

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ПОСИЛЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 СЕМЕНЧЕНКО А. В.

УДК 005.334:005.95

Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства

Мета статті полягає у визначенні ключових завдань кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки та обґрунтуванні дієвих методів протидії загрозам кадрової безпеки підприємства. Приділено увагу визначенню поняття «кадрова безпека» та вдосконаленню класифікації ризиків та загроз кадрової безпеки підприємства. Уточнено завдання забезпечення кадрової безпеки, основними з яких є: своєчасне виявлення реальних і потенційних загроз життєво важливим інтересам підприємства з боку персоналу; ефективна протидія та боротьба з чинниками, що перешкоджають реалізації законних інтересів підприємства і його співробітників; збереження інтелектуальної та матеріальної власності компанії; виявлення причин і джерел нанесення компанії матеріального, психологічного, фізичного та іншого збитку з боку персоналу. На підставі зазначеного вище були визначені та вдосконалені функції кадрової безпеки в системі управління персоналом. Обґрунтовано дієві методи протидії загрозам кадрової безпеки підприємства, виявлено професійні компетентності, якими має володіти фахівець з цієї сфери. Розглянуто види професійно недопустимих якостей, серед яких: авторитарний стиль управління, конфліктність, внутрішня суперечливість, демагогічний стиль обговорень, інтриганство.

Ключові слова: кадрова безпека, фінансово-економічна безпека, управління кадровою безпекою, ризики та загрози безпеці, професійні компетентності.

Табл.: 3. **Бібл.:** 10.

Семенченко Андрій Володимирович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: semenchenko_av@mail.ru

УДК 005.334:005.95

Семенченко А. В. Усовершенствование кадровой безопасности как элемента усиления финансово-экономической безопасности предприятия

Цель статьи заключается в определении ключевых задач кадровой безопасности в составе финансово-экономической безопасности и обосновании эффективных способов противодействия угрозам кадровой безопасности предприятия. Уделено внимание определению понятия «кадровая безопасность» и усовершенствованию классификации рисков и угроз кадровой безопасности предприятия. Уточнены задачи обеспечения кадровой безопасности, основными из которых являются: своевременное выявление реальных и потенциальных угроз жизненно важным интересам предприятия со стороны персонала; эффективное противодействие и борьба с факторами, препятствующими реализации законных интересов предприятия и его сотрудников; сохранение интеллектуальной и материальной собственности компании; выявление причин и источников нанесения компании материального, психологического, физического и иного ущерба со стороны персонала. Определены и усовершенствованы функции кадровой безопасности в системе управления персоналом. Обоснованы эффективные методы противодействия угрозам кадровой безопасности предприятия, выявлены профессиональные компетентности, которыми должен обладать специалист в этой области. Рассмотрены виды профессионально недопустимых качеств, среди которых: авторитарный стиль управления, конфликтность, внутренняя противоречивость, демагогический стиль обсуждения, интриганство.

Ключевые слова: кадровая безопасность, финансово-экономическая безопасность, управление кадровой безопасностью, риски и угрозы безопасности, профессиональные компетентности.

Табл.: 3. **Библ.:** 10.

Семенченко Андрей Владимирович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: semenchenko_av@mail.ru

UDC 005.334:005.95

Semenchenko A. V. Improvement of Personnel Security as an Element of Strengthening Financial-Economic Security of Enterprise

The article is aimed at identifying the key objectives of personnel security as component of the economic-financial security as well as substantiating effective ways to counter threats to personnel security of enterprise. Consideration is given to the definition of «personnel security» and improving the classification of risks and threats to the personnel security of enterprise. The objectives of ensuring the personnel security have been clarified, the most important of which are: timely identification of both actual and potential threats to the vital interests of enterprise on the part of staff; effective countering and combating factors impeding the realization of the legitimate interests of enterprise and its employees; preservation of intellectual and material property of company; identifying the causes and sources of causing material, psychological, physical and other damage to the company. Functions of personnel security in the system of personnel management have been determined and improved. Effective methods for countering threats to the personnel security of enterprise have been substantiated, the professional competences required of specialist in this field have been identified. Types of professionally unacceptable qualities were considered, among them: authoritarian style of management, propensity towards conflict, self-contradictoriness, demagogic style of discussion, intriguery.

