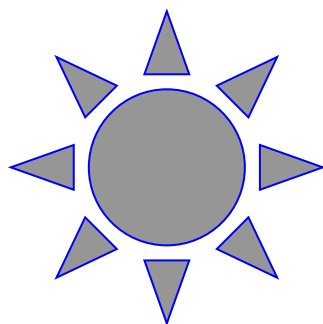




**Электронный периодический
рецензируемый
научный журнал**

«SCI-ARTICLE.RU»

<http://sci-article.ru>

№154 (июнь) 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Редколлегия.....	4
ХАСАНОВ ГАСАН ФАРИТОВИЧ. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ЛЕЧЕНИЮ ОСТРОЙ ПОЧЕЧНОЙ НЕДОСТАТОЧНОСТИ У КОШЕК	12
ХАРЧЕНКО ВИКТОРИЯ ЮРЬЕВНА. ДОГОВОР ДАРЕНИЯ В РОССИЙСКОМ ГРАЖДАНСКОМ ПРАВЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ.....	16
АНДРИЕВИЧ АЛЕКСАНДРА ВИКТОРОВНА. УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ КАК ФАКТОР ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ БЕЛОРУССКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	19
СТРЕКОЗОВ ВЯЧЕСЛАВ РОМАНОВИЧ. SMARTHOME VULNERABILITY SYSTEM - SVS КАК ИНСТРУМЕНТ	25
ГОРБАЧ ЕВГЕНИЯ ВЛАДИМИРОВНА. ИНФЛЯЦИОННЫЕ РИСКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	29
ЧЕРНОГОЛОВАЯ АНАСТАСИЯ НИКОЛАЕВНА. ЦИФРОВОЙ ДЕТОКС: РОСКОШЬ ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ	35
ЛЮБЕРОВИЧ ЛИЛИЯ ЕФИМОВНА. ВЛИЯНИЕ ТВОРЧЕСТВА АНАСТАСИИ ВЯЛЬЦЕВОЙ НА МУЗЫКАЛЬНУЮ ЭПОХУ КОНЦА XIX - НАЧАЛА XX ВЕКА	39
ПОНОМАРЕВА СОФИЯ АЛЕКСАНДРОВНА. ТОПИНАМБУР КАК ПРИРОДНЫЙ САХАРОЗАМЕНИТЕЛЬ В ПРОДУКТАХ ДИЕТИЧЕСКОГО И ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПИТАНИЯ	44
ДЯДЮК ВИКТОРИЯ ВАЛЕНТИНОВНА. ПРАКТИКА ПОВЫШЕНИЯ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА: АНАЛИЗ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «МАЛОРИТСКИЙ КОСК»).....	50
МАРЧУК КСЕНИЯ АНДРЕЕВНА. КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: РОЛЬ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА В МИНИМИЗАЦИИ УГРОЗ.....	58
МАНИН КОНСТАНТИН ВЛАДИМИРОВИЧ. ИССЛЕДОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ КОФЕИНА В КОФЕ JARDINE И COFFESSO.....	69
ШАЙДУЛЛИНА ЛИЛИЯ РАФИСОВНА. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ К ЗАНЯТИЯМ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ.....	73
ЗАЛЯЕВА ИЛЬНАРА ИЛЬДУСОВНА. ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА КАК КОМПОНЕНТ КОМПЛЕКСНОЙ КОРРЕКЦИИ СКОЛИОЗА В СТУДЕНЧЕСКОЙ СРЕДЕ.....	80
МИШКОВА МИЛАНА ГРИГОРЬЕВНА. ИНВЕСТИЦИИ В СОЦИАЛЬНУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ: ТЕНДЕНЦИИ И ВЛИЯНИЕ НА УРОВЕНЬ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ	86
САЛАГАЕВА АНЖЕЛИКА ВАЛЕРИЕВНА. ПРИРОДА ТЕМНОЙ МАТЕРИИ, ПРОБЛЕМА ЗВЕЗДООБРАЗОВАНИЯ И ЭВОЛЮЦИИ ГАЛАКТИК В РАННЕЙ ВСЕЛЕННОЙ.....	95
ТРУХАНОВИЧ АЛИНА НИКОЛАЕВНА. СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	105
ЛЕОНОВИЧ ИВАН ПАВЛОВИЧ. ТЕЛО КАК КАПИТАЛ В ТЕОРИИ ПРАКТИК: ОТ БУРДЪЁ К СОВРЕМЕННЫМ КОНЦЕПЦИЯМ	114

ИВАНОВА ЕКАТЕРИНА ДМИТРИЕВНА. МОТИВ СНА В СОВРЕМЕННОЙ ВОЕННОЙ ПОЭЗИИ: ОПЫТ ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНОГО АНАЛИЗА	122
ЛИТВИНОВ ДМИТРИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ. БИЗНЕС КАК ОБЪЕКТ ОЦЕНКИ И ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ ЕГО ОЦЕНКИ	126
ТРУСОВА ОКСАНА ВЛАДИМИРОВНА. ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ПРОВЕДЕНИЮ РАЗВИВАЮЩИХ УРОКОВ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ	130

Редколлегия

Агакишиева Тахмина Сулейман кызы. Доктор философии, научный сотрудник Института Философии, Социологии и Права при Национальной Академии Наук Азербайджана, г.Баку.

Агманова Атиркуль Егембердиевна. Доктор филологических наук, профессор кафедры теоретической и прикладной лингвистики Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева (Республика Казахстан, г. Астана).

Азизова Насиба Бахритдиновна. Доктор философии по философским наукам, доцент, декан факультета Международных образовательных программ, Каршинский государственный университет (Узбекистан).

Александрова Елена Геннадьевна. Доктор филологических наук, преподаватель-методист Омского учебного центра ФПС.

Ахмедова Разият Абдуллаевна. Доктор филологических наук, профессор кафедры литературы народов Дагестана Дагестанского государственного университета.

Барабанов Родион Евгеньевич. Доктор философии психологии (PhD), доцент, с.н.с., преподаватель кафедры психологии и педагогики МАСИ, руководитель Лаборатории экопсихологии ИПиИЮ.

Беззубко Лариса Владимировна. Доктор наук по государственному управлению, кандидат экономических наук, профессор, Донбасская национальная академия строительства и архитектуры.

Бежанидзе Ирина Зурабовна. Доктор химических наук, профессор департамента химии Батумского Государственного университета им. Шота Руставели.

Бублик Николай Александрович. Доктор сельскохозяйственных наук, профессор, Институт садоводства Национальной академии аграрных наук Украины, г. Киев.

Галкин Александр Федорович. Доктор технических наук, старший научный сотрудник, профессор Национального минерально-сырьевого университета "Горный", г. Санкт-Петербург.

Гафурова Дилфуза Анваровна. Доктор химических наук, доцент, заведующая кафедрой, Национальный Университет Узбекистана.

Головина Татьяна Александровна. Доктор экономических наук, доцент кафедры "Экономика и менеджмент", ФГБОУ ВПО "Государственный университет - учебно-научно-производственный комплекс" г. Орел. Россия.

