

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування
_____ Наталія ПРИЙМАК
«___» _____ 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**ТЕМА: «Формування та управління системою кадрової безпеки
підприємства на прикладі промислових підприємств Бершадського району
Вінницької області»**

Виконавець: Куценко Анастасія Юріївна
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Науковий керівник: д.е.н., професор Житар М.О.
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Київ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. Теоретичні основи формування системи кадрової безпеки підприємств	11
1.2. Особливості формування та управління системою кадрової безпеки підприємств	21
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ БЕРШАДСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	26
2.1. Методичні підходи щодо формування та управління системою кадрової безпеки підприємств	26
2.2. Аналіз роботи промислових підприємств Бершадського району Вінницької області	67
2.3. Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств Бершадського району Вінницької області	73
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ БЕРШАДСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	84
3.1. Загрози кадровій безпеці підприємства та заходи щодо попередження і її подолання	84
3.2. Удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємств через сучасні кадрові технології	108
ВИСНОВКИ	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	123
ДОДАТКИ	137

ВСТУП

Актуальність теми. Розбудова конкурентоспроможної національної економіки, подолання наслідків економічної кризи, забезпечення від високих національних ризиків в умовах глобалізації, потреба у посиленні зусиль зі зміцнення національної безпеки, передусім у сфері запобігання та нейтралізації реальних і потенційних загроз національним інтересам України, актуалізували вирішення проблематики забезпечення економічної безпеки підприємств і в цьому контексті – їх кадрової безпеки. Подолання післякризових явищ вимагає створення сприятливих законодавчих та економічних умов для інтенсивного розвитку підприємництва, яке сприяє формуванню ринкової структури економіки і конкурентного середовища. З цього огляду важливим стає дослідження принципів управління кадровою безпекою як складової економічної безпеки підприємства, що сприяє усуненню загроз національним інтересам у сфері підприємницької діяльності.

Питанням економічної безпеки та управлінню безпекою підприємства приділяли увагу О. Ареф'єва, М. Армстронг, В. Бокій, К. Боумен, Т. Васильців, Д. Видрін, Б. Губський, П.-Ф. Друкер, С. Ілляшенко, Я. Жаліло, М. Житар, О. Кашин, Є. Ковальов, Т. Ковальчук, О. Кравцова, Т. Кузенко, О. Кузьменко, О. Кузьмін, Т. Логутова, Н. Лоханова, Я. Малік, О. Микитюк, І. Михасюк, І. Мойсеєнко, С. Мочерний, В. Мунтіян, І. Нартова, К. Орєхова, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Покропивний, Н. Реверчук, О. Савчук, Т. Слободяник, З. Такулов, О. Терещенко, Р. Тринько, О. Халіна, Н. Фокіна, Р. Хіт, О. Черняк, В. Чмельова, І. Циглик, В. Шавкун, В. Шлемко, Л. Янковська.

Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки досліджували С. Васильчак, В. Бокій, І. Бурда, С. Довбня, А. Єременко, С. Кавун, О. Кашин, Л. Коваленко, Л. Коженювські, В. Кириленко, Г. Козаченко, О. Кравцова, О. Ляшенко, Н. Логінова, О. Мандрик, В. Москаленко, О. Мішин, С. Мішина, Г. Назарова, Т. Полозова, О. Свергун, Ю. Чаплигіна, О. Чулій, Н. Швець, О. Ястремська.

Нинішній стан досліджень загалом знаходиться на високому рівні, добре розробленими є як загалом поняття економічної безпеки підприємства так і окремі його складові чи підсистеми. Глибоко дослідженими є питання фінансової безпеки підприємств, зокрема банківських установ, а також силова безпека у частині забезпечення роботи відділів економічної безпеки як охоронної структури у системі підприємства. Менше уваги вченими приділялось питанням забезпечення кадрової безпеки. У працях вчених досліджено стратегію забезпечення кадрової безпеки, загрози кадровій безпеці, систему її удосконалення; розроблено загальні підходи до оцінки рівня кадрової безпеки підприємств. Однак предметом дослідження не стали принципи управління кадровою безпекою підприємства, що спонукає до розробки цієї проблеми.

Метою дослідження є виявлення і обґрунтування принципів кадрової безпеки підприємства.

Завдання випускної роботи сформульовані відповідно до поставленої мети і полягають у такому:

- окреслити процедуру формування кадрової безпеки підприємств;
- розкрити сутність, сучасний зміст і особливості кадрової безпеки підприємства;
- з'ясувати особливості управління загрозами кадровій безпеці;
- визначити специфіку управління розвитком кадрової безпеки.

Об'єкт дослідження – кадрова безпека підприємств.

Предмет дослідження – принципи управління кадровою безпекою підприємств.

Методи дослідження. Теоретичним підґрунтям дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, теорії безпекознавства, стратегічного управління, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених.

Дослідження базувалось на методології системного аналізу. Достовірність та обґрунтованість дослідження забезпечило використання методів системно-структурного та функціонального аналізу; обробки

інформації; порівняння, обґрунтування; економіко-математичного моделювання (у процесі виявлення складових кадрової безпеки підприємства, особливостей управління загрозами кадровій безпеці підприємств); методів порівняльного та статистичного аналізу, методу наукової абстракції; методу узагальнення.

Елемент наукової новизни. Запропоновано нові напрями діяльності підприємства зі збереження і посилення кадрової безпеки у зв'язку з актуалізацією загроз макрорівня, основні напрями забезпечення кадрової безпеки підприємств на мезорівні, а також розглянуто загрозу виникнення конфлікту інтересів й запропоновано ефективні заходи щодо її попередження й подолання.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та інші нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики України, база даних економічної статистики, монографії, періодичні видання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що пропозиції та рекомендації, розроблені в роботі, можуть бути використані як основа для подальших досліджень економічної та кадрової безпеки підприємницької діяльності; у сфері розробки теоретичних основ політики зміцнення економічної безпеки підприємницької діяльності, посилення особистої соціально-економічної безпеки громадян України – найманих працівників; у системі професійної підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів підприємств.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати випускної роботи були висвітлені в статті «Загрози кадровій безпеці підприємства та заходи щодо попередження і подолання них» і схвалені на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Використання технологій менеджменту якості в управлінні закладами освіти» (м. Тернопіль, 22 листопада 2022 року).

Структура і обсяг роботи. Випускна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг

роботи 149 сторінок. У роботі міститься 14 таблиць, 33 рисунки та 11 додатків. Список використаних джерел включає 152 найменування, що містяться на 16 сторінках. Обсяг основної частини роботи складає 116 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 . Теоретичні основи формування системи кадрової безпеки підприємств

Проблема безпеки підприємства відходить своїми коренями у той час, коли, внаслідок перемоги буржуазних революцій у країнах Західної Європи та промислових революцій ХУІІІ – поч. ХІХ ст. утвердилося панування фінансово -промислової буржуазії, що відкрило широкі можливості для розвитку підприємств. Промислова революція, яка відбулася в умовах вільної конкуренції, викликала небачений вибух технічного прогресу, що докорінно змінило структуру капіталістичного господарства та його організаційні форми. Становлення засад дисциплінарного природознавства кінця ХУІІІ – першої половини ХІХ ст. відбувалося на фоні різко зростаючої виробничої ролі науки, перетворення наукових знань в особливий продукт, який має товарну ціну і приносить прибуток при його виробничому споживанні. У цей період починає формуватися система прикладних та інженерно-технічних наук як посередника між фундаментальними знаннями і виробництвом [121].