Key words: personnel security, financial-economic security, management of personnel security, risks and threats to security, professional competences.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 10.

Semenchenko Andrey V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: semenchenko_av@mail.ru

Від економічних злочинів своїх співробітників сьогодні страждають понад 40% підприємств, втрачаючи в результаті крадіжки до 7% свого доходу, тобто керівництву потрібно постійно приймати адаптивні рішення, спрямовані на боротьбу з кадровими злочинами. Причому чим більше підприємство, тим вище в ньому відсоток злочинів співробітників.

Теоретичні аспекти дослідження системи кадрової безпеки розглядаються в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів. Вагомий внесок у вивчення цих проблем зробили такі вчені, як: Алавердов А. Р. [1], Васильчак С. В. [2], Геєць В. М. [3], Іващенко Г. В., Кібанов О. Я., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Козаченко Г. В. [4], Петров М. І., Подлужна Н. С. [5], Черняк О. І., Чумарін І. Г., Швець Н. К. [6] та ін.

Мета статті полягає у визначенні ключових завдань кадрової безпеки у складі фінансово-економічної безпеки та обґрунтуванні дієвих методів протидії загрозам кадрової безпеки підприємства.

Система безпеки – це комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на виявлення, відображення і ліквідацію наслідків різних видів загроз діяльності організації. Кадрова безпека є однією з ключових підсистем економічної та корпоративної безпеки. Розглянемо деякі визначення провідних науковців у проблематиці кадрової безпеки.

Н. К. Швець розуміє кадрову безпеку організації як стан захищеності організації від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом [6]. А. Джобави і О. Черняк розкривають поняття кадрової безпеки з точки зору її цілей: «кадрова безпека – сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства» [7].

І. Г. Чумарін вважає: «Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [8].

А. Я. Кибанов наводить найбільш повне визначення: «кадрова безпека – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з обробки цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації» [9].

Мети корпоративної безпеки полягає в усуненні зовнішніх і внутрішніх загроз добробуту компанії, забезпеченні сприятливих умов реалізації її основних інтересів.

Звідси витікають і цілі кадрової безпеки:

- ✦ формування цілісного уявлення про кадрову безпеку та її взаємозв'язок з іншими елементами фінансово-економічної системи безпеки;
- ✦ визначення шляхів реалізації заходів, які забезпечують необхідний рівень кадрової безпеки.

Уточнимо завдання забезпечення кадрової безпеки. Це:

- ✦ своєчасне виявлення реальних і потенційних загроз життєво важливим інтересам підприємства з боку персоналу;
- ✦ ефективна протидія і боротьба з чинниками, що перешкоджають реалізації законних інтересів підприємства і його співробітників;
- ✦ збереження інтелектуальної та матеріальної власності компанії;
- ✦ виявлення причин і джерел нанесення компанії матеріального, психологічного, фізичного та іншого збитків з боку персоналу;
- ✦ розробка та реалізація механізму оперативного реагування на виникаючі негативні умови і тенденції розвитку компанії;

- ✦ збір інформації, аналіз, оцінка та запобігання небажаних і неправомірних дій співробітників відносно підприємства;
- ✦ запобігання проникненню в організацію кримінальних елементів і суб'єктів протиправної діяльності;
- ✦ формування вимог до співробітників щодо кадрової безпеки;
- ✦ складання нормативної документації, проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, моніторинг системи кадрової безпеки.

Як бачимо, першочерговим завданням забезпечення кадрової безпеки підприємства є виявлення загроз та ризиків. Відомо, що для їх оперативного виявлення необхідно чітко усвідомлювати їх систематизований перелік та вміти класифікувати. Найпростіша класифікація кадрових ризиків виділяє [10]:

- ✦ *посадовий ризик*, що проявляється у невідповідності самої посади видам діяльності, цілям, завданням, функціям і технологіям. Причинами його може бути перевантажений штатний розпис або нераціональний опис посади;
- ✦ *кваліфікаційно-освітній ризик*, суть якого полягає в невідповідності працівника посаді, що ним займається;
- ✦ *ризик зловживань і несумлінності*, що залежить від рівня роботи з підбору та найму персоналу, від ефективності діяльності служб безпеки, результативності контрольно-ревізійного апарата, від стилю керівництва, корпоративної культури;
- ✦ *ризик неприйняття співробітниками нововведень*.