Громов Владимир Геннадьевич. Доктор юридических наук, профессор кафедры уголовного, экологического права и криминологии ФГБОУ ВО "Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского".

Грошева Надежда Борисовна. Доктор экономических наук, доцент, декан САФ БМБШ ИГУ.

Дегтярь Андрей Олегович. Доктор наук по государственному управлению, кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и администрирования Харьковской государственной академии культуры.

Еавстропов Владимир Михайлович. Доктор медицинских наук, профессор кафедры безопасности технологических процессов и производств, Донской государственный технический университет.

Жолдубаева Ажар Куанышбековна. Доктор философских наук, профессор кафедры религиоведения и культурологии факультета философии и политологии Казахского Национального Университета имени аль-Фараби (Казахстан, Алматы).

Жураев Даврон Аслонкулович. Доктор философии по физико-математическим наукам, доцент, Высшее военное авиационное училище республики Узбекистан.

Зейналов Гусейн Гардаш оглы. Доктор философских наук, профессор кафедры философии ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный педагогический институт имени М.Е. Евсевьева».

Зинченко Виктор Викторович. Доктор философских наук, профессор, главный научный сотрудник Института высшего образования Национальной академии педагогических наук Украины; профессор Института общества Киевского университета имени Б. Гринченко; профессор, заведующий кафедрой менеджмента Украинского гуманитарного института; руководитель Международной лаборатории образовательных технологий Центра гуманитарного образования Национальной академии наук Украины. Действительный член The Philosophical Pedagogy Association. Действительный член Towarzystwa Pedagogiki Filozoficznej im. Bronisława F. Trentowskiego.

Зяблова Ольга Александровна. Доктор филологических наук, профессор Дипломатической академии МИД России.

Идиатуллоев Азат Корбангалиевич. Доктор исторических наук, профессор кафедры географии и экологии ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И.Н. Ульянова".

Калягин Алексей Николаевич. Доктор медицинских наук, профессор. Заведующий кафедрой пропедевтики внутренних болезней ГБОУ ВПО "Иркутский государственный медицинский университет" Минздрава России, действительный член Академии энциклопедических наук, член-корреспондент Российской академии естествознания, Академии информатизации образования, Балтийской педагогической академии.

Ковалева Светлана Викторовна. Доктор философских наук, профессор кафедры истории и философии Костромского государственного технологического университета.

Коваленко Елена Михайловна. Доктор философских наук, профессор кафедры перевода и ИТЛ, Южный федеральный университет.

Колесникова Галина Ивановна. Доктор философских наук, доцент, член-корреспондент Российской академии естествознания, заслуженный деятель науки и образования, профессор кафедры Гуманитарных дисциплин Таганрожского института управления и экономики.

Колесников Анатолий Сергеевич. Доктор философских наук, профессор Института философии СПбГУ.

Король Дмитрий Михайлович. Доктор медицинских наук, профессор, заведующий кафедрой пропедевтики ортопедической стоматологии ВДНЗУ "Украинская медицинская стоматологическая академия".

Кузьменко Игорь Николаевич. Доктор философии в области математики и психологии. Генеральный директор ООО "РОСПРОРЫВ".

Кучуков Магомед Мусаевич. Доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой истории, философии и права Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им.В.М. Кокова.

Лаверентьев Владимир Владимирович. Доктор технических наук, доцент, академик РАЕ, МААНОИ, АПСН. Директор, заведующий кафедрой Горячеключевского филиала НОУ ВПО Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы.

Лакота Елена Александровна. Доктор сельскохозяйственных наук, ведущий научный сотрудник ФГБНУ "НИИСХ Юго-Востока", г. Саратов.

Ланин Борис Александрович. Доктор филологических наук, профессор, заведующий лабораторией ИСМО РАО.

Лахтин Юрий Владимирович. Доктор медицинских наук, доцент кафедры стоматологии и терапевтической стоматологии Харьковской медицинской академии последи дипломного образования.

Лобанов Игорь Евгеньевич. Доктор технических наук, ведущий научный сотрудник, Московский авиационный институт.

Лучинкина Анжелика Ильинична. Доктор психологических наук, зав. кафедрой психологии Республиканского высшего учебного заведения "Крымский инженерно-педагогический университет".

Луценко Евгений Вениаминович. Доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор кафедры компьютерных технологий и систем ФГБОУ ВО "Кубанский ГАУ им.И.Т.Трубилина", г. Краснодар.

Манцава Майя Михайловна. Доктор медицинских наук, профессор, президент Международного Общества Реологов.

Марков Андрей Кириллович. Доктор экономических наук, ВНИИ фитопатологии, руководитель направления.

Маслихин Александр Витальевич. Доктор философских наук, профессор. Правительство Республики Марий Эл.

Мирзаев Номаз Мирзаевич. Доктор технических наук, ведущий научный сотрудник Научно-инновационного центра информационно-коммуникационных технологий (НИЦ ИКТ) при Ташкентском университете информационных технологий им. Мухаммада Аль-Хоразмий.

Можаев Евгений Евгеньевич. Доктор экономических наук, профессор, директор по научным и образовательным программам Национального агентства по энергосбережению и возобновляемым источникам энергии.

Моторина Валентина Григорьевна. Доктор педагогических наук, профессор, зав. кафедрой математики Харьковского национального педагогического университета им. Г.С. Сковороды.

Набиев Алпаша Алибек. Доктор наук по геоинформатике, старший преподаватель, географический факультет, кафедра физической географии, Бакинский государственный университет.

Надькин Тимофей Дмитриевич. Профессор кафедры отечественной истории и этнологии ФГБОУ ВПО "Мордовский государственный педагогический институт имени М. Е. Евсевьева", доктор исторических наук, доцент (Республика Мордовия, г. Саранск).

Наумов Владимир Аркадьевич. Заведующий кафедрой водных ресурсов и водопользования Калининградского государственного технического университета, доктор технических наук, профессор, кандидат физико-математических наук, член Российской инженерной академии, Российской академии естественных наук.

Огарок Андрей Леонтиевич. Доктор технических наук, старший научный сотрудник, преподаватель РТУ МИРЭА - Российский технологический университет, преподаватель аспирантуры ФГАНУ "Центр информационных технологий и систем органов исполнительной власти (ЦИТиС)".

Орехов Владимир Иванович. Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики инноваций ООО "Центр помощи профессиональным организациям".

Ощепкова Юлия Игоревна. Доктор химических наук, заведующий лаборатории ХБиП Института биоорганической химии АН РУз.

Пащенко Владимир Филимонович. Доктор технических наук, профессор, кафедра "Оптимізація технологічних систем імені Т.П. Євсюкова", ХНТУСГ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕХАНОТРОНІКИ І СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Пелецкис Кястутис Чесловович. Доктор социальных наук, профессор экономики Вильнюсского технического университета им. Гедиминаса.

Петров Владислав Олегович. Доктор искусствоведения, доцент ВАК, доцент кафедры теории и истории музыки Астраханской государственной консерватории, член-корреспондент РАЕ.