Кінець ХІХ – початок ХХ століття ознаменувався тим, що сфера управління підприємством значно поглибилась; використання децентралізації дозволило досягти оптимального поєднання особливих переваг, що їх мають великі і малі суб'єкти економічної діяльності у межах спільного підприємства. Бухгалтерський облік пройшов шлях, як зауважив П.-Ф. Друкер, від звичайного "ведення бухгалтерських книг" до аналізу і контролю. Планування еволюціонувало від набридливих "графіків Ганта" 1917 – 1918 років, до наукового планування військового виробництва [26, с. 24]. П. Друкер наголошував, що будь-яке підприємство швидко занепадає у тому випадку, якщо не сприймає інновацій. Більш того, зауважував він, будь-яка організація зазнає краху, якщо не забезпечений належний рівень управління [26].

І. Ансоф у цьому ж руслі підняв проблему стратегічного менеджменту і, розглянувши стратегію як інститут управління, загострив увагу на кадровому менеджменті [148]. К. Аргіріс, піднімаючи проблему управління персоналом, наголосив на тому, що це – одна з найважливіших складових функціонування підприємства [150]. Р. Хіт звернувся до кризового менеджменту як складової безпеки підприємства [151].

Таким чином, у своїх витоках проблема кадрової безпеки пов'язувалась з забезпеченням конкурентоспроможності підприємств як умови забезпечення економічної могутності і національної безпеки (рис. 1.1.).

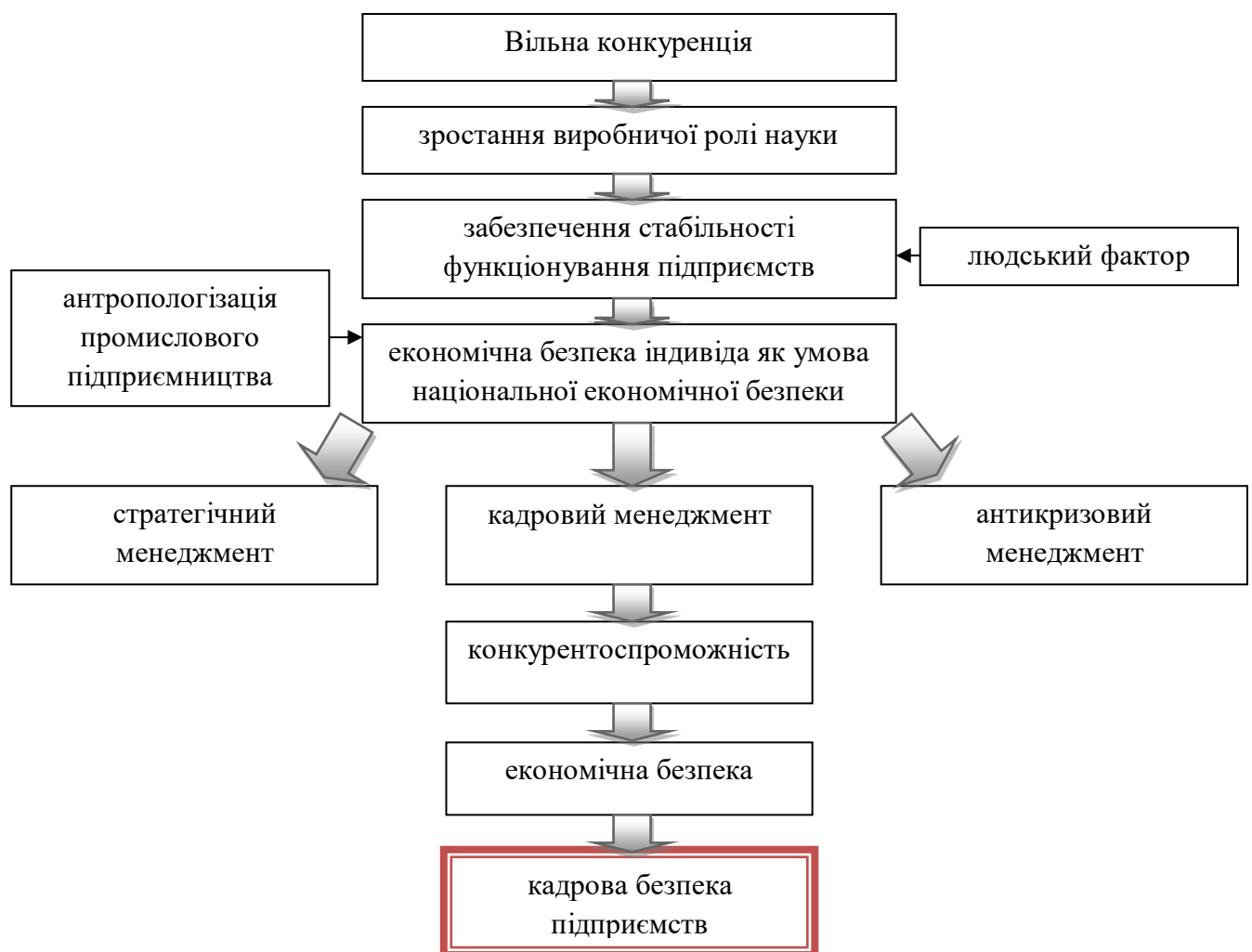


Рис. 1.1. Формування забезпечення економічної і кадрової безпеки підприємств*

*Розроблено автором на основі [26,121,148]

У XX ст. необхідність створення сприятливих умов для функціонування підприємницьких структур та стабілізації підприємницької діяльності як основи економічного і соціального розвитку, активізували дослідження з

питань забезпечення кадрової безпеки. Трамбування кадрової безпеки виходить з усвідомлення двох сил , що тяжіють над світовою економікою – тенденції до глобалізації та циклічних кризових явищ. У процесі розгортання найважливіших господарських змін – збільшення частки послуг в економіці, випереджувального розвитку виробництва унікальних благ , що не піддаються відтворенню, формування адекватних новим умовам виробничих структур – створюються об'єктивні передумови для трансформації системи суспільних цінностей, розширення господарської й особистої свободи. Разом з тим проявляється все більша залежність сучасного виробництва від творчого потенціалу людини. Тим самим уперше в історії господарський та технологічний прогрес втілюється вже не так у нарощуванні об'ємів виробництва чи вдосконаленні продукції , як у мінливому розвитку потенціалу людини, її ставленні до самої себе і свого місця в оточуючому світі [144, С. 484]. За цих умов однією з домінуючих стає проблематика управління персоналом, а відтак і кадрової безпеки , що виступає як складова безпеки підприємства. Поняття економічної безпеки підприємства трактується як комплекс заходів , котрі "сприяють підвищенню фінансової стійкості господарських суб'єктів за умов ринкової економіки, захищають їх інтереси від впливу негативних ринкових процесів". Безпека підприємства виступає як категорія, що відображає міру гармонізації у часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємства. О . М. Кравцова, М. В. Мінковська розглядають економічну безпеку підприємства як таку, що забезпечує захищеність життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, яка формується власником і колективом підприємства шляхом проведення системи заходів правового, економічного, організаційного , інженерно-технічного і соціально-психологічного характеру [56]. Т. Сухорукова трактує економічну безпеку підприємства як захищеність від негативних впливів та здатність швидкого усунення різноваріантних загроз, пристосування до існуючих умов . Л. І. Коженювскі розглядає її як "певний

об'єктивний стан, заснований на відсутності загрози, відчутний суб'єктивно через одиниці чи угруповання" [49, С . 149].