Смагулов А. М. класифікує кадрові ризики в такий спосіб [4]:

- 1) ризики, пов'язані з підбором персоналу;
- 2) ризики, що з'являються в результаті неефективної мотивації персоналу;
- 3) ризики, пов'язані з інформаційною безпекою і захистом комерційної таємниці;
- 4) ризики, викликані наявністю в організації так званих груп ризику;
- 5) ризики, пов'язані зі звільненням працівників.

Для подолання означених ризиків необхідна чітка координація дій. У табл. 1 наведено функції кадрової безпеки в системі управління персоналом.

На оперативному рівні управління виявляється в підсистемах:

- ✦ *регулювання чисельності персоналу* – у формі використання формального підходу до відбору кандидатів на працевлаштування (наприклад, ігнорування процедур, що дозволяють виявити наявність у кандидата негативних особових якостей, які підвищують вірогідність його подальшого успішного вербування або шантажу);
- ✦ *контролю персоналу* – у формі відмови від застосування в організації формалізованих процедур моніторингу лояльності співробітників із залученням служби безпеки (наприклад, використання вказаною службою спеціальних мето-

Функції кадрової безпеки в системі управління персоналом

№ з/п	Функції	Роботи, що виконуються за функцією
1	Загальне керівництво	1) Централізоване управління системою кадрової безпеки; 2) періодичне публічне інформування персоналу
2	Правовий супровід	1) Представництво в органах судової влади з питань трудових спорів; 2) розробка контрактів з персоналом підприємства; 3) участь у конфліктній комісії по вирішенню трудових спорів
3	Технічне забезпечення	1) Розробка комп'ютерних програм для системи кадрової безпеки; 2) безпека комп'ютерних даних системи кадрової безпеки; 3) консультації з технічних питань
4	Організація безпечного прийому та вивільнення персоналу	1) Психодіагностичне тестування персоналу при прийомі на роботу, вивільненні і в процесі праці; 2) сприяння в подальшому працевлаштуванні при звільненні персоналу; 3) ведення бази даних особистих справ персоналу
5	Розвиток персоналу	1) Розробка і реалізація програми психологічних тренінгів особистісного розвитку, згуртування, командних тренінгів; 2) навчання персоналу загальним і спеціальним методам розпізнавання шахрайських дій з боку клієнтів підприємства та інших контрагентів; 3) навчання менеджерів всіх рівнів способам виявлення та запобігання неправомірних дій підлеглих; 4) навчання персоналу методам захисту інформації та інтелектуальної власності
6	Умови праці та ергономіка	1) Розробка робочих приміщень з урахуванням індивідуальних особливостей персоналу; 2) постійний моніторинг психологічного стану персоналу від перебування на робочому місці за розробленими показниками
7	Забезпечення лояльності	1) Проведення оперативного контролю робочих телефонних переговорів та електронної пошти співробітників; 2) профілактика поведінки, яка відхиляється від норми (чутки, інтриги, привілеї, пільги, плітки); 3) виявлення нелояльного персоналу і розслідування дій щодо крадіжок, комерційного шпигунства, протидії статутної діяльності
8	Попередження стресів (залежностей)	1) Розробка програм психічного і фізичного здоров'я персоналу підприємства; 2) розробка та впровадження програми щодо адекватного режиму робочих навантажень

дів контролю ступеня реальної задоволеності співробітників своїми відносинами з працедавцем і безпосереднім керівником);

- ✦ мотивації персоналу – у формі відсутності формалізованих процедур заохочення за високі трудові результати або покарання за відповідні порушення (наприклад, кращим способом профілактики корупції з боку відповідного контингенту керівників, фахівців та службовців організації є їх мотивація у формі встановлення фіксованого відсотка від благополучно завершених контрактів).