Походенько-Чудакова Ирина Олеговна. Доктор медицинских наук, профессор. Заведующий кафедрой хирургической стоматологии УО «Белорусский государственный медицинский университет».

Предеус Наталия Владимировна. Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры Саратовского социально-экономического института (филиала) РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Пятаева Ольга Алексеевна. Доктор экономических наук, доцент, заместитель директора Центра коммерциализации разработок и трансфера технологий, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

Розыходжаева Гульнора Ахмедовна. Доктор медицинских наук, руководитель клинко-диагностического отдела Центральной клинической больницы №1 Медико-санитарного объединения; доцент кафедры ультразвуковой диагностики Ташкентского института повышения квалификации врачей; член Европейской ассоциации кардиоваскулярной профилактики и реабилитации (EACPR), Европейского общества радиологии (ESR), член Европейского общества атеросклероза (EAS), член рабочих групп атеросклероза и сосудистой биологии („Atherosclerosis and Vascular Biology“), периферического кровообращения („Peripheral Circulation“), электронной кардиологии (e-cardiology) и сердечной недостаточности Европейского общества кардиологии (ESC), Ассоциации «Российский доплеровский клуб», Deutsche HerzStiftung.

Сорокопудов Владимир Николаевич. Доктор сельскохозяйственных наук, профессор. ФГАОУ ВПО "Белгородский государственный национальный исследовательский университет".

Супрун Элина Владиславовна. Доктор медицинских наук, профессор кафедры общей фармакологии и безопасности лекарств Национального фармацевтического университета, г.Харьков, Украина.

Терецкий Владислав Иванович. Доктор юридических наук, профессор кафедры гражданского права и процесса Харьковского национального университета внутренних дел.

Трошин Александр Сергеевич. Доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и внешнеэкономической деятельности, ФГБОУ ВО "Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова".

Феофанов Александр Николаевич. Доктор технических наук, профессор, ФГБОУ ВПО МГТУ "СТАНКИН".

Хамраева Сайёра Насимовна. Доктор экономических наук, доцент кафедры экономика, Каршинский инженерно-экономический институт, Узбекистан.

Худойкулов Тулкин Дустобоевич. Доктор исторических наук, проректор по учебным делам, Шахрисабзский Государственный Педагогический Институт (Узбекистан).

Чернова Ольга Анатольевна. Доктор экономических наук, зав.кафедрой финансов и бухучета Южного федерального университета (филиал в г.Новошахтинске).

Шедько Юрий Николаевич. Доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Шелухин Николай Леонидович. Доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой права и публичного администрирования Мариупольского государственного университета, г. Мариуполь, Украина.

Шихнебиев Даир Абдулкеримович. Доктор медицинских наук, профессор кафедры госпитальной терапии №3 ГБОУ ВПО "Дагестанская государственная медицинская академия".

Эшкурбонов Фуркат Бозорович. Доктор химических наук, заведующий кафедрой Промышленных технологий Термезского государственного университета (Узбекистан).

Яковенко Наталия Владимировна. Доктор географических наук, профессор, профессор кафедры социально-экономической географии и регионоведения ФГБОУ ВПО "ВГУ".

Абдуллаев Ахмед Маллаевич. Кандидат физико-математических наук, профессор Ташкентского университета информационных технологий.

Акпамбетова Камшат Макпалбаевна. Кандидат географических наук, доцент Карагандинского государственного университета (Республика Казахстан).

Ашмаров Игорь Анатольевич. Кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Воронежский государственный институт искусств, профессор РАЕ.

Ашрапов Улугбек Товфикович. Кандидат технических наук, старший научный сотрудник Института ядерной физики Академии наук Республики Узбекистан.

Бай Татьяна Владимировна. Кандидат педагогических наук, доцент ФГБОУ ВПО "Южно-Уральский государственный университет" (национальный исследовательский университет).

Бектурова Жанат Базарбаевна. Кандидат филологических наук, доцент Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева (Республика Казахстан, г.Астана).

Беляева Наталия Владимировна. Кандидат филологических наук, доцент кафедры русского языка, литературы и методики преподавания Школы педагогики Дальневосточного федерального университета.

Бозоров Бахритдин Махаммадиевич. Кандидат биологических наук, доцент, зав.кафедрой "Физиология, генетика и биохимии" Самаркандского государственного университета Узбекистан.

Бойко Наталья Николаевна. Кандидат юридических наук, доцент. Стерлитамакский филиал ФГБОУ ВПО "БашГУ".

Боровой Евгений Михайлович. Кандидат философских наук, доцент, Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики (г. Новосибирск).

Васильев Денис Владимирович. Кандидат биологических наук, профессор, ФГБНУ Всероссийский научно-исследовательский институт радиологии и агроэкологии (г. Обнинск).

Вицентий Александр Владимирович. Кандидат технических наук, научный сотрудник, доцент кафедры информационных систем и технологий, Институт информатики и математического моделирования технологических процессов Кольского НЦ РАН, Кольский филиал ПетрГУ.

Гайдученко Юрий Сергеевич. Кандидат ветеринарных наук, доцент кафедры анатомии, гистологии, физиологии и патологической анатомии ФГБОУ ВПО "Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина".

Гресь Сергей Михайлович. Кандидат исторических наук, доцент, Учреждение образования "Гродненский государственный медицинский университет", Республика Беларусь.

Джумагалиева Куляш Валитхановна. Кандидат исторических наук, доцент Казахской инженерно-технической академии, г.Астана, профессор Российской академии естествознания.

Егорова Олеся Ивановна. Кандидат филологических наук, старший преподаватель кафедры теории и практики перевода Сумского государственного университета (г. Сумы, Украина).

Ермакова Елена Владимировна. Кандидат педагогических наук, доцент, Ишимский государственный педагогический институт.

Жерновникова Оксана Анатольевна. Кандидат педагогических наук, доцент, Харьковский национальный педагогический университет имени Г.С. Сковороды.

Жохова Елена Владимировна. Кандидат фармацевтических наук, доцент кафедры фармакогнозии Государственного Бюджетного Образовательного Учреждения Высшего Профессионального Образования "Санкт-Петербургская государственная химико-фармацевтическая академия".

Закирова Оксана Вячеславовна. Кандидат филологических наук, доцент кафедры русского языка и контрастивного языкознания Елабужского института Казанского (Приволжского) федерального университета.

Ивашина Татьяна Михайловна. Кандидат филологических наук, доцент кафедры германской филологии Киевского Международного университета (Киев, Украина).

Искендерова Сабира Джафар кызы. Кандидат философских наук, старший научный сотрудник Национальной Академии Наук Азербайджана, г. Баку. Институт Философии, Социологии и Права.

Карякин Дмитрий Владимирович. Кандидат технических наук, специальность 05.12.13 - системы, сети и устройства телекоммуникаций. Старший системный инженер компании Juniper Networks.

Катков Юрий Николаевич. Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и налогообложения Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского.

Кебалова Любовь Александровна. Кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры геоэкологии и устойчивого развития Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова (Владикавказ).