У праці О. Мішина та С . Мішиної "Сутність поняття "економічна безпека підприємства" [81 , С. 90] йдеться про стан захищеності бізнес -процесів та їх ресурсного забезпечення, що сприяє уникненню або попередженню внутрішніх і зовнішніх загроз та дозволяє забезпечити стабільне функціонування й розширене відтворення з мінімальними втратами для підприємства. Економічна безпека підприємства розглядалась як стан підприємства, який означає, що вірогідність небажаної зміни тих чи інших характеристик чи параметрів невелика. О. Новікова наголошувала на такому стані корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку , запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам [94]. Н. Прус розглядала економічну безпеку як комплексну характеристику досягнутих та очікуваних результатів діяльності підприємства , що зумовлена узгодженням цілей і передбачає раціональне використання ресурсів [108]. Н. В. Штамбург у праці "Особливості економічної безпеки підприємств машинобудівної галузі " стверджував: "Економічна безпека означає, що підприємство реалізує свої інтереси тобто продає продукцію у потрібній кількості, є конкурентоспроможним, отримує прибуток, стабільно функціонує , задовольняє потреби споживачів, здатне захистити себе від зовнішніх і внутрішніх загроз" [143, С. 427]. І. Я. Бурда під економічною безпекою підприємства мав на увазі стан, який відображає стійкість і рівновагу, захищеність від негативного впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, нейтралізацію загроз щодо ефективності використання наявних ресурсів, усунення перешкод у реалізації життєво-важливих інтересів та забезпеченні сталого розвитку [12].

При розгляді системи функціональних складових безпеки підприємства увага зверталась на фінансову безпеку, яка трактувалась, як система

критеріальних якісних і кількісних параметрів фінансового стану організації, що сприяють гарантованому, своєчасному забезпеченню необхідними фінансовими ресурсами, реалізації цілей. Н. Й. Реверчук, характеризувала фінансову безпеку як таку, що являє собою здатність до захисту від можливих фінансових витрат та попередження банкрутства, досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів [111]. Як одну з важливих складових безпеки підприємства розглядали фінансову безпеку І. В. Нартова, Л. В. Гнипа-Черневецька, Т. О. Будкова. Під останньою вони розуміли "надійну захищеність фінансової системи країни чи окремо взятого підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз" [91]. К. В. Орехова та К. Р. Целуйко, також надавали перевагу фінансовій функціональній складовій, осмислюючи її як "стан, при якому забезпечується попередження, виявлення та ефективна нейтралізація непередбачуваних загроз, що впливають на усі сфери діяльності підприємства та походять від персоналу підприємства, з метою забезпечення його конкурентоспроможності" [96]. І. Я. Бурда, наголошуючи на фінансовій безпеці, трактував її як таку, що спрямована на забезпечення фінансової стійкості підприємства, високих фінансових результатів діяльності, рентабельності, платоспроможності й ліквідності, прийняттого рівня дебіторсько-кредиторської заборгованості та недопущенні банкрутства [12, с. 4].

З-посеред функціональних складових безпеки підприємства виокремлювались інтелектуально-кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна, силова безпека [143, С. 491; 73]. Техніко-технологічна трактувалась як така, що визначає можливі небезпеки для технологічного потенціалу та розробляє адекватні механізми з метою підсилення конкурентоспроможності підприємства [12, с. 4]. Політико-правова як така, що визначає особливості правового забезпечення діяльності підприємства, у її межах відбувається контроль за дотриманням підприємством чинного законодавства, правомірною роботою з контрагентами та владою, а також здійснюється вирішення інших проблем нормативно-правового

регулювання. Інформаційно -аналітична – як така, що сприяє забезпеченню ефективної діяльності підприємства у межах інформаційної складової економічної безпеки підприємства, охоплює забезпечення цілісності й попередження загроз інформаційним ресурсам, збереження необхідного рівня інформованості власників, менеджерів, працівників підприємства тощо. Екологічна складова трактувалась як така, що відповідає за дотримання законодавчо встановлених екологічних нормативів, екологічних вимог до підприємства з боку влади й допомагає мінімізувати втрати від забруднення навколишнього середовища діяльності підприємства і можливих штрафів за порушення законодавства. Забезпечення фізичної безпеки власників, керівників й працівників підприємства і збереження їх майна, а також майна , здоров'я і життя їх родин здійснюється у межах силової складової економічної безпеки підприємства. Ринкова складова економічної безпеки розглядається як така, що орієнтована на встановлення відповідності господарської діяльності підприємства потребам і умовам ринкового середовища, в межах якої воно діє, а також на визначення й утримання конкурентних позицій підприємства, нарощування можливостей адаптації до змін на ринку, втілення ринкової стратегії підприємства. У межах інтерфейсної складової здійснюється управління відносинами підприємства з інвесторами, постачальниками і клієнтами, органами державної влади, що можуть повпливати на його економічну безпеку [143, С. 491 – 492].

В умовах післякризової нестабільності кадрова безпека трактувалась як домінуюча складова. Н. Логінова наголосила , що у нових обставинах кадрова безпека стала найбільш важливою складовою економічної безпеки підприємства [65 , С. 376]. С. Васильчак та І. Мацюняк трактували кадрову безпеку як найважливіший складник безпеки підприємства, що має на меті виявлення, знешкодження , запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, а також ті, що йдуть безпосередньо від нього [15, С. 128]. І . Бурда наголосив на тому, що пріоритетним завданням кадрової безпеки, як такої,

що передбачає захист та нейтралізацію загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом, є захист від ризиків та загроз з метою створення умов для найбільш ефективного управління персоналом як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [12]. Г. В. Козаченко осмислював кадрову безпеку як підсистему системи, що гарантує стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства, високий потенціал розвитку у майбутньому [50]. О. М. Штаєр суть кадрової безпеки вбачав у тому, що остання сприяє збереженню та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, ефективному управлінню персоналом, кадровому забезпеченню [142, С. 268]. Й.М. Петрович, Л.Г. Кльоба, В.Л. Кльоба трактували кадрову безпеку як захищеність від можливих матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з несанкціонованими діями персоналу, завдяки чому втрати є меншими від встановлених норм [98, С. 113]. Г. Назарова характеризувала кадрову безпеку як діяльність зі створення умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства із забезпеченням гарантованих законодавством інтересів підприємства, власників та персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз [90]. Н. Швець наголошувала на кадровій безпеці як процесі "запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом" [140]. За А. Мареничем, кадрова безпека – "комплекс дій та взаємовідносин персоналу, завдяки яким відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом, діагностику та прогнозування впливу персоналу на показники роботи, його інтелектуальний потенціал і трудові відносини загалом" [74, С. 128].

Я. Мандрик, оперуючи поняттям "інтелектуально-кадрова безпека", мав на увазі "здатність підприємства запобігати ризикам і загрозам організації праці, безпосередньо персоналу, його трудовому та інтелектуальному потенціалу; трудовим відносинам загалом", "здатність досягати економічного

зростання на основі застосування знань, вмінь, навичок, досвіду, пізнавальних та духовних здібностей своїх співробітників, їх інтелектуального рівня та інших складників в умовах мінливого середовища, що забезпечують стійкі темпи приросту наявного інтелектуального капіталу, а отже, й безпеки підприємства загалом " [73] (рис. 1. 2.).

