпечення кадрової безпеки під час віддаленої роботи банкам потрібно контролювати легітимність роботи власних користувачів, більш ефективно виявляти вторгнення зовнішніх злоумисників за допомогою впровадження нових технологій та систем для захисту інформації.

Ключові слова: персонал, інтелектуальний потенціал, кадрова безпека, віддалена робота, інноваційні інструменти, ефективна система, бізнес-процеси.

В статье исследованы теоретические аспекты кадровой безопасности банков,

обобщены существующие теоретические подходы к определению сущности кадровой безопасности и ее роли и принципов в управлении банковскими учреждениями. Обеспечение кадровой безопасности банков создает предпосылки как для продуктивной работы персонала, так и для эффективного функционирования системы экономической безопасности банков как залог их стабильного развития. Эффективная деятельность банков на финансовом рынке, их специфика, проблемы, бизнес-процессы – все это требует формирования эффективной системы кадровой безопасности, особенно в условиях организации удаленной работы персонала. Выделены угрозы кадровой политики банковских учреждений и разработана адаптированная к трансформационным условиям развития банковских бизнес-процессов методология кадровой безопасности в условиях удаленной работы персонала. Для обеспечения кадровой безопасности во время удаленной работы банкам нужно контролировать легитимность работы собственных пользователей, более эффективно выявлять вторжения внешних злоумышленников с помощью внедрения новых технологий и систем для защиты информации.

Ключевые слова: персонал, интеллектуальный потенциал, кадровая безопасность, удаленная работа, инновационные инструменты, эффективная система, бизнес-процессы.

УДК 336.713:336.057

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct52-11>

Андреева Я.С.

к.е.н., викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку
Одеський національний економічний університет

Andrieieva Yana

Odessa National University of Economics

The article examines the theoretical aspects of personnel security of banks, summarizes the existing theoretical approaches to defining the essence of personnel security and its role and principles in the management of banking institutions. At the present stage of economic development, personnel security plays a significant role in the system of economic security of the enterprise and the state as a whole. It is the intellectual personnel potential in the conditions of innovative economy that play a special role in the development of the enterprise. The presence of enterprising, creative staff becomes a strategically important resource for the company, and therefore the tasks of personnel security management become especially important. Ensuring the personnel security of banks creates the preconditions both for the productive work of staff and for the effective functioning of the system of economic security of banks, as a guarantee of their stable development. Effective activity of banks in the financial market, their specifics, problems, business processes – all this requires the formation of an effective system of personnel security, especially in the organization of remote work of staff. Modern personnel policy covers areas that were not previously taken into account in personnel work. This is the sphere of labor conflicts and relations with the administration, with new public organizations in the process of solving production problems, the role of social programs implemented by the organization in conditions of growing competition. Threats to the personnel policy of banking institutions are highlighted and the methodology of personnel security in the conditions of remote work of the staff adapted to the transformational conditions of development of banking business processes is developed. To ensure personnel security during remote work, banks need to control the legitimacy of their own users, more effectively detect intrusions by external attackers, through the introduction of new technologies and systems to protect information. Personnel security is an element of modern bank management, without the implementation of which it is impossible to ensure the reliability of staff and sustainable development.

Key words: personnel, intellectual potential, personnel security, remote work, innovative tools, efficient system, business processes.

Постановка проблеми. Персонал – важливий чинник, який забезпечує ефективність діяльності банків, його конкурентоспроможність. Але це також один із носіїв ризиків усіх процесів і результатів діяльності банку. Тому керівництво сучасних банків приділяє особливу увагу формуванню ефективного менеджменту персоналу. Разом зі зростанням ролі персоналу як рушійної сили та носія інтелектуального капіталу, із завданнями менеджменту персоналу банку тісно корелює управління кадровою безпекою.

Забезпечення кадрової безпеки підприємства створює передумови як для продуктивної роботи персоналу, так і для ефективного функціонування

системи економічної безпеки підприємства як запоруки його стабільного розвитку

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням дослідження кадрової безпеки присвячено велику кількість праць відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: В. Безбожний, І. Керницький, О. Ляшенко, І. Мігус, В. Ортинський, Ю. Погорєлов, Н. Швець, О. Ареф'єва, А. Джобава, А. Кібанов, О. Кіріченко, Г. Козаченко, Н. Логінова, М. Петрова, Ю. Чаплигіна, І. Чумаріна, та інші. Вагомий внесок науковців є базовою платформою у процесі пошуку нових методів забезпечення кадрової безпеки підприємств, у тому числі банків.