Климук Владимир Владимирович. Кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Региональной Академии менеджмента. Начальник учебно-методического отдела, доцент кафедры экономики и организации производства, Учреждение образования "Барановичский государственный университет".

Кобланов Жоламан Таубаевич. Ассоциированный профессор, кандидат филологических наук. Профессор кафедры казахского языка и литературы Каспийского государственного университета технологии и инжиниринга имени Шахмардана Есенова.

Ковбан Андрей Владимирович. Кандидат юридических наук, доцент кафедры административного и уголовного права, Одесская национальная морская академия, Украина.

Кольцова Ирина Владимировна. Кандидат психологических наук, старший преподаватель кафедры психологии, ГБОУ ВО "Ставропольский государственный педагогический институт" (г. Ставрополь).

Короткова Надежда Владимировна. Кандидат педагогических наук, доцент кафедры русского языка ФГБОУ ВПО "Липецкий государственный педагогический институт".

Кузнецова Ирина Павловна. Кандидат социологических наук. Докторант Санкт-Петербургского Университета, социологического факультета, член Российского общества социологов - РОС, член Европейской Социологической Ассоциации -ESA.

Кузьмина Татьяна Ивановна. Кандидат психологических наук, доцент кафедры общей психологии ГБОУ ВПО "Московский городской психолого-педагогический университет", доцент кафедры специальной психологии и коррекционной педагогики НОУ ВПО "Московский психолого-социальный университет", член Международного общества по изучению развития поведения (ISSBD).

Левкин Григорий Григорьевич. Кандидат ветеринарных наук, доцент ФГБОУ ВПО "Омский государственный университет путей сообщения".

Лушников Александр Александрович. Кандидат исторических наук, член Международной Ассоциации славянских, восточноевропейских и евразийских исследований. Место работы: Центр технологического обучения г.Пензы, методист.

Мелкадзе Нанули Самсоновна. Кандидат филологических наук, доцент, преподаватель департамента славистики Кутаисского государственного университета.

Назарова Ольга Петровна. Кандидат технических наук, доцент кафедры Высшей математики и физики Таврического государственного агротехнологического университета (г. Мелитополь, Украина).

Назмутдинов Ризабек Агзамович. Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии, Костанайский государственный педагогический институт.

Насимов Мурат Орленбаевич. Кандидат политических наук. Проректор по воспитательной работе и международным связям университета "Болашак".

Непомнящая Наталья Васильевна. Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и статистики, Сибирский федеральный университет.

Олейник Татьяна Алексеевна. Кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры ИТ Харьковского национального педагогического университета имени Г.С.Сковороды.

Орехова Татьяна Романовна. Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой управления инновациями в реальном секторе экономики ООО "Центр помощи профессиональным организациям".

Остапенко Ольга Валериевна. Кандидат медицинских наук, старший преподаватель кафедры гистологии и эмбриологии Национального медицинского университета имени А.А. Богомольца (Киев, Украина).

Поляков Евгений Михайлович. Кандидат политических наук, преподаватель кафедры социологии и политологии ВГУ (Воронеж); Научный сотрудник (стажер-исследователь) Института перспективных гуманитарных исследований и технологий при МГГУ (Москва).

Попова Юлия Михайловна. Кандидат экономических наук, доцент кафедры международной экономики и маркетинга Полтавского национального технического университета им. Ю. Кондратюка.

Рамазанов Сайгим Манапович. Кандидат экономических наук, профессор, главный эксперт ОАО «РусГидро», ведущий научный сотрудник, член-корреспондент Российской академии естественных наук.

Рибцун Юлия Валентиновна. Кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник лаборатории логопедии Института специальной педагогики Национальной академии педагогических наук Украины.

Сазонов Сергей Юрьевич. Кандидат технических наук, доцент кафедры Информационных систем и технологий ФГБОУ ВПО "Юго-Западный государственный университет".

Саметова Фаузия Толеушайховна. Кандидат филологических наук, профессор, проректор по воспитательной работе Академии Кайнар (Республика Казахстан, город Алматы).

Сафронов Николай Степанович. Кандидат экономических наук, действительный член РАЕН, заместитель Председателя отделения "Ресурсосбережение и возобновляемая энергетика". Генеральный директор Национального агентства по энергосбережению и возобновляемым источникам энергии, заместитель Председателя Подкомитета по энергоэффективности и возобновляемой энергетике Комитета по энергетической политике и энергоэффективности Российского союза промышленников и предпринимателей, сопредседатель Международной конфедерации неправительственных организаций с области ресурсосбережения, возобновляемой энергетике и устойчивого развития, ведущий научный сотрудник.

Середа Евгения Витальевна. Кандидат филологических наук, старший преподаватель Военной Академии МО РФ.

Слизкова Елена Владимировна. Кандидат педагогических наук, доцент кафедры социальной педагогики и педагогики детства ФГБОУ ВПО "Ишимский государственный педагогический институт им. П.П. Ершова".

Смирнова Юлия Георгиевна. Кандидат педагогических наук, ассоциированный профессор (доцент) Алматинского университета энергетики и связи.

Франчук Татьяна Иосифовна. Кандидат педагогических наук, доцент, Каменец-Подольский национальный университет имени Ивана Огиенка.

Церцвадзе Мзия Гилаевна. Кандидат филологических наук, профессор, Государственный университет им. А. Церетели (Грузия, Кутаиси).

Чернышова Эльвира Петровна. Кандидат философских наук, доцент кафедры искусствоведения и педагогики искусства института художественного образования, ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена», г. Санкт-Петербург.

Шамутдинов Айдар Харисович. Кандидат технических наук, доцент кафедры Омского автобронетанкового инженерного института.

Шангина Елена Игоревна. Кандидат технических наук, доктор педагогических наук, профессор, Зав. кафедрой Уральского государственного горного университета.

Шапауов Алиби Кабыкенович. Кандидат филологических наук, профессор. Казахстан. г.Кокшетау. Кокшетауский государственный университет имени Ш. Уалиханова.

Шаргородская Наталья Леонидовна. Кандидат наук по госуправлению, помощник заместителя председателя Одесского областного совета.

Шафиров Валерий Геннадьевич. Кандидат юридических наук, профессор кафедры Аграрных отношений и кадрового обеспечения АПК, Врио ректора ФГБОУ ДПО «Российская академия кадрового обеспечения агропромышленного комплекса».

Шошин Сергей Владимирович. Кандидат юридических наук, доцент кафедры уголовного, экологического права и криминологии юридического факультета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского».

Яковлев Владимир Вячеславович. Кандидат педагогических наук, профессор Российской Академии Естествознания, почетный доктор наук (DOCTOR OF SCIENCE, HONORIS CAUSA).

МЕНЕДЖМЕНТ

КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: РОЛЬ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА В МИНИМИЗАЦИИ УГРОЗ

Марчук Ксения Андреевна

Полесский государственный университет
студент

**Научный руководитель: Бельчикова А.А., магистр географических наук,
ассистент, Полесский государственный университет**

Ключевые слова: кадровая безопасность; экономическая безопасность предприятия; HR-служба; кадровые риски; кадровые угрозы; комплаенс; корпоративная культура безопасности; эмиграция кадров; кибербезопасность; санкционные риски.