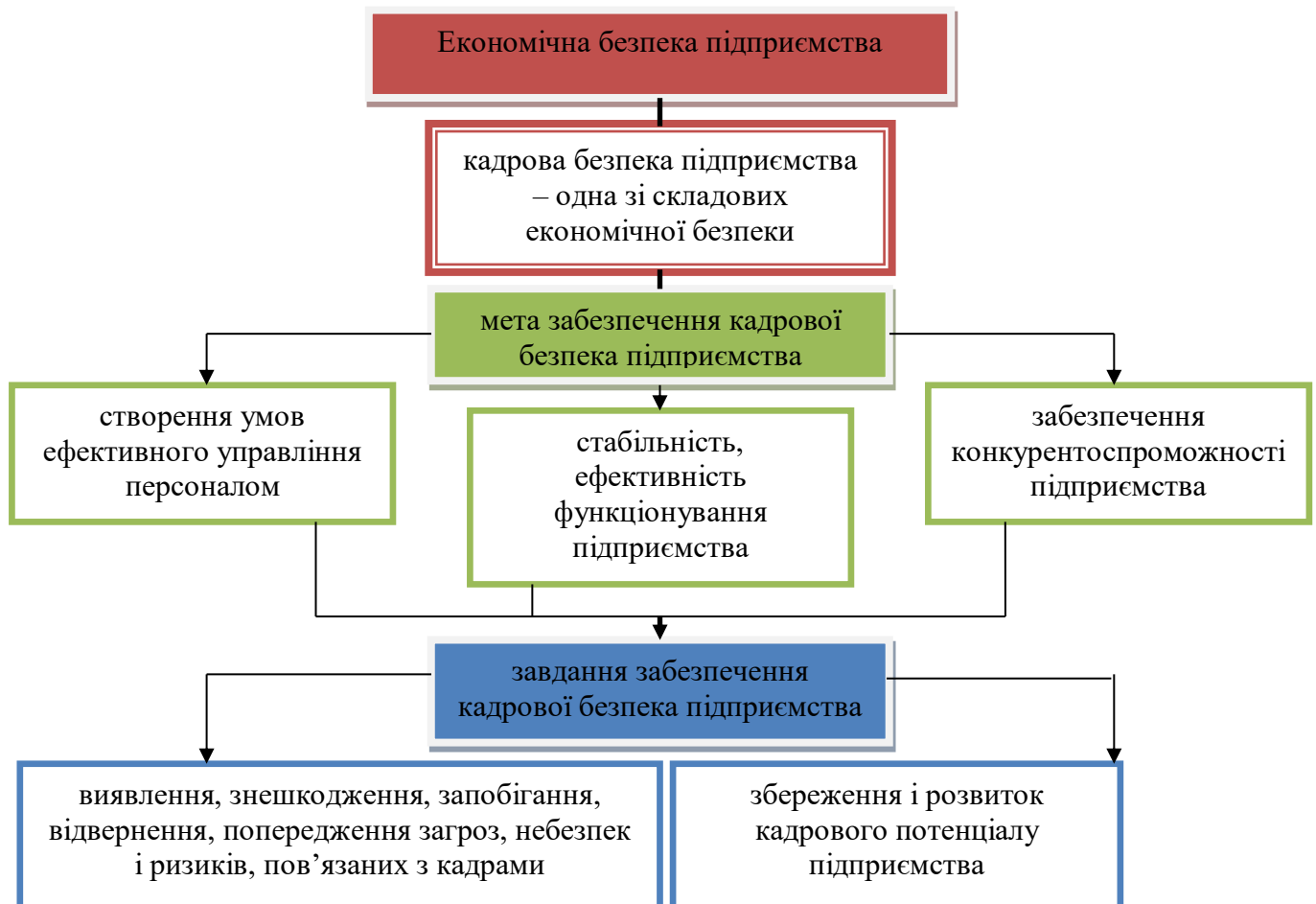
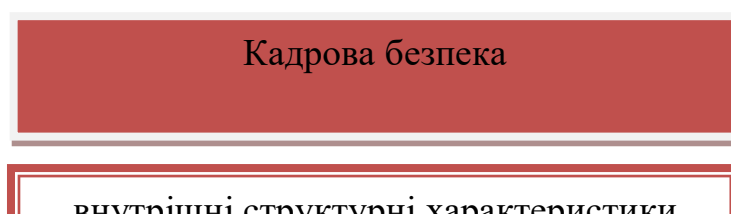


Рис. 1. 2 . Формування системи кадрової безпеки підприємств*

*Розроблено автором на основі [12,15,50,90,98 ,73,74,140,142,143].

До внутрішніх структурних характеристик кадрової безпеки зараховувались рівень забезпечення підприємства персоналом; раціональність структури персоналу; ефективність використання трудового потенціалу та робочого часу; рух персоналу ; ефективність систем нормування праці та її організації ; продуктивність праці; оплата праці; соціальний захист персоналу [73, С. 217] (рис. 1.3.).



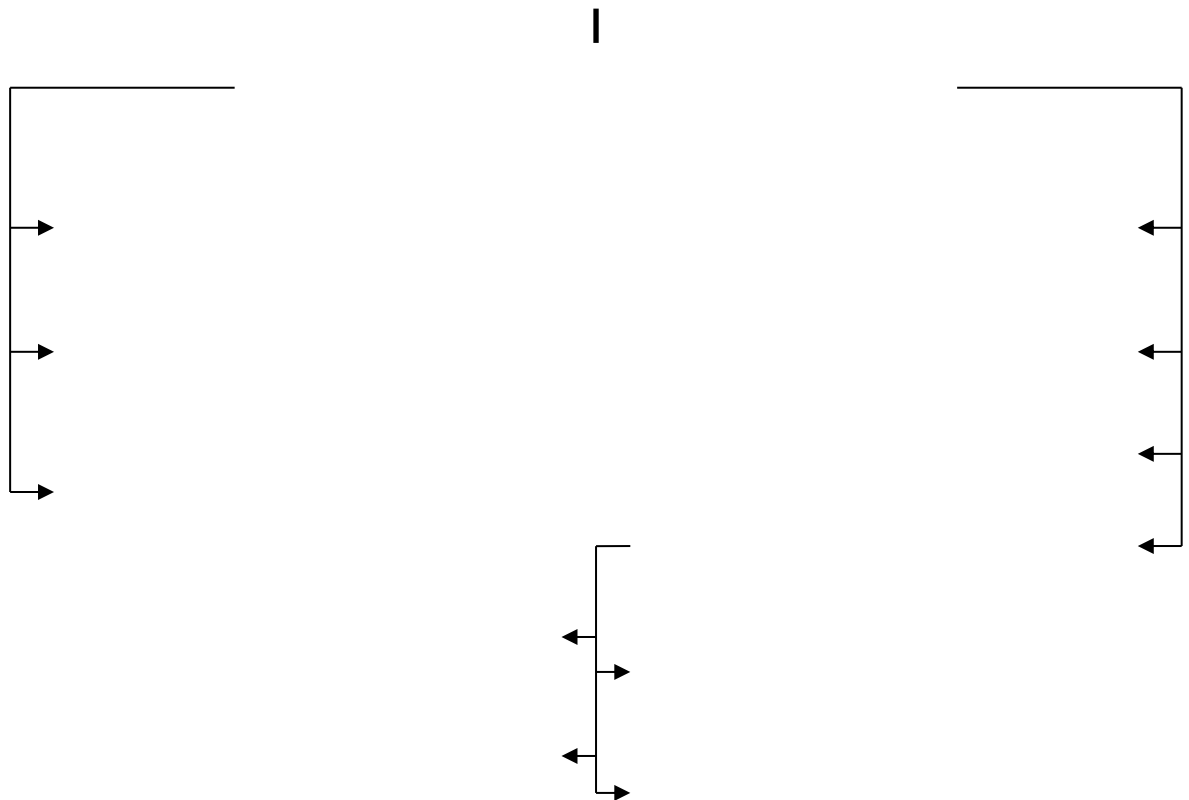


Рис . 1.3. Управління системою кадрової безпеки*

**Розроблено автором на основі [73, С. 217]*

Охорона інтелектуально-кадрової функціональної складової економічної безпеки розглядалась як така, що включає два напрями діяльності суб'єкта господарювання: роботу з персоналом підприємства, спрямовану на підвищення ефективності діяльності всіх категорій персоналу ; збереження й розвиток інтелектуального потенціалу, сукупності прав на інтелектуальну власність або на її використання (зокрема патентів і ліцензій), та на поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства [73 , С. 216]. Л. М. Томаневич у структурі кадрової безпеки виокремила 4 типи складових-безпек : безпеку життєдіяльності, соціально-мотиваційну безпеку, професійну (антикризову) та антиконфліктну безпеку. Безпека життєдіяльності включала безпеку здоров'я й фізичну безпеку; соціально мотиваційна – кар'єрну , фінансову, естетичну та адміністративно-кар'єрну безпеки; професійна – безпеку праці, пенсійно-страхову, інформаційну, інтелектуальну