Проте аналіз теорії і практики кадрової безпеки вказує, що в банківських установах її забезпечення проводиться не завжди ефективно, головним чином тому, що не створена повноцінна науково-методична та інформаційна основа у цій галузі управління, відсутній ефективний досвід управління ризиками персоналу в організації та їх аудиту. Крім того, кадрова безпека є одним із найбільш дуалістичних елементів безпеки банку, оскільки персонал будь-якої організації одночасно є об'єктом загроз та суб'єктом їх виникнення. Вищезазначеним зумовлена наявність розмаїття визначень поняття «кадрова безпека» й актуальність питання аналізу підходів до визначення цього поняття [5, с. 81].

Постановка завдання. Метою є дослідження проблеми кадрової безпеки банків в умовах дистанційної роботи персоналу та визначення шляхів їх вирішення шляхом обґрунтування дієвих заходів через урахування зарубіжного досвіду.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- уточнити економічну сутність поняття «кадрова безпека»;
- визначити основні загрози кадровій безпеці;
- визначити методи забезпечення кадрової безпеки;
- встановити рекомендації для забезпечення кадрової безпеки банку під час віддаленої роботи персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки кадрова безпека відіграє значну роль у системі економічної безпеки підприємства та держави загалом. Саме кадровий інтелектуальний потенціал в умовах інноваційної економіки відіграє особливу роль у розвитку підприємства. Наявність ініціативного, креативного персоналу стає стратегічно значущим ресурсом для підприємства, а тому завдання управління кадровою безпекою набувають особливого значення. Для розуміння предмета управління спочатку необхідно дослідити відповідний понятійний апарат. Слід зазначити, що для визначення сутності кадрової безпеки підприємства є безліч понять та наукових обґрунтувань [2]. Наприклад, доктор економічних наук А. Ляшенко та кандидат економічних наук Я. Криль у своїй науковій праці зазначили, що кадрова безпека підприємства – це сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на забезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником [3, с. 276].

Зокрема, у дослідженні О. Яременко визначено такі підходи до трактування сутності кадрової безпеки, як:

- управлінський як сукупність заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу з метою забезпечення і підтримки економічної стійкості;

- процесний як запобігання негативним впливам, пов'язаним із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами;

- захищеність інтересів як діяльність щодо створення умов для стабільного функціонування і розвитку компанії;

- системність як характеристика стану економічної системи, за якого відбувається ефективне функціонування її складників, забезпечення захищеності та здатність протистояти загрозам, пов'язаним із персоналом;

- ризиковий як стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом.

Сучасна кадрова політика охоплює сфери, що раніше не враховувалися у кадровій роботі. Це сфера трудових конфліктів та взаємовідносин з адміністрацією, з новими громадськими організаціями в процесі вирішення виробничих проблем, роль соціальних програм, що реалізуються організацією в умовах зростаючої конкуренції та ін. Кадрова безпека є найголовнішим чинником безпеки всіх сфер діяльності господарюючого суб'єкта, нехтування яким може нанести не лише значний збиток, а й зруйнувати його.

Кадрова безпека займає домінуюче положення щодо інших елементів системи безпеки підприємства, оскільки вона працює з персоналом, кадрами, а вони в будь-якому з елементів є первинними [4, с. 54].

Кадрова безпека банку є результатом впливу багатьох чинників різного рівня та масштабу дії, які можуть при цьому являти собою загрози. До мікрозагроз належать ті, джерелом яких є людський фактор: працівники, їхня діяльність, окремі рішення і вчинки персоналу. До макрозагроз належать зміни у законодавстві, економіці, форс-мажорні обставини та жорстка конкуренція [2].

Мета кадрової безпеки банку конкретизується у завданнях. Основними завданнями системи кадрової безпеки є:

- участь у формуванні кадрової стратегії банку, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку та оцінці персоналу;
- формування вимоги до співробітників щодо безпеки;
- складання відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами;
- складання нормативної документації в інтересах забезпечення кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-пояснювальної роботи зі співробітниками банківської установи;
- виявлення, попередження та припинення небажаних дій із боку співробітників, що можуть спричинити нанесення шкоди інтересам банку;
- проведення заходів, що спрямовані на недопущення осіб до займання посадових позицій,

зловживаючи якими, вони можуть нанести своїми діями репутаційний ризик.