Keywords: personnel security; economic security; HR department; personnel risks; threats; compliance; corporate security culture; psychological profiling; emigration of specialists; cybersecurity; sanctions risks.

Аннотация: В статье раскрывается сущность кадровой безопасности предприятия, анализируются основные кадровые риски и угрозы, в том числе специфические для Республики Беларусь (эмиграция квалифицированных кадров, киберугрозы со стороны хактивистских групп, санкционные ограничения). Определена ключевая роль HR-службы в их минимизации. Представлен инструментарий управления кадровой безопасностью, включающий комплаенс-системы, корпоративную культуру безопасности и психологическое профилирование персонала. Обоснована необходимость повышения квалификации HR-специалистов в области безопасности.

Abstract: The article reveals the essence of personnel security of an enterprise and analyzes the main personnel risks and threats, including those specific to the Republic of Belarus (emigration of qualified specialists, cyber threats from hacktivist groups, sanctions restrictions). The key role of the HR service in minimizing them is determined. The tools for managing personnel security are presented, including compliance systems, corporate security culture and psychological profiling. The necessity of advanced training for HR specialists in the field of security is substantiated, taking into account national specifics.

УДК 331.108**Введение.**

Современные организации функционируют в условиях высокой неопределённости и роста внутренних угроз, связанных с человеческим фактором. Персонал, будучи главной ценностью компании, одновременно выступает основным источником рисков: от утечек конфиденциальной информации до мошенничества и саботажа. В этой связи вопросы кадровой безопасности выходят на первый план в системе экономической безопасности предприятия. Особую значимость приобретает роль HR-службы, которая не только управляет подбором и адаптацией персонала, но и должна своевременно выявлять и предотвращать кадровые угрозы.

Актуальность.

В условиях цифровизации экономики, кадрового дефицита и роста внутренних корпоративных угроз вопросы кадровой безопасности приобретают особую значимость. Многие организации сталкиваются с тем, что инвестируют в подбор и обучение персонала, но не получают ожидаемой отдачи из-за отсутствия системного подхода к кадровой безопасности. Ошибки HR-службы на этапах найма, адаптации, мотивации и увольнения напрямую ведут к утечкам данных, хищениям, саботажу и высокой текучести. Несмотря на наличие теоретических разработок, остаётся не до конца проработанным вопрос о том, какой именно инструментарий HR-служба должна использовать для минимизации кадровых угроз в современных условиях. Этим обусловлен выбор темы и её практическая значимость.

Целью исследования является определение роли службы персонала в системе кадровой безопасности предприятия и обоснование основных направлений деятельности HR-службы по минимизации кадровых угроз, в том числе обусловленных современными белорусскими реалиями.

Для достижения поставленной цели решаются следующие **задачи**:

- раскрыть сущность кадровой безопасности и уточнить её понятие;
- классифицировать кадровые риски и угрозы по источникам и зонам ответственности HR;
- выявить типичные ошибки HR-службы, ведущие к реализации кадровых угроз;
- систематизировать инструментарий HR-службы для минимизации угроз;
- обосновать роль комплаенса, корпоративной культуры безопасности и психологического профилирования в обеспечении кадровой безопасности.

Научная новизна исследования заключается в систематизации инструментов минимизации кадровых угроз с выделением трёх ключевых подходов: комплаенс-системы, корпоративная культура безопасности и психологическое профилирование. В отличие от существующих работ, акцент сделан не на технических аспектах защиты информации, а на роли HR-службы как стратегического партнёра службы безопасности. Новизной также выступает выявление и описание специфических кадровых рисков для Республики Беларусь, обусловленных массовой эмиграцией квалифицированных специалистов, активностью хактивистских групп и санкционными ограничениями.

Кадровая безопасность играет важную роль в обеспечении экономической безопасности предприятий и государства в целом. Ведь как известно, сотрудники – это главный ресурс любой организации. Квалифицированные, ответственные и мотивированные сотрудники способны обеспечить успешную работу компании и ее устойчивое развитие [1].

Кадровая безопасность предприятия – это системная деятельность по созданию правовых, организационных и социально-психологических условий, обеспечивающих гарантированную защищённость интересов организации от рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями, что достигается путём формирования и развития человеческого капитала, соблюдения законодательных требований, а также реализации комплекса мероприятий по предотвращению или снижению негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия.

Раскрыв сущность кадровой безопасности, перейдём к её ключевым понятиям — кадровым рискам и угрозам. основополагающими понятиями при изучении кадровой безопасности являются понятия «кадровые риски» и «кадровые угрозы».

Кадровый риск – опасность вероятной потери ресурсов компании или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование человеческих ресурсов, в результате возможных просчетов и ошибок в управлении человеческими ресурсами.

Кадровые риски могут возникать из-за с неправильного подбора сотрудников, недостаточной адаптации, неэффективного обучения, низкой мотивации и вовлеченности, несправедливой оплаты труда, а также плохими условиями труда. К таким рискам также приводят необоснованные увольнения, высокая текучесть кадров, утечка ценных специалистов и конфиденциальной информации, несанкционированный доступ, кибератаки, коррупция и мошенничество, нарушения этических норм и конфликты интересов. Для противодействия этим рискам необходима чёткая система управления кадровой безопасностью. [2, с. 15-16].

Специфические кадровые риски в Беларуси. В Беларуси, помимо общих угроз, действуют три дополнительных фактора. Первый – массовый отток квалифицированных кадров (особенно IT и наука), ведущий к дефициту специалистов, падению квалификации новых сотрудников, росту зарплат и скрытой текучести. Второй – киберугрозы со стороны хактивистских групп (например, «Киберпартизаны»), создающие риски утечек персональных данных сотрудников, компрометации кадровых баз и шантажа. Третий – санкционные ограничения, вызывающие проблемы с выплатой бонусов (блокировка транзакций), снижение мотивации, ограничение деловых поездок и профессиональную изоляцию.

Система управления кадровой безопасностью организации позиционируются ею в качестве одного из необходимых элементов комплексной системы корпоративного менеджмента

Структура системы управления кадровой безопасностью:

- Стратегия управления кадровой безопасностью

- Операционные подсистемы
- Блок обеспечения системы

Ключевыми элементами такой системы являются субъект и объект кадровой безопасности.

Субъект кадровой безопасности - это активный участник процессов в деятельности обеспечения кадровой безопасности, воздействующий на объект кадровой безопасности независимо от характера этого воздействия: наносящего ущерб, разрушение или противодействующего этому.

Сотрудник организации является центральным, ключевым звеном всей совокупности субъектов кадровой безопасности, так как он, с одной стороны, выполняет функции по обеспечению кадровой безопасности организации, а с другой стороны, он может стать источником любой угрозы хозяйствующему субъекту, кроме техногенных угроз, природных катаклизмов, и противодействовать системе корпоративной безопасности.