безпеку ; антиконфліктна – психологічну, комунікаційну, патріотичну безпеку [125]. Н . А. Ільїна оминаючи естетичну, наголошувала на етичній безпеці, замість адміністративно-кар’єрної виокремлювала адміністративно-незалежну , психологічну та комунікаційну об’єднувала у психолого-комунікаційну [35] (рис. 1.4.).



Рис. 1.4 . Складові кадрової безпеки*

**Розроблено автором на основі [35,125]*

З-посеред форм кадрової безпеки виділялись стан організації, стан захищеності організації, пов’язаний з кадровою складовою; процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства; сукупність заходів проти протиправних дій; правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом; кадрова робота; сукупність управлінських заходів [134, С. 103].

Таким чином, у науковій літературі кадрова безпека трактувалась як складова безпеки підприємства. Її мета пов’язувалась з попередженням та усуненням загроз, пов’язаних з персоналом. Кадрова безпека осмислювалась як така, що гарантує ефективне стабільне функціонування та розвиток

підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

1.2. Особливості формування та управління системою кадрової безпеки підприємств

Постмодерністська ситуація не означає дестабілізації методологічних засад. Адже "демонополізація або роздержавлення методології – плідний процес, який збагачує, демократизує пошуки істини, вивільняє та стимулює дослідницьку енергію, дозволяє більш повно і всебічно досягнути предмет дослідження. Але методичний плюралізм не повинен перетворюватись на методологічний анархізм, на методологічну нерозбірливість, сваволю, "всеїстивність". Необхідно уникати "методологічної зрівнялівки" – проголошення абсолютної рівноцінності усіх методів дослідження, заперечення будь-якої їх субординованості. Обрання методів дослідження має бути об'єктивно зумовлене предметом дослідження, необхідністю встановлення істини, вірогідність якої можна довести й перевірити за допомогою певного об'єктивного критерію, спроможність методів розкрити соціальну сутність предмета дослідження [110, С. 24].

У процесі дослідження опираємось на загальну теорію систем та вдаємось до методології системного аналізу. Під системою маємо на увазі комплекс внутрішньосистемних елементів. Кадрову систему підприємства осмислюємо як підсистему складної відкритої системи "безпека підприємства", яка є підсистемою системи "економічна безпека". Відкриту систему трактуємо як таку, що взаємодіє з "середовищем". Під "середовищем" мається на увазі комплекс наділених певними властивостями елементів, котрі, незважаючи на те, що не являють собою складові системи, впливають на її стан [140, С. 53]. Декомпозиція макросистеми уможливорює розгляд кадрової безпеки як самодостатньої системи. При виявленні внутрішньосистемних елементів вдаємось до структурного аналізу.

Опираючись на розробки Г. Хакена [130], трактуємо кадрову безпеку як складну динамічну відкриту систему, яка взаємодіє з "середовищем" на

інформаційному рівні. Мається на увазі взаємообмін цієї системи з іншими системами (підсистемами) та "середовищем", самодостатність нерівноважної системи та нелінійність, яка зумовлює багатоваріантність.

Наголосимо, що синергетична парадигма дозволяє оперувати категорією "кадрова безпека підприємства" як поліфункціональною категорією, що функціонує на тлі синергетичного діалогу різних дисциплінарних матриць. Розглядаючи категорію як систему, апелюємо до теорії Н. Мельничук [77], в якій обґрунтовується потреба кореляції поліфункціональних категорій і пропонується комунікативна концепція інваріантної стабільності з одночасною здатністю релевантних інформаційних полів внутрішньосистемних ядер категорій змінюватися залежно від інформації, отриманої на "входах" у систему. Апелюючи до концепції інваріантної стабільності, розглядаємо категорію "кадрова безпека підприємства" як складну систему, що функціонує у полінауковому просторі і адаптується до тих чи інших дисциплінарних "середовищ" з огляду на адаптаційні властивості, що забезпечені релевантними інформаційними полями незмінних ядер.

Дослідження здійснюється на засадах діалектики, вчення про найбільш загальні закономірності розвитку. Останнім часом з'явилась тенденція заперечувати діалектичний підхід. Поділяємо думку стосовно того, що це необачна позиція. Річ в тім, що, якщо дистанціювання від того чи іншого підходу викликається зміною парадигми, інша – якщо воно зумовлюється різного роду "перестраховками". Науковець не повинен йти на поводу політичних нашарувань, маніпулювань тощо. Певні ідеологічні перекручення, спотворення і т. ін. не мають права відбирати у дослідника раціональний інструментарій [77, с. 19].

Вдаючись до діалектичного підходу, опираємось на принцип історизму – здійснюємо розгляд явищ і процесів у їх розвитку як такому, що носить поступальний характер, з урахуванням протиріч, у тому числі й внутрішніх. Історичний підхід до предмета дослідження включає у себе аналіз головних етапів його виникнення, розвитку та функціонування. Важливе значення у

дослідженні має принцип взаємозв'язку і взаємозалежності. Розглядаємо внутрішньосистемні елементи досліджуваних систем як такі, що знаходяться у взаємозв'язку та взаємодії.

У процесі дослідження керуємося таким принципом діалектики, як всезагальність, що означає розгляд предметів і явищ дійсності у сукупності внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Цей підхід уможливорює всебічне дослідження об'єкта з поетапним виокремленням тих чи інших його сторін. При вивченні явищ та категорій керуємося принципами об'єктивності, конкретності.

Еволюційний підхід уможливорює розгляд економічної безпеки як складної динамічної системи, що саморозвивається, водночас адаптуючись до "середовища". Ресурсно-функціональний підхід дає можливість розглядати економічну безпеку з точки зору розвитку підприємства як такого, що досягається шляхом ефективного використання корпоративних ресурсів за функціональними складовими. Структурно-морфологічний підхід дозволяє розглянути систему як субординовану ієрархічну структуру та виокремити провідні структурні елементи. Захисний підхід уможливорює розгляд поняття економічної безпеки підприємства з акцентуванням на попередженні та захисті від негативного впливу зовнішнього середовища. Стійкісний підхід орієнтований на здатність підприємства як економічної системи до збалансованості і стійкості. Конкурентний підхід дає можливість досліджувати підприємство з позицій наявності конкурентних переваг. Гармонізаційний підхід уможливорює дослідження безпеки підприємства крізь призму гармонізації інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища. Кожний з цих підходів уможливорює осмислення певного аспекту. Що у комплексі призводить до всебічного дослідження економічної безпеки підприємства, та кадрової безпеки як її складової.

У процесі дослідження застосовуємо герменевтичний підхід, який дає можливість трактування понять і явищ з позицій потребового світогляду. Герменевтичний підхід уможливорює трактування явищ, процесів, понять та

виявлення тих ознак, що важливі для досягнення мети дослідження (рис. 1.5.).