Загрози кадровій безпеці банку поділяють на зовнішні та внутрішні (табл. 1).

Відповідно до наявних загроз виокремлюють такі основні методи забезпечення кадрової безпеки банку: економічні, технологічні, організаційні, соціально-психологічні, адміністративні та дисциплінарні.

Під економічними методами забезпечення кадрової безпеки слід насамперед розуміти такі заходи, які створюють сприятливе матеріально-мотиваційне поле для співробітників організації та не спонукатимуть їх перейти до організацій-конкурентів із більш привабливими умовами оплати праці.

Соціально-психологічні методи становлять сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах.

Суть технологічних методів полягає у розробленні чітких правил роботи із секретною інформацією і документами. Ці правила роботи повинні бути повідомлені всім працівникам, які мають доступ до такої інформації. Інколи ця норма правил роботи, а особливо зобов'язання щодо дотримання принципу нерозголошення інформації, може бути обговорена та прописана в трудовому контракті, коли приймають на роботу.

Адміністративні методи з позиції забезпечення кадрової безпеки банку трактуються як сукупність заходів із перевірки персоналу на етапі прийняття на роботу, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у разі звільнення персоналу.

Організаційні методи забезпечують необхідні умови функціонування організації, а також створюють межі, в яких вона діє та розвивається. До них, зокрема, можна віднести розподіл функцій

керівних кадрів, періодичне відновлення повноважень (анулювання доручень, переділ функціональних обов'язків тощо), доручення справ не одному фахівцеві, а декільком – на конкурентній основі.

Формою застосування дисциплінарних методів є застосування системи юридичних та дисциплінарних зобов'язань і відповідальності щодо роботи з окремою категорією інформації та у разі невиконання посадовими особами своїх функціональних обов'язків.

Зараз через ситуацію у світі, а саме через пандемію COVID-19, велика кількість компаній та організацій вимушена працювати дистанційно. І більшість наведених методів забезпечення кадрової безпеки компаній під час віддаленої роботи потребують удосконалення. Законом України № 540-IX від 30 березня 2020 року внесено зміни до деяких статей КЗпП у частині регулювання, зокрема, і дистанційної праці.

Так, статтею 24 КЗпП визначено, що у разі виконання роботи дистанційно між сторонами трудових відносин укладається письмовий трудовий договір. Зокрема, йдеться про те, що на час загрози поширення епідемії, пандемії та (або) на час загрози військового, техногенного, природного чи іншого характеру умова про дистанційну (надомну) роботу може встановлюватися у наказі (розпорядженні) роботодавця без обов'язкового укладення у письмовій формі трудового договору про дистанційну (надомну) роботу.

Одним із головних ризиків віддаленої роботи є інсайдерська активність. За оцінками експертів, під час віддаленої роботи вона зростає вдвічі. Через це АПКБ (Асоціація Професіоналів Корпоративної Безпеки) має низку рекомендацій для компаній, дотримання яких допоможе уникнути ризиків шахрайства та відтоку інформації.

Таблиця 1

Класифікація загроз кадровій безпеці банку

Внутрішні	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> – недостатня кваліфікація фахівців банку; – невідповідність кваліфікації працівників займаний посаді; – відсутність ефективної системи підбору персоналу банку; – відсутність системи або неефективність системи ранжування працівників за ступенем доступу до обмеженої або секретної інформації; – відсутність правил роботи з обмеженою або секретною інформацією; – відсутність, або недостатність заходів щодо реалізації стратегії банку; – низький рівень та неефективність заходів у межах охорони праці; – неефективна система мотивації персоналу банку; – відсутність, або слабкість корпоративної культури; – відсутність, або неефективність кар'єрної моделі банку; – асиметрія інтересів працівника і роботодавця. 	<ul style="list-style-type: none"> – нестабільні процеси в економіці, в тому числі на банківському ринку; – чинники, які сформовані під дією особистих обставин співробітника; – хедхантинг висококваліфікованих працівників банками-конкурентами; – підкуп співробітників зацікавленими особами; – тиск на співробітників із боку зловмисників, зацікавлених у дестабілізації безпеки банку; – нерегульований механізм соціального захисту працівників.