Все причины, вследствие которых сотрудник становится источником угроз корпоративной безопасности хозяйствующего субъекта, можно разделить на девять групп в соответствии с их характером: политико-идеологические, национальные, финансовые, социально-экономические, физиологические, профессиональные, психологические, стратегические, моральные.

Объект кадровой безопасности – это то, что в системе кадровой безопасности подлежит защите и контролю, в первую очередь персонал организации как совокупность людей, их профессиональный и личностный потенциал, квалификация, опыт, мотивация, лояльность и готовность к эффективной трудовой деятельности.

Объектами также считаются трудовые отношения, установленные внутри организации, режим конфиденциальности информации, доступ к производственным и коммерческим секретам, а также социально-психологический климат в коллективе и система мотивации, поскольку от них зависит степень риска дезорганизации, утечек информации, мошенничества, конфликтов и профессиональной деформации сотрудников.

Кроме того, в качестве объекта кадровой безопасности рассматриваются кадровые риски и угрозы, связанные с принятием кадровых решений: ошибки при подборе, недостаточная проверка кандидатов, слабый контроль за поведением персонала, нарушение трудовой дисциплины и снижение мотивации, что в совокупности может привести к экономическому и репутационному ущербу для организации [3, с. 31-32].

Ошибки в работе с персоналом ведут к реальным потерям, поэтому важно классифицировать угрозы по зонам ответственности HR. От угроз кадровой безопасности организации несут материальные и нематериальные потери, которые проявляются через снижение морального духа персонала, испорченную репутацию, снижение стоимости компании и нарушения деловых отношений с партнерами [4, с. 14].

Угрозы классифицируются по источникам, сферам и характеру воздействия, с акцентом на внутренние факторы, подконтрольные HR.

По источникам угроз

- **Внешние угрозы:** Конкуренция за кадры на рынке труда, отток специалистов за рубеж или в другие отрасли, санкционное давление, ограничивающее мобильность и мотивацию персонала, деятельность хактивистских групп, компрометирующих кадровые базы данных.
- **Внутренние угрозы:** Низкая мотивация, конфликты в коллективе, утечки конфиденциальной информации через персонал.

Таблица 1 – Категории угроз по зонам ответственности HR

Категория угроз	Описание	Примеры
Подбор и найм	Некачественная проверка кандидатов, приём «ложных» специалистов	Отсутствие верификации квалификации, риски от групп риска
Мотивация и удержание	Отток ключевых кадров из-за слабой системы оплаты и карьерного роста	Дефицит в IT и высокотехнологичных отраслях, эмиграция специалистов, санкционные проблемы с бонусами
Корпоративная культура	Токсичное поведение, саботаж, нарушение этики	Имитация работы, конфликты, пренебрежение техникой безопасности
Информационная безопасность	Разглашение данных сотрудниками	Утечки через соцсети или внешние конфликты, взломы кадровых баз данных хактивистами

Примечание – Источник: Собственная разработка на основе [4].

Выстроить защиту логично по трём этапам работы сотрудника: приём, трудовая деятельность и увольнение.

HR выступает ключевым звеном в предупреждении угроз через оценку рисков, профилактику и организацию мер по повышению лояльности персонала.

исходя из основных стадий работы сотрудников в организации, а именно трудоустройства, непосредственно работы и увольнения, можно определить основные направления мероприятий для обеспечения кадровой безопасности.

Этап трудоустройства:

- психодиагностическое исследование соискателей при их приёме в компанию;
- психофизиологическое исследование соискателей;
- составление информационно-аналитической справки о трудящемся;

- усиленная проверка благонадёжности кандидатов на должности, связанные с доступом к критической информации, с учётом рисков внешнего компрометирования.

Этап работы:

- социально-психологическое обследование трудящихся, проверка лояльности и климата в организации;
- определение стиля управления;
- создание условий для лояльности персонала;
- психофизиологическое исследование работника;
- проведение служебных расследований с использованием полиграфа;
- мониторинг изменений в мотивации и лояльности, вызванных внешними факторами (санкции, эмиграционные настроения);
- мероприятия технического характера.

Этап увольнения:

- меры по выявлению желаний сотрудников уйти с работы;
- процедуры безопасного выхода, включающие немедленное отключение доступа к системам и персональным данным, проведение exit-интервью с фокусом на анализ эмиграционных рисков;
- меры по созданию лояльной атмосферы для предупреждения увольнений.

Без обеспечения кадровой безопасности организация может столкнуться с довольно серьезными последствиями. Сюда включаются высокие издержки, поскольку кадровые риски всегда могут обернуться для компании убытками и потерями, как экономическими, так и репутационными. Мероприятия по обеспечению кадровой безопасности позволят повысить конкурентоспособность организации, минимизировать компенсационные расходы в случае нанесения ущерба, привлечь лучших специалистов для обеспечения высокой производительности труда, предупредить кадровые риски и т. д [4].

Ошибки и недостатки в работе службы персонала могут напрямую вести к реализации кадровых угроз, снижая надёжность персонала и повышая риск утечек, дезорганизации, хищений и конфликтов.

Наиболее частая ошибка – некачественный подбор и слабая проверка кандидатов: отсутствие чётких критериев оценки, поверхностные собеседования, игнорирование профессиональной и биографической проверки, вследствие чего в организацию может войти недобросовестный или непрофессиональный сотрудник, который в будущем представляет угрозу утечки информации, мошенничества или деструктивного поведения. Другой важный недостаток – неэффективная система адаптации и обучения: новички остаются без должного инструктажа, знакомства с

нормами корпоративной этики и правилами обращения с конфиденциальными данными, что увеличивает вероятность ошибок, утечек и несчастных случаев на рабочем месте.

Ошибки в кадровой политике и системе мотивации также ведут к реализации угроз: отсутствие прозрачной системы оценки и поощрения, слабая карьерная лестница, демотивация персонала способствуют росту недовольства, токсичному климату, саботажу, имитации работы, увеличению текучести кадров и уходу ключевых специалистов, что может завершиться передачей ценной информации конкурентам. В белорусских условиях эта ошибка усугубляется действием внешних факторов: неспособность HR-службы оперативно реагировать на эмиграционные настроения и санкционные ограничения в оплате труда приводит к внезапной потере целых команд специалистов. Слабость в процедурах увольнения и управлении доступом к данным также является серьёзным недостатком: несвоевременное закрытие доступа к системам, отсутствие регламентов, связывающих кадровую и ИБ-службы, создают «окно уязвимости», когда увольняющийся сотрудник может унести или сознательно скопировать конфиденциальные документы, что напрямую приводит к утечке информации.

Ещё один распространённый недостаток – недостаточный контроль за поведением персонала и слабость системы внутреннего мониторинга: HR-служба не всегда отслеживает признаки профессиональной деформации, конфликтов, злоупотреблений, пагубных привычек и диссипации корпоративной этики, в результате чего компрометирующее поведение долгое время остаётся незамеченным и в конечном итоге переходит в открытую угрозу для репутации и устойчивости организации. Наконец, важная ошибка – слабая защита самих кадровых данных: хранение личных дел и кадровых документов без должного шифрования, разграничения доступа и аудита действий сотрудников создаёт риск утечки персональных данных, что нарушает требования законодательства и подрывает доверие к организации. Устранить эти недостатки позволяет современный инструментарий HR-службы.