У закордонній практиці кадрові ризики класифікуються на дві групи [5]. До *першої* з них відносяться кадрові ризики кількісного характеру, пов'язані з недостатністю або надлишком персоналу у конкретній організації. Вони можуть проявлятися у формі різноманітних втрат через невідповідність фактичної чисельності співробітників поточним потребам підприємства та містять у собі:

- ✦ ризики несвоечасного заміщення зновустворених робочих місць або тих, що вивільнилися;

- ✦ ризики несвоечасного скорочення чисельності персоналу незавантажених підрозділів організації;

- ✦ ризики диспропорцій чисельності персоналу різних підрозділів, що характеризуються надлишковою чисельністю персоналу в одних відділах і наявністю вакантних робочих місць в інших.

До *другої* групи віднесені кадрові ризики якісного характеру, пов'язані з невідповідністю фактичних характеристик наявного в організації персоналу висунутих до нього вимогам.

У свою чергу якісні ризики містять у собі:

- ✦ ризики недостатньої кваліфікації персоналу;
- ✦ ризики відсутності в конкретних співробітників необхідних професійних якостей (досвіду роботи на даній посаді, відповідальності, ретельності, творчого потенціалу, охайності);
- ✦ ризики нелояльності персоналу;
- ✦ ризики відсутності в конкретних співробітників необхідних особистісних якостей (ерудиції, психологічної стійкості, комунікабельності, аналітичних якостей).

За даними досліджень, 45% компаній по всьому світу активно займаються питаннями забезпечення кадрової безпеки підприємств. Установлено, що в 33 країнах світу серед 7800 компаній найактивнішу політику управління кадровою безпекою ведуть у Північноамериканській зоні вільної торгівлі [9]. Проте звертати увагу на цю проблему компанії починають лише тоді, коли особисто відчувають нестачу грошей у компанії.

У рейтингу країн, в яких власники компаній частіше за інших тримають службу безпеки, лідирують Філіппіни (72%), Мексика (71%) і Росія (63%). 95% збитків на підприємствах США утворюється за особистої участі персоналу підприємств і тільки 5% – у наслідок дій клієнтів та інших осіб. Статистичні дані Європейського Союзу показують, що приблизно 58% відомих випадків шахрайства й зловживань припадає на частку службовців, 30% – менеджерів, а 12% – топ-менеджерів і власників [4].

Окрім виявлення загроз, науковці також продовжують пошук найбільш впливових методів протидії їм. Якщо проаналізувати наявну інформацію в науковій літературі з питання протидії загрозам та ризикам кадрової безпеки, маємо можливість відобразити класифікацію методів протидії ризикам і загрозам кадрової безпеки в *табл. 2*.

З метою удосконалення кадрової безпеки розглянемо види професійно недопустимих якостей:

- 1) авторитарний стиль управління – упертість, жорсткість, агресивність, догматичність, диктат, нетерпимість до інших думок;
- 2) конфліктність – запальність, некерованість, грубість, емоційна нестійкість;

3) внутрішня суперечливість – безвольність, метушливість, невпевненість, низький самоконтроль, проблеми з концентрацією уваги і пам'яттю;

4) демагогічний стиль обговорень – пуста багатослівність, індивідуалістичність, пасивність, байдужість, неконструктивність;

5) інтриганство – розпалювання конфліктів, брехливість, лицемірство, загострення протиріч, маніпулювання людьми.

Якщо співробітник не володіє професійно неприпустимими якостями, це ще не гарантує, що він не буде представляти небезпеку для підприємства.