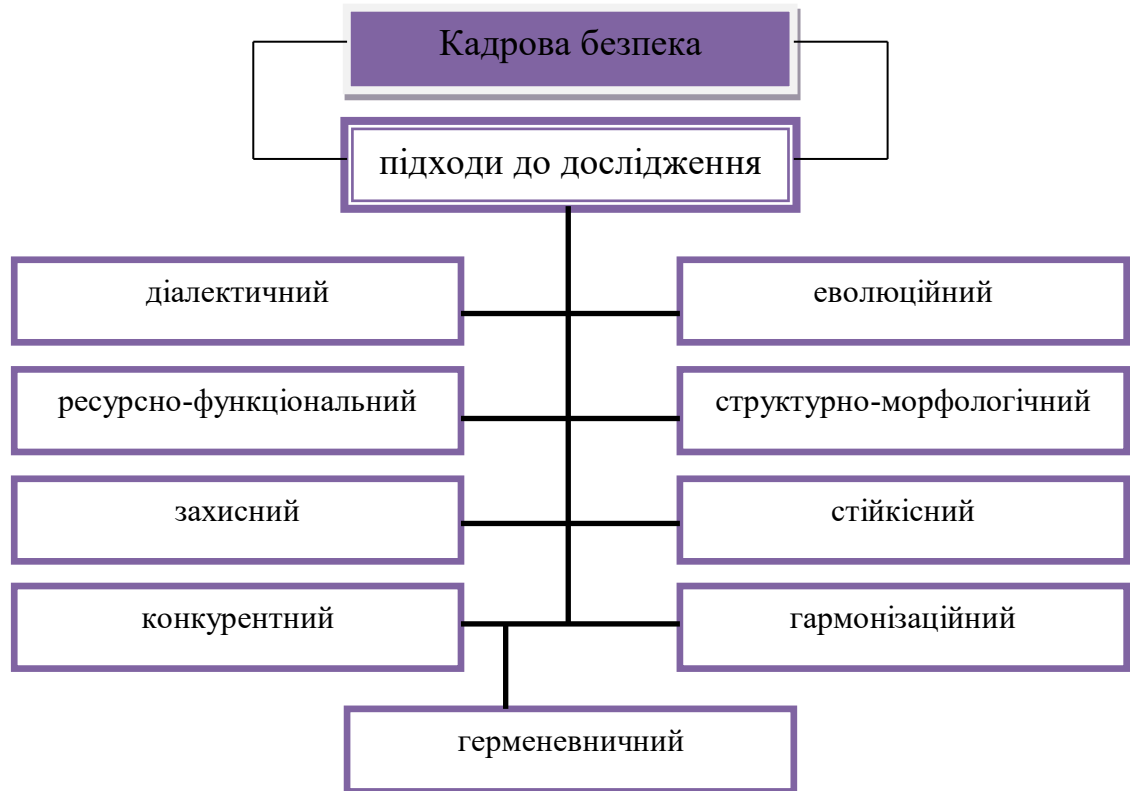


Рис. 1 .5. Методичні підходи щодо формування та управління системою кадрової безпеки*

**Розроблено автором на основі [77]*

Несистемний характер заходів із забезпечення кадрової безпеки призводить до того, що певна кількість підприємств у процесі проведення підприємницької діяльності зустрічаються з проблемами, яких можна було б уникнути за тієї умови, якби підприємець був обізнаний з методикою формування кадрової безпеки підприємства. Зауважимо, що кожне діюче підприємство має систему кадрової безпеки. Це – твердження аксіоматичного характеру . Навіть у тому випадку, якщо на підприємстві офіційно не введено політику кадрової безпеки і нормативно не підтверджено функціонування системи кадрової безпеки – така система скоріш за все є. Розпочинаючи роботу над такими підприємствами, передусім необхідно виявити рівень кадрової безпеки.

РОЗДІЛ 2

ОСНОВНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ БЕРШАДСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Методичні підходи щодо формування та управління системою кадрової безпеки підприємств

Окреслимо методи формування кадрової безпеки підприємства. Під плануванням людських ресурсів мається на увазі "використання методів прогнозування попиту і пропозиції для визначення майбутньої потреби компанії в робочій силі" [2, с. 578]. У межах цієї методики відбувається планування забезпеченості підприємства персоналом у належній кількості й відповідної якості. Планування персоналу тісно пов'язане з іншими сферами управлінської діяльності – плануванням фінансової й операційної діяльності, стратегічним менеджментом тощо (рис. 2.1).

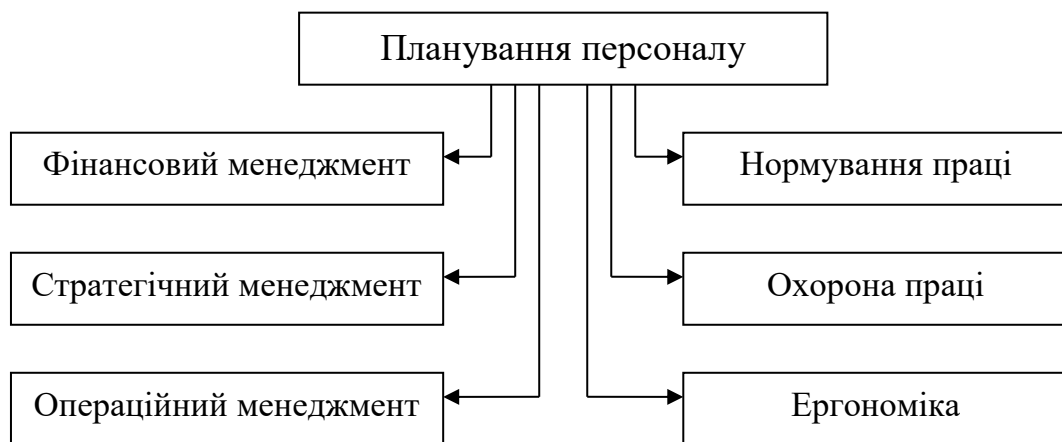


Рис. 2.1. Зв'язок планування персоналу з іншими напрямками управлінської діяльності*

**Розроблено автором на основі [2, с. 578]*

У найтіснішій залежності планування людських ресурсів перебуває з довготерміновою корпоративною стратегією. Перш за все за допомогою дидактичного методу формується уявлення про стратегію забезпечення кадрової безпеки. З цією метою формуються наступні питання:

Чи окреслена мета діяльності підприємства дозволить підтримувати

кадрову безпеку на належному рівні? Як належить виконати завдання, щоб досягнути поставленої мети і чи достатньою мірою вони враховують потреби кадрової безпеки? У який спосіб реалізовуватимуться сформульовані завдання, скільки працівників із якими професійними компетенціями для цього необхідно? (додаток А)

Яким специфічним досвідом, навичками, знаннями, здібностями володіють працівники? Реалізація яких завдань потребує додаткового набору працівників? Як залучення необхідного чи скорочення зайвого персоналу позначиться на кадровій безпеці і як пом'якшити цей вплив? Як забезпечити навчання і розвиток персоналу для виконання нових операцій та підтримки їх конкурентоспроможності відповідно до сучасних вимог ринку? Як оптимізувати витрати на впровадження змін у сфері планування людськими ресурсами? Наскільки цілі й напрями діяльності організації збігаються з напрямками розвитку людських ресурсів? (рис. 2.2.) [63,109].



Рис. 2.2. Формування уявлення про стратегію забезпечення кадрової безпеки за допомогою дидактичного методу *.

*Розроблено автором на основі [63,109]

Планування людських ресурсів складається з 6 взаємопов'язаних видів діяльності (див. рис. 2.3.):

1. Прогнозування попиту, що являє собою оцінку майбутніх потреб підприємства у персоналі відповідно до загальних стратегічних планів, а також прогноз майбутньої активності підприємства. Прогнозування попиту є процесом оцінки кількості і якості робочої сили, затребуваних у майбутньому.