Инструментарий HR-службы для минимизации кадровых угроз

- Система мотивации, ориентированная на вовлеченность и лояльность – минимизирует угрозы низкой производительности, саботажа, скрытой текучести.
- Программы адаптации – снижают риск быстрого увольнения новичков и их негативного влияния на коллектив.
- Карьерный и профессиональный трек (развитие) – против угрозы ухода ключевых специалистов и «кадрового голода» внутри.
- Исследование уровня эмоциональной напряженности сотрудников – инструмент раннего выявления угроз конфликтов, мобинга, буллинга, эмоционального выгорания.
- Регулярный анализ эмиграционных настроений и готовности персонала к переезду (анонимные опросы, exit-интервью).
- Усиленная защита кадровых баз данных: шифрование, двухфакторная аутентификация, регулярные аудиты доступа, разграничение прав.
- Разработка альтернативных, нефинансовых форм мотивации (карьерные треки, гибридные форматы работы, программы лояльности, не зависящие от зарубежных платёжных систем).

- Аудит и мониторинг кадровых проблем – постоянный инструмент диагностики угроз (текущность, конфликты, низкая лояльность).
- Оценка удовлетворенности персонала – позволяет выявить скрытые угрозы (несоответствие ожиданий и реальности) до того, как они перерастут в саботаж или массовый уход.
- Диагностика структуры мотивации (потребностей) – инструмент прогнозирования лояльности и предотвращения угрозы пассивного сопротивления.
- Мониторинг взаимосвязи «лояльность – мотивация – удовлетворенность» – против угрозы имитации активности (когда сотрудник формально работает, но не заинтересован в результате) [5].

Среди инструментов выделяют комплаенс, корпоративную культуру безопасности и психологическое профилирование. Внедрение системы комплаенс (compliance) в организации является одним из ключевых инструментов минимизации угроз кадровой безопасности, так как комплаенс-подход обеспечивает системное, прозрачное и управляемое поведение персонала в рамках требований законодательства и внутренних регламентов. Через комплаенс-программы снижается вероятность мошенничества, утечек информации, коррупции, нарушений трудового законодательства и иных кадровых рисков, которые могут перерасти в серьёзные угрозы для репутации и устойчивости компании.

Комплаенс-система помогает минимизировать угрозы кадровой безопасности, прежде всего, путём жёсткого регулирования корпоративной культуры и поведения сотрудников. Для этого вводятся кодексы поведения, антикоррупционные и этические политики, а также процедуры, регулирующие доступ к информации, подарки, конфликты интересов, использование корпоративных ресурсов и поведение в соцсетях. Такие документы фиксируют «правила игры» и устанавливают чёткие рамки допустимого, что резко снижает пространство для злоупотреблений и деструктивного поведения.

Отдельно важное значение имеет внедрение комплаенс-контроля в процессы подбора и кадрового администрирования. В системе комплаенс прописываются обязательные этапы проверки кандидатов, стандартизация собеседований, регламенты проверки достоверности документов, а также процедуры оценки рисков по должностям, связанным с доступом к конфиденциальной информации. Таким образом, уже на этапе найма снижается вероятность привлечения неблагонадежного или недобросовестного персонала, который в будущем может стать источником угроз.

Не менее значимо внедрение комплаенс-обучения и коммуникаций: регулярные инструктажи, тренинги, информационные кампании, разъяснение политик и последствий нарушений помогают каждому сотруднику понимать, что допустимо, а что нет, и каковы последствия для него лично и для компании. Это формирует у персонала культуру соблюдения правил, снижает вероятность ошибочных действий, способствует быстрому выявлению и прекращению кадровых нарушений.

Кроме того, комплаенс-система предполагает непрерывный мониторинг и оценку рисков: регулярный анализ комплаенс-рисков, аудит внутренних процессов, проверка соблюдения трудового законодательства, оплаты труда, режимов труда и отдыха, а также охраны труда. Это позволяет своевременно замечать отклонения в поведении

сотрудников, выявлять конфликтные ситуации, дезорганизацию, коррупционные и иные угрозы и оперативно вносить корректировки в политики и регламенты.

Развитие корпоративной культуры безопасности – это системный процесс формирования такой организационной среды, в которой безопасность рассматривается как приоритетная ценность, а не как формальная обязанность. В такой культуре каждый сотрудник осознаёт свою ответственность за безопасность себя, коллег и компании, проявляет инициативу при выявлении рисков и нетерпим к нарушениям правил и инструкций.

Ключевым условием развития такой культуры является лидерство и личный пример руководства: высшее и линейное руководство не только вводит и подписывает регламенты, но и последовательно демонстрирует безопасное поведение на производстве, участвует в инструктажах, обходах, анализе инцидентов и диалоге с персоналом. Руководители становятся своего рода «носителями» культуры безопасности, через их действия и подход к вопросам ОТ, комплаенса и дисциплины формируется установка на безопасность у всех сотрудников.

Важную роль в развитии культуры безопасности играет регулярное обучение и коммуникация: проводятся системные программы обучения, тренинги, деловые игры, симуляции инцидентов, разъяснение политик, обсуждение реальных примеров и последствий нарушений. Отдельно выделяется вовлечение работников в обсуждение и улучшение условий и процедур безопасности, что повышает чувство ответственности и снижает сопротивление изменениям.

Для закрепления культуры безопасности важно внедрить систему поощрений и обратной связи: сотрудники, проявляющие внимание к безопасности, сообщающие о рисках, предлагающие улучшения, получают признание и поощрение, а также поддерживаются анонимные каналы подачи сигналов о нарушениях без риска для работника. Параллельно развивается система диагностики и оценки уровня культуры безопасности (опросы, аудиты, анализ инцидентов), по результатам которой корректируются программы обучения, регламенты и управленческие практики [6].

Психологическое профилирование и мониторинг благонадёжности персонала в рамках кадровой безопасности – это два взаимосвязанных направления деятельности, направленные на выявление и управление кадровыми рисками, связанными с индивидуально-психологическими особенностями сотрудников.

Психологическое профилирование включает системное изучение личности кандидатов и действующих сотрудников с помощью тестов, интервью, оценочных процедур и поведенческого анализа, чтобы выявить их склонности к нормативному или девиантному поведению. В учебной и методической практике подчёркивается, что профилирование позволяет строить «профиль благонадёжности»: оценивать уровень социальной нормативности, способности к саморегуляции, эмоциональной устойчивости, профессионального типа личности и «класса опасности» по кадровым рискам (склонность к конфликтам, хищениям, нарушению режима конфиденциальности и т.п.). На основе профилирования принимаются решения при подборе на ключевые должности, особенно связанные с доступом к критически важной и конфиденциальной информации, материальным ценностям и финансовым операциям.