У найбільш узагальненому вигляді для соціальної сфери та сфери криміногенних небезпек можна виділити три типи особистості [10]:

- ✦ *тип жертви* – віктимний тип особистості. Особистість, підвладна ризику стати жертвою небезпеки у зв'язку з бездіяльністю, недалекоглядністю, нездатністю передбачити, уникати небезпеки і якщо треба діяти;
- ✦ *безпечний тип особистості* – особистість, здатна аналізувати ризики, передбачити небезпеки і загрози, що залежать і не залежать від її діяльності, уникати небезпеки і небезпечних ситуацій, і в разі необхідності діяти раціонально і з усією відповідальністю і розумінням того, що відбувається;
- ✦ *особистість агресорного типу* (соціально небезпечний тип особистості) можна охарактеризувати як особистість, діяльність якої частково є причиною небезпечної ситуації та носить соціально небезпечний характер, вплив спрямовано на інших членів соціуму, наприклад, хулі-

Таблиця 2

Класифікація методів протидії загрозам кадрової безпеки

Класифікаційна ознака	Методи протидії загрозі
За часом реалізації	Профілактичні, або превентивні, використовуються для запобігання потенційних загроз або на стадії їх фактичного зародження;
	присікаючі, або відбиваючі, використовуються для протидії вже реалізованим загрозам з метою повного запобігання або мінімізації пов'язаного з ними збитку;
	караючі, або репресивні, використовуються для покарання винуватців уже реалізованих загроз і мають своєю метою не стільки відшкодування вже завданої організації шкоди, скільки попередження реалізації аналогічних загроз надалі
За характером дії	Адміністративного характеру, які передбачають прийняття керівництвом організації тих чи інших адміністративних рішень, спрямованих або на профілактику потенційних загроз, або на покарання їх винуватців;
	економічного характеру, які або створюють необхідну мотивацію у співробітників як потенційних об'єктів загроз, або реалізуються у вигляді санкцій до співробітників як суб'єктам загроз;
	психологічного характеру, що використовуються переважно для профілактики можливих загроз і мають як колективну, так і індивідуальну спрямованість
За ступенем легітимності	Легітимного характеру, реалізація яких не суперечить не тільки чинному законодавству, але і нормам підприємницької етики в галузі трудових і конкурентних відносин;
	нелегітимного характеру, чия реалізація завжди суперечить нормам підприємницької етики, рідше передбачає певні порушення чинного законодавства, не пов'язані з притягненням винних до кримінальної відповідальності;
	кримінальні, факт їх реалізації завжди передбачає притягнення винних до кримінальної відповідальності

ганство (у даному випадку агресори – злочинці (хулігани) і жертви (потерпілі)).

Це найбільш узагальнена і проста характеристика. У реальному житті все складніше, тому для ефективного управління кадровою безпекою корисно розглядати і більш докладні типології особистостей. Люди приходять в організацію вже цілком сформованими особистостями, зі своїми характерними поглядами, особистісними якостями і особливостями поведінки. У сукупності ці характеристики формують якийсь тип людини, що дозволяє виділяти його серед інших людей і оцінювати придатність до тієї чи іншої роботи. Однією з найбільш популярних типологій є індикатор типів особистості Майерс – Бріггс (МВТІ). Також можна використовувати модель «Велика п'ятірка» та типологію характерів Карла Леонгарда.

Звичайно, що фахівець з управління кадровою безпекою на підприємстві мав необхідний досвід у даній області, тобто повинен володіти певними професійними компетентностями, які визначені в *табл. 3*.

Отже, у даному дослідженні визначено ключові завдання кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки та функції кадрової безпеки в системі управління персоналом; удосконалено класифікацію ризиків та загроз кадрової безпеки; обґрунтовано дієві методи протидії загрозам кадрової безпеки підприємства, а також виявлені професійні компетентності, якими має володіти фахівець з кадрової безпеки підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Алавердов А. Р.** Конкуренція на внутрифірменном ринку труда: возможности и опасности для работодателя / А. Р. Алавердов // Современная конкуренция. – 2007. – № 1. – С. 51–57.
- 2. Васильчак С. В.** Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку / С. В. Васильчак, І. Р. Мацюняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12. – С. 122–128.

3. Геєць В. М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / [В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін.]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.

4. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко : монографія. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.

5. Подлужна Н. С. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційній діяльності підприємств / Н. Подлужна, О. Єгорова // Схід. – 2010. – № 5. – С. 56–60.

6. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом / І. Б. Швець // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2009. – Вип. № 36-1. – С. 179–184.

7. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – Вип. 15. – С. 34–37.

8. Чумарин І. Г. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kapr.ru/articles/2003/2/519.html>

9. Кадрова безпека підприємства // Праця і закон. – 2011. – № 6 (138) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrd.com.ua/index.php/priz/arhivpriz/248-6-138>

10. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства / О. Ю. Лащенко. – Суми : Видавництво «Довкілля», 2003. – 326 с.

REFERENCES

Alaverdov, A. R. "Konkurentsia na vnutrifirmennom rynke truda: vozmozhnosti i opasnosti dlia rabotodatelia" [Competition in intra labor market: opportunities and risks for the employer]. *Sovremennaia konkurentsia*, no. 1 (2007): 51-57.

Chumarin, I. G. "Chto takoe kadrovaia bezopasnost kompanii?" [What is a personnel security company?]. <http://www.kapr.ru/articles/2003/2/519.html>

Heiets, V. M. et al. *Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo* [Simulation economic security: state, region, enterprise]. Kharkiv: INZhEK, 2006.

Kozachenko, H. V., Ponomaryov, V. P., and Liaschenko, O. M. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabez-*

Таблиця 3

Професійні компетентності, якими має володіти фахівець з кадрової безпеки підприємства

№ з/п	Професійні компетентності
1	Здатність до розуміння сутності системи безпеки підприємства
2	Здатність до розуміння сутності економічної безпеки підприємства
3	Здатність до розуміння сутності кадрової безпеки підприємства
4	Здатність до розуміння безпечного середовища господарювання підприємства
5	Здатність до організації системи протидії відповідним погрозам, включаючи розподіл функцій, повноважень і відповідальності між суб'єктами управління
6	Здатність до застосування методів протидії загрозам, пов'язаним із протиправними та недобросовісними діями персоналу підприємства
7	Здатність до реалізації процесу відсіву потенційно нелояльних співробітників уже на стадії їх відбору в процесі працевлаштування і під час проходження ними випробувального терміну
8	Здатність до організації спеціального навчання співробітників правилам забезпечення кадрової безпеки підприємства
9	Здатність до організації контролю відповідальності персоналу щодо дотримання відповідних правил і його лояльності
10	Здатність до організації мотивації персоналу щодо ефективного забезпечення інформаційної та майнової безпеки підприємства

pechennia [The economic security of the enterprise: the nature and mechanism of security]. Kyiv: Libra, 2003.

"Kadrova bezpeka pidpriemstva" [Personnel security]. <http://www.hrd.com.ua/index.php/priz/arhivpriz/248-6-138>

Lashchenko, O. Yu. *Kadrova bezpeka iak pidsystema v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Personnel security as a subsystem in the system of economic security]. Sumy: Dovkillia, 2003.

Nazarova, H. "Peredumovy stvorennia systemy kadrovoi bezpeky pidpriemstva" [Background of the personnel system security]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, no. 15 (2010): 34-37.

Podluzhna, N., and Yehorova, O. "Zahrozy kadrovii bezpetsi ta metody ikh poperedzhennia v vyrobnycho-komertsiiinii diialnosti pidpriemstv" [Threats to security personnel and methods of prevention in industrial and commercial activity]. *Skhid*, no. 5 (2010): 56-60.

Shvets, I. B. "Ekonomichna bezpeka v upravlinni personalom" [Economic security in personnel management]. *Naukovi pratsi DonNTU. Seriya ekonomichna*, no. 36-1 (2009): 179-184.

Vasylchak, S. V., and Matsiuniak, I. R. "Kadrova bezpeka pidpriemstva - osnova ekonomichnoho rozvytku" [Personnel security of enterprise - the basis of economic development]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 19.12 (2009): 122-128.

UDC 339.138:334735(477)

THE COMPLEX SYSTEM FOR MANAGEMENT OF MARKETING COMMUNICATIONS IN ENTERPRISES

© 2015 STETSENKO V. V.