До цих рекомендацій належать:

- встановити коло осіб, які мають допуск до фінансових чи інших конфіденційних відомостей. Визначити, кому із співробітників компанії для роботи потрібні ці дані. Виділити тих, кому потрібен постійний допуск, для інших працівників прописати порядок подачі запитів на надання інформації;

- для роботи з конфіденційними документами (в тому числі фінансовими, клієнт-банком тощо) високого рівня значущості використовувати спеціальне обладнання проти хакерів (захищені ноутбуки) з мінімальною можливістю перехоплення даних і інфікування системи;

- використовувати закриті корпоративні месенджери без можливості вилучення переписки, але з можливістю миттєвого видалення листування без відновлення на вашому пристрої, навіть маючи пароль і логін доступу;

- довести до відома всіх співробітників про можливості використання проти них шахрайських систем deepfake – методики синтезу зображення, заснованої на штучному інтелекті, з метою створення відео-, аудіороликів з особами та/або голосами власників і передачі помилкової команди на виконання тих чи інших дій протиправного характеру. З метою недопущення реалізації цієї схеми розробити і затвердити на рівні керівництва контрольні питання або знаки, які дадуть змогу візуалізувати і визначити особу, з якою відбувається розмова;

- вся передана інформація на носіях має бути зашифрована корпоративним ключем із використанням як програмних, так і апаратних засобів шифрування. У разі неможливості використовувати сторонні продукти рекомендується повнодискове шифрування.

Використання DLP-систем – систем оперативного перехоплення й аналізу інформації з комп'ютера співробітника (контроль за ключовими словами, поштовими адресами, перехоплення розмов у скайпі, перехоплення вхідних і вихідних файлів і повідомлень тощо) з метою запобігання витоку конфіденційної інформації. У тому числі ці системи дадуть змогу проконтролювати реальний час, проведений співробітником за комп'ютером.

Висновки з проведеного дослідження.

Кадрова безпека є одним із важливих сегментів системи управління будь-якого суб'єкта господарювання, у тому числі банківської установи. Оскільки вона володіє специфічними, властивими тільки їй особливостями, її забезпечення і постійна підтримка є досить складним процесом управління. Від ефективності кадрової безпеки банку залежить функціонування банківської установи загалом. Вона є тим елементом сучасного менеджменту банку, без реалізації якого не можна забезпечити надійність персоналу та стійкий розвиток, особливо в сучасних реаліях віддаленої роботи персоналу.

Для забезпечення кадрової безпеки під час віддаленої роботи банкам потрібно контролювати легітимність роботи власних користувачів, більш ефективно виявляти вторгнення зовнішніх зловмисників як за допомогою впровадження нових технологій та систем для захисту інформації, так і за допомогою інших методів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Касич А.О. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*, 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.9 (дата звернення: 05.02.2021).
2. Ляшенко О.М. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*: Збірник наукових праць Східноукраїнського національного ун-ту ім. Володимира Даля. 2013.
3. Панченко В.А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. С. 53–60.
4. Ткаченко В.І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. С. 81–84.
5. Халіна О.В. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економічні науки. Наукові записки*. 2017. С. 133–142.

REFERENCES:

1. Kasych A.A. (2019) Upravlinnia kadrovou bezpekoiu na ukrainskykh pidpriemstvakh cherez pryzmu makroekonomichnykh protsesiv [Management of personnel security in Ukrainian enterprises through the prism of macroeconomic processes]. *Efficient economy*. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.9 (accessed 5 February 2021).
2. Lyashenko O.M. (2013) Kadrova bezpeka u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Personnel security in the system of economic security of the enterprise]. *Economics. Management. Enterprise: Collection of scientific works of East Ukrainian National University. Vladimir Dahl*.
3. Panchenko V.A. (2018) Mistse kadrovai bezpeky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The place of personnel security in the system of economic security of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University Series: International Economic Relations and World Economy*. vol. 21, no. 2, pp. 53–60.
4. Tkachenko V.I. (2018) Sutnist kadrovai bezpeky pidpriemstva [The essence of personnel security of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University Series: International Economic Relations and World Economy*. vol. 22, no. 3, pp. 81–84.
5. Khalina O.V. (2017) Osnovni aspekty zabezpechennia kadrovai bezpeky pidpriemstva [Basic aspects of personnel security of the enterprise]. *Economic sciences. Proceedings*. vol. 16, no. 2, pp. 133–142.