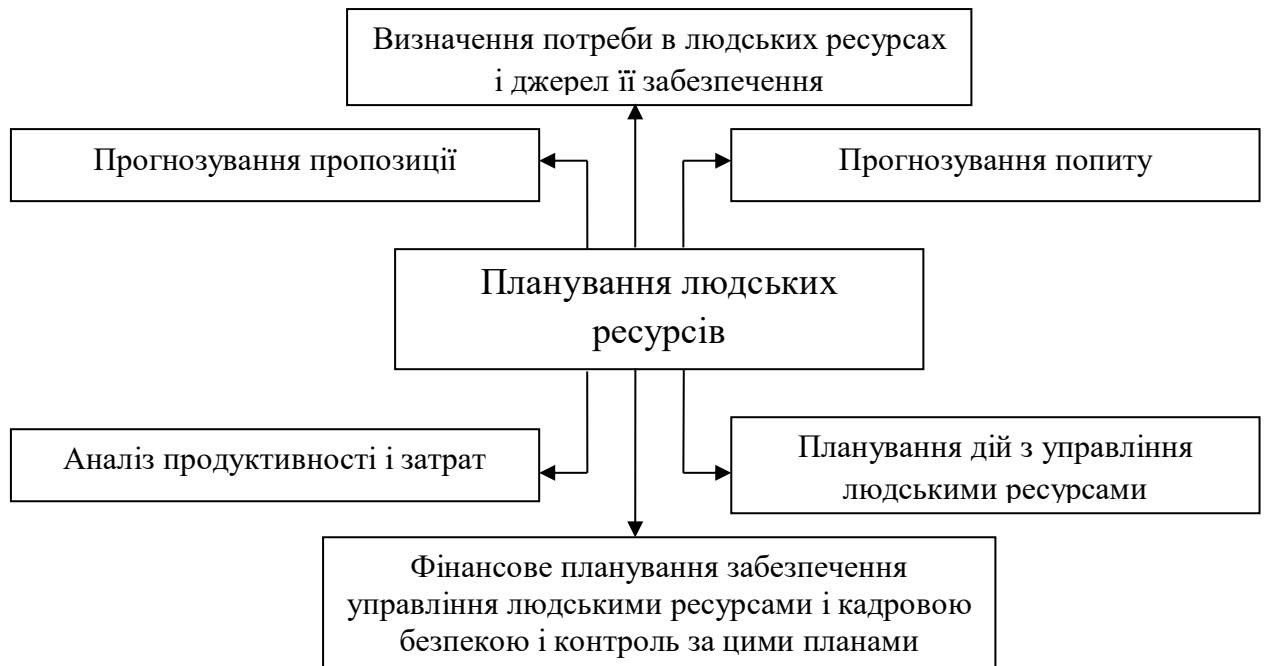


Рис . 2.3. Планування людських ресурсів*

**Розроблено автором на основі [2, с. 578]*

Прогноз базується на річному бюджеті і довгостроковому плані розвитку підприємства, вираженому через рівень активності кожного підрозділу й вид діяльності компанії. Назвемо три методи прогнозування попиту (див. рис. 2.4.):

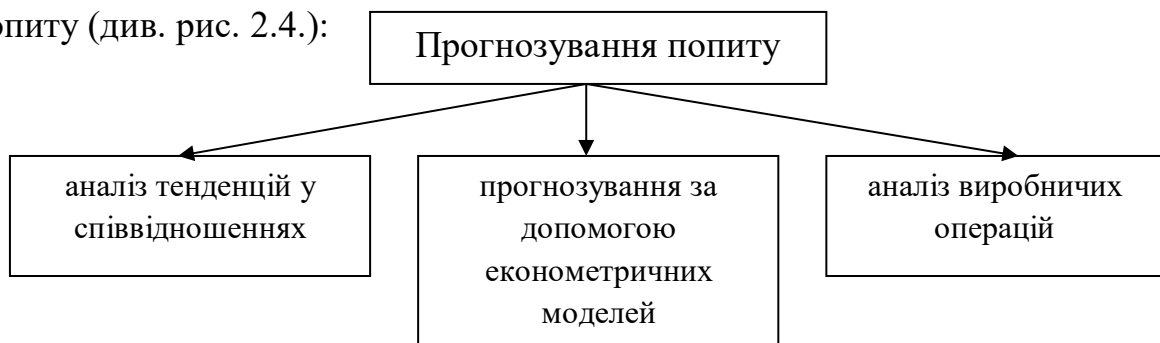


Рис . 2.4. Методи прогнозування попиту*

**Розроблено автором на основі [2, с. 578]*

1) аналіз тенденцій у співвідношеннях. Здійснюється шляхом вивчення

співвідношення показників минулих періодів і прогнозування майбутніх змін у цих співвідношеннях. При цьому необхідно зробити поправку на зміни в організації чи методах виробництва, що були впроваджені після базового періоду .

2) аналіз виробничих операцій. Застосовується у тому випадку, якщо існує можливість визначити тривалість операцій і необхідну кількість праці. Основою аналізу є виробничий бюджет, у якому визначено об'єми продукції підприємства, що користується попитом (у цілому або за підрозділами). Враховується також бюджет робочого часу – час, використаний на одиницю продукції множиться на плановий обсяг одиниць продукції. Одержаний показник ділиться на норматив робочого часу для встановлення кількості потрібних працівників. Для попередження виникнення загроз кадровій безпеці доцільно у процесі аналізу виробничих операцій робити поправку на невихід на роботу з тих чи інших причина, а також прогнозований рівень простоїв й інших витрат робочого часу .

3) прогнозування попиту за допомогою економетричних моделей . Для цього будується економетрична модель на основі попередніх статистичних даних, що дає змогу описати відношення між великою кількістю змінних. Змінними, що впливають на потреби підприємства в людських ресурсах можуть бути: інвестиції, об'єми продажів, ринкова частка підприємства, складність виробництва, інші показники й нормативи . Попередньою умовою планування потреби в персоналі є аналіз і проектування робочих місць, що дає змогу визначити операційний час, операції, які слід ввести у виробничий процес, організацію робочого місця , доцільний режим роботи, необхідні особисті характеристики робітника , іншу інформацію, що може використовуватись в розробці програм управління персоналом [109, с. 194].

2 . Прогнозування пропозиції: оцінка пропозиції робочої сили на зовнішньому і внутрішньому ринках на поточний період й оцінка динаміки розвитку ринку робочої сили у майбутньому. У процесі аналізу пропозиції визначається , скільки працівників можна залучити до виконання певних

операцій зсередини організації та поза нею. Для забезпечення кадрової безпеки при прогнозуванні пропозиції враховуються втрати робочого часу з різних причин, тенденції внутрішнього переміщення робочої сили, встановлені компанією правила кар'єрного зростання, загрози неефективного використання людських ресурсів, можливі зміни у фонді робочого часу, заробітної плати та умовах праці. Аналіз пропозиції включає (рис. 2.5.):