UDC 339.138:334735(477)

Stetsenko V. V. The Complex System for Management of Marketing Communications in Enterprises

The article is aimed to highlight the issue of organizational provisions for the marketing communications management process at the consumer cooperation enterprises in Ukraine. It is suggested to consider the complex system for management of marketing communications in the indicated enterprises as a set of management, information, financial, material, and other resources in the field of communications, which ensure the readiness and the ability of enterprises to interact with community, to influence the latter, to organize its appropriate actions taking into account changes in competition and the external marketing environment. It is specified that the complex system for management of marketing communications covers three blocks: information system for management of marketing communications (accumulation of information resources and management of the internal information resources), system for marketing management of communications (planning, implementation, control) and system for support of marketing communications (HR, marketing and anti-crisis support).

Key words: marketing communications, management, information system for management of marketing communications, system for marketing management of communications, system for support of marketing communications.

Fig.: 1. **Bibl.:** 8.

Stetsenko Volodymyr V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economic Theory and Applied Economics, Poltava University of Economics and Trade (vul. Kovalya, 3, Poltava, 36014, Ukraine)

E-mail: vladimirfun@gmail.com

УДК 339.138:334735(477)

Стеценко В. В. Комплексна система управління маркетинговими комунікаціями на підприємствах

Метою статті є висвітлення питання організаційного забезпечення процесу управління маркетинговими комунікаціями на підприємствах споживчої кооперації України. Комплексну систему управління маркетинговими комунікаціями на означених підприємствах запропоновано розглядати як сукупність управлінських, інформаційних, фінансових, матеріальних, допоміжних та інших ресурсів у сфері комунікацій, що забезпечать готовність і здатність підприємств взаємодіяти з громадськістю, впливати на неї, формувати її відповідні дії з урахуванням змін конкурентної боротьби та зовнішнього маркетингового середовища. Зазначено, що комплексна система управління маркетинговими комунікаціями охоплює три блоки: інформаційну систему управління маркетинговими комунікаціями (накопичення інформаційних ресурсів та управління внутрішніми інформаційними ресурсами), систему маркетингового управління комунікаціями (планування, реалізація, контроль) і систему підтримки маркетингових комунікацій (кадрова, маркетингова та антикризова підтримка).

Ключові слова: маркетингові комунікації, управління, інформаційна система управління маркетинговими комунікаціями, система маркетингового управління комунікаціями, система підтримки маркетингових комунікацій.

Рис.: 1. **Бібл.:** 8.

Стеценко Володимир Валерійович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії та прикладної економіки, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Ковалю, 3, Полтава, 36014, Україна)

E-mail: vladimirfun@gmail.com

УДК 339.138:334735(477)

Стеценко В. В. Комплексная система управления маркетинговыми коммуникациями на предприятиях

Целью статьи является освещение вопроса организационного обеспечения процесса управления маркетинговыми коммуникациями на предприятиях потребительской кооперации Украины. Комплексную систему управления маркетинговыми коммуникациями на указанных предприятиях предложено рассматривать как совокупность управленческих, информационных, финансовых, материальных, вспомогательных и других ресурсов в области коммуникаций, обеспечивающих готовность и способность предприятий взаимодействовать с общественностью, влиять на нее, формировать ее соответствующие действия с учетом изменений конкурентной борьбы и внешней маркетинговой среды. Указано, что комплексная система управления маркетинговыми коммуникациями охватывает три блока: информационную систему управления маркетинговыми коммуникациями (накопление информационных ресурсов и управление внутренними информационными ресурсами), систему маркетингового управления коммуникациями (планирование, реализация, контроль) и систему поддержки маркетинговых коммуникаций (кадровая, маркетинговая и антикризисная поддержка).

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации, управление, информационная система управления маркетинговыми коммуникациями, система маркетингового управления коммуникациями, система поддержки маркетинговых коммуникаций.

Рис.: 1. **Библ.:** 8.

Стеценко Владимир Валериевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и прикладной экономики, Полтавский университет экономики и торговли (ул. Ковалю, 3, Полтава, 36014, Украина)

E-mail: vladimirfun@gmail.com