Мониторинг благонадёжности – это уже долгосрочный процесс наблюдения и периодической оценки степени надёжности действующего персонала. В рамках мониторинга используются опросы, интервью с линейными руководителями, анализ производственных и дисциплинарных инцидентов, проверки поведения, иногда дополнительные методики (полиграф, специализированные тесты, инструменты электронного контроля при соблюдении этических и правовых норм). Цель мониторинга – не «слежка», а своевременное выявление изменений в мотивации, уровне стресса, конфликтности, появлении признаков аморального или деликтного поведения, чтобы вовремя включить профилактические меры: пересмотр зоны ответственности, усиление контроля, проведение индивидуальных бесед, программы поддержки и мотивации [7, с 59].

В условиях белорусской действительности особое значение приобретает мониторинг изменений в политических и экономических настроениях персонала, поскольку внешние факторы (санкции, новости об эмиграции коллег, проблемы с выплатами) могут резко снизить лояльность даже ранее надёжных сотрудников. HR-службе рекомендуется внедрить периодические анонимные замеры «индекса готовности к эмиграции» и «индекса санкционной тревожности» как дополнительных индикаторов кадровых угроз.

Повышение квалификации HR-специалистов по вопросам безопасности – это целенаправленное обучение, направленное на развитие у кадровых работников компетенций в области кадровой, информационной, экономической и промышленной безопасности, чтобы они могли эффективно управлять рисками, связанными с персоналом. Такое обучение помогает HR-специалистам переходить от «роли кладовщика документов» к роли партнёра службы безопасности и руководства в выстраивании надёжной и управляемой кадровой политики.

Программы повышения квалификации обычно включают такие блоки:

- законодательное и нормативное обеспечение кадровой и информационной безопасности;
- управление кадровыми рисками, методы их анализа и минимизации;
- защита персональных данных, конфиденциальной и коммерческой информации;
- процедуры безопасного подбора кандидатов, проверки биографии и благонадёжности.
- организация служебных расследований, контроль за поведением персонала, работа с внутренними расследованиями и увольнениями.
- изучение специфики работы в условиях санкционных ограничений, массовой эмиграции и повышенных киберугроз.
- взаимодействие с ИТ-подразделениями и службой безопасности, введение элементов комплаенс-контроля в HR-процессы.

Повышение квалификации HR-специалистов по безопасности может проводиться в очной, заочной или дистанционной форме: курсы, семинары, модули в бизнес-школах, программы, связанные с кадровой безопасностью, информационной и промышленной безопасностью, которые доступны как в российских, так и в белорусских образовательных центрах и онлайн-платформах. По итогам обучения специалисты получают свидетельства или сертификаты, подтверждающие их компетенцию в области кадровой и информационной безопасности, что позволяет

более системно и профессионально выстраивать системы кадровой безопасности в организации и минимизировать внутренние угрозы.

Заключение.

Кадровая безопасность является основой экономической безопасности любой организации, поскольку персонал одновременно выступает главной ценностью и основным источником внутренних угроз. Её сущность заключается в создании правовых, организационных и социально-психологических условий, позволяющих защитить интересы компании от рисков, связанных с наймом, мотивацией, контролем и увольнением сотрудников. Ключевая роль в обеспечении кадровой безопасности принадлежит службе персонала, которая отвечает за качество подбора, адаптацию, обучение, систему мотивации и процедуры увольнения. Ошибки на любом из этих этапов ведут к утечкам информации, мошенничеству, саботажу и высокой текучести кадров. Большинство кадровых угроз имеет внутреннюю природу и подконтрольно организации, что позволяет выстроить целостную систему защиты по трём этапам: приём на работу, работа и увольнение.

В белорусских реалиях кадровая безопасность дополнительно осложняется факторами массовой эмиграции квалифицированных кадров (особенно в IT и науке), активными киберугрозами со стороны хактивистских групп, компрометирующих кадровые базы данных, и санкционными ограничениями, которые влияют на мотивацию и мобильность персонала, а также создают проблемы с выплатами и деловыми поездками. Эти специфические риски требуют от HR-служб выхода за рамки традиционных подходов.

Эффективный инструментарий HR-службы включает как традиционные методы (мотивация, адаптация, обучение), так и более сложные, такие как комплаенс-системы, корпоративная культура безопасности, психологическое профилирование и мониторинг благонадёжности персонала. Применительно к условиям Беларуси дополнительно необходимы: регулярный мониторинг эмиграционных настроений, усиленная защита кадровых баз данных от внешних атак, разработка альтернативных (нефинансовых) систем мотивации, не зависящих от зарубежных платёжных инструментов, а также специальные программы удержания, учитывающие действие внешних ограничений. Наиболее действенными признаны комплаенс-подход и культура безопасности, поскольку они работают на уровне норм и ценностей, снижая саму мотивацию к нарушениям. При этом выбор конкретных инструментов и глубина их внедрения зависят от масштаба организации, отраслевой специфики и уровня зрелости HR-функции. Обеспечение кадровой безопасности представляет собой не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, встроенный в управление персоналом. Успех этого процесса напрямую зависит от трансформации HR-службы: переход от учётно-административной роли к роли стратегического партнёра службы безопасности и высшего руководства, особенно в условиях повышенных внешних рисков, характерных для современной Беларуси.

Литература:

1. Кайгородцева К.А., Тургаева А.А. Роль кадровой безопасности в аспекте экономической безопасности // Вестник евразийской науки. 2023. №2S.
2. Зиновьева Е.Г. Кадровая безопасность организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Екатерина Георгиевна Зиновьева; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технологический университет им. Г.И. Носова». – Магнитогорск :

ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2021.

3. Тушко Иван. Кадровая безопасность. // [Электронный ресурс]. – Дата последнего обновления статьи: 12.03.2025. Режим доступа:

<https://www.secuteck.ru/articles/kadrovaya-bezopasnost>. – Дата доступа: 10.04. 2026.

4. Кадровая безопасность: ключевые риски, решения и пути защиты персонала в компании // [Электронный ресурс]. – Дата последнего обновления статьи: 07.10.2025. Режим доступа:

<https://interforums.ru/blog/kadrovaya-bezopasnost-klyuchevyie-riski,-resheniya-i-puti-zashhityi-personala-v-kompanii>. – Дата доступа: 25.04.2026.

5. Климина А.В. Что такое комплаенс и зачем он нужен вашему бизнесу // [Электронный ресурс]. – Дата последнего обновления статьи: 25.08.2025. Режим доступа:

<https://journal.sovcombank.ru/biznesu/что-такое-комплаенс-i-zachem-on-nuzhen-vashemu-biznesu>. – Дата доступа: 30.04.2026.

6. Психологическая безопасность и благополучие работников : монография / О. А. Коропец и др. ; под ред. О. А. Коропец. — Казань : Бук, 2022 — 206 с. — Текст : электронный.

7. Кюрегян Р. Г. Организация процесса кадровой безопасности компании / Р. Г. Кюрегян. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 11 (458). – С. 94-96.