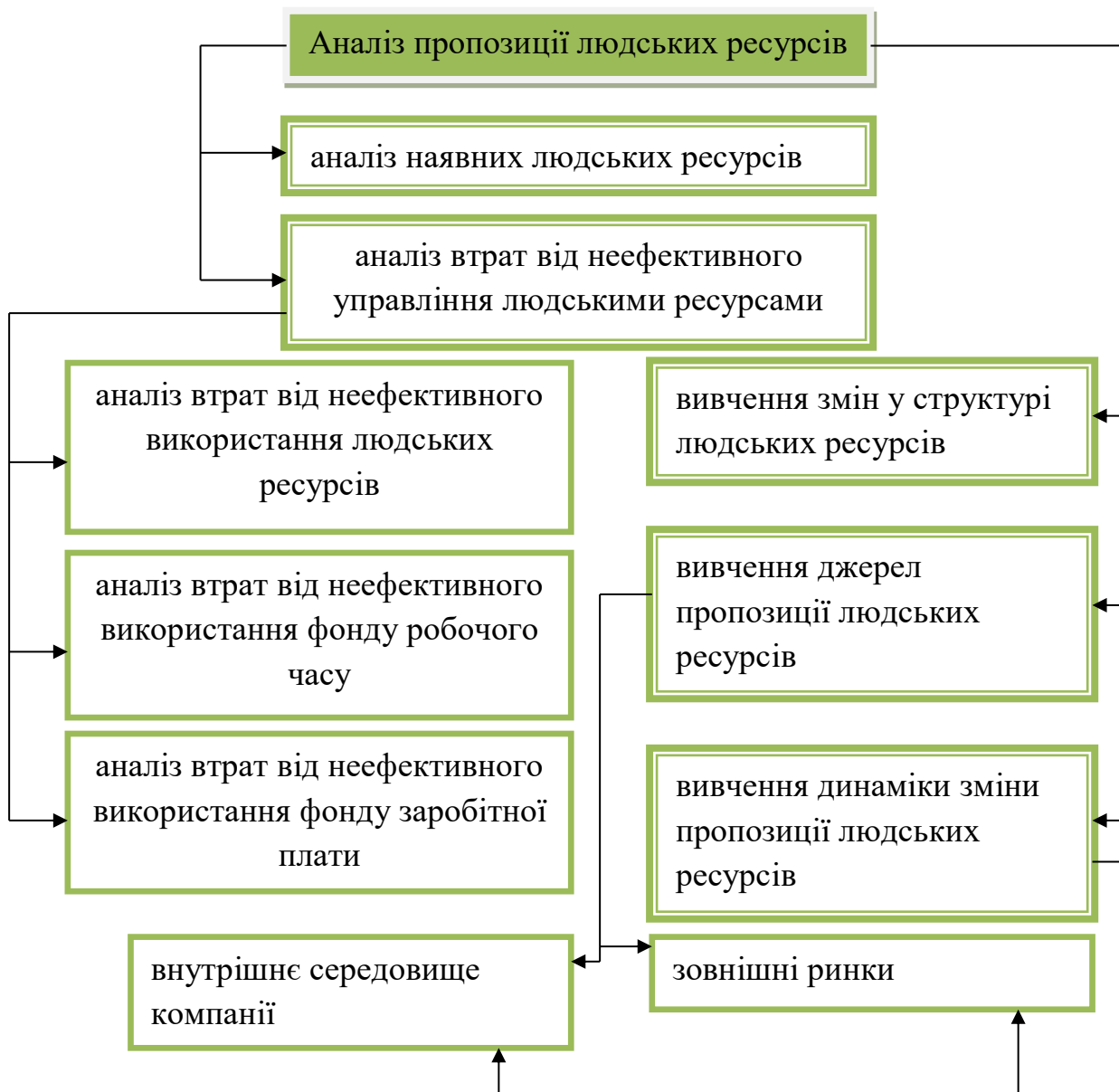


Рис. 2.5. Аналіз пропозиції людських ресурсів *

*Розроблено автором на основі [2, с. 577]

- 1) аналіз наявних людських ресурсів;
- 2) встановлення розміру втрат від неефективного використання

людських ресурсів, фонду робочого часу й заробітної плати;

3) вивчення змін у структурі людських ресурсів унаслідок переміщення працівників з одного підрозділу в інший, кар'єрного зростання;

4) вивчення джерел пропозиції людських ресурсів усередині компанії і на зовнішніх ринках та динаміку її змін .

3. Визначення потреби в людських ресурсах і джерел її забезпечення. Здійснюється за допомогою співставлення прогнозів попиту і пропозиції з метою визначення майбутніх загроз кадровій безпеці внаслідок дефіциту чи надлишку робочої сили.

4. Аналіз продуктивності і затрат. Встановлюються потреби у підвищенні продуктивності чи зниженні затрат за допомогою аналізу продуктивності праці , виробничих потужностей, інших пов'язаних показників.

5. Планування дій з управління людськими ресурсами. Полягає у підготовці планів вирішення проблем майбутнього дефіциту чи надлишку робочої сили і пов'язаних з ними загроз кадровій безпеці та інших планів оперативного управління людськими ресурсами.

6. Фінансове планування забезпечення управління людськими ресурсами і кадровою безпекою і контроль за цими планами. Ґрунтується на складанні бюджетів витрат на управління залученням, переміщенням, навчанням і мотивацією працівників, розробці норм витрат на виконання завдань управління людськими ресурсами з огляду на потреби кадрової безпеки і порівняння результатів реалізації планів зі встановленими нормами [2, с . 577 – 579].

Планування людських ресурсів здійснюється у п'ять стадій (додаток Б):

1. Аналіз основних проблем фірми у сфері управління людськими ресурсами і забезпечення кадрової безпеки, пов'язаних з коливаннями ринкової позиції підприємства. Полягає у визначенні кадрової політики й складанні відповідних планів щодо збереження , скорочення чи розширення персоналу у зв'язку з очікуваними змінами конкурентної позиції фірми на ринку .

2. Формулювання ключових і другорядних характеристик працівника . Полягає у складенні конкретного переліку критеріїв, відповідно яких повинне прийматись рішення щодо прийому працівника на роботу чи відмови, а також порядку перевірки компетенцій, знань, умінь та навичок, досвіду працівника рекрутером і керівником відділу, куди працівник приймається і деталей біографії, підозрілих зв'язків, надійності працівника співробітниками служби безпеки.

Ця стадія включає також порівняння вимог підприємства з вимогами інших підприємств-конкурентів з метою недопущення заниження або надмірного завищення вимог до кандидатів.

3. Конкретизація вимог до знань, досвіду, умінь та навичок кандидатів на окремі посади. На цьому етапі встановлюється міра відповідальності й необхідних компетенцій працівника на кожній посаді, а також визначаються сфери підвищеної потреби в фінансуванні, навчанні і контролі .

4. Розробка програм, методик, проектів і процедур вдосконалення управління людськими ресурсами і кадровою безпекою .

5. Розробка системи моніторингу, діагностики, оцінки і корегування планів [2, с. 583].

Планування людських ресурсів забезпечує такий стан справ на підприємстві , коли фактори попиту і пропозиції повністю враховуються в оцінці майбутньої потреби в робочій силі . Воно створює базу для планів по набору штату, керуванню ним, навчанню, перекваліфікації, просуванню по службі, скороченню і підвищенню продуктивності [2, с . 583]. Планування персоналу дає змогу забезпечити організацію персоналу відповідно до кількості і вимог робочих місць, дібрати людей, здатних вирішувати поточні й майбутні завдання, забезпечити високий рівень, кваліфікацію працівників , їх активну участь у процесах управління [109 , с. 194].

Таким чином, планування людських ресурсів являє собою невід'ємну складову не лише управління персоналом, а й управління кадровою безпекою підприємства (додаток В).

На етапі планування людських ресурсів уможлиблюється співвіднесення загальної стратегії підприємства зі стратегією забезпечення кадрової безпеки, цілей та завдань, "вузьких " місць тощо.

Формування нового персоналу на підприємстві повинно виконувати три основні функції: інформаційну, стимулюючу , попереднього відбору (рис. 2.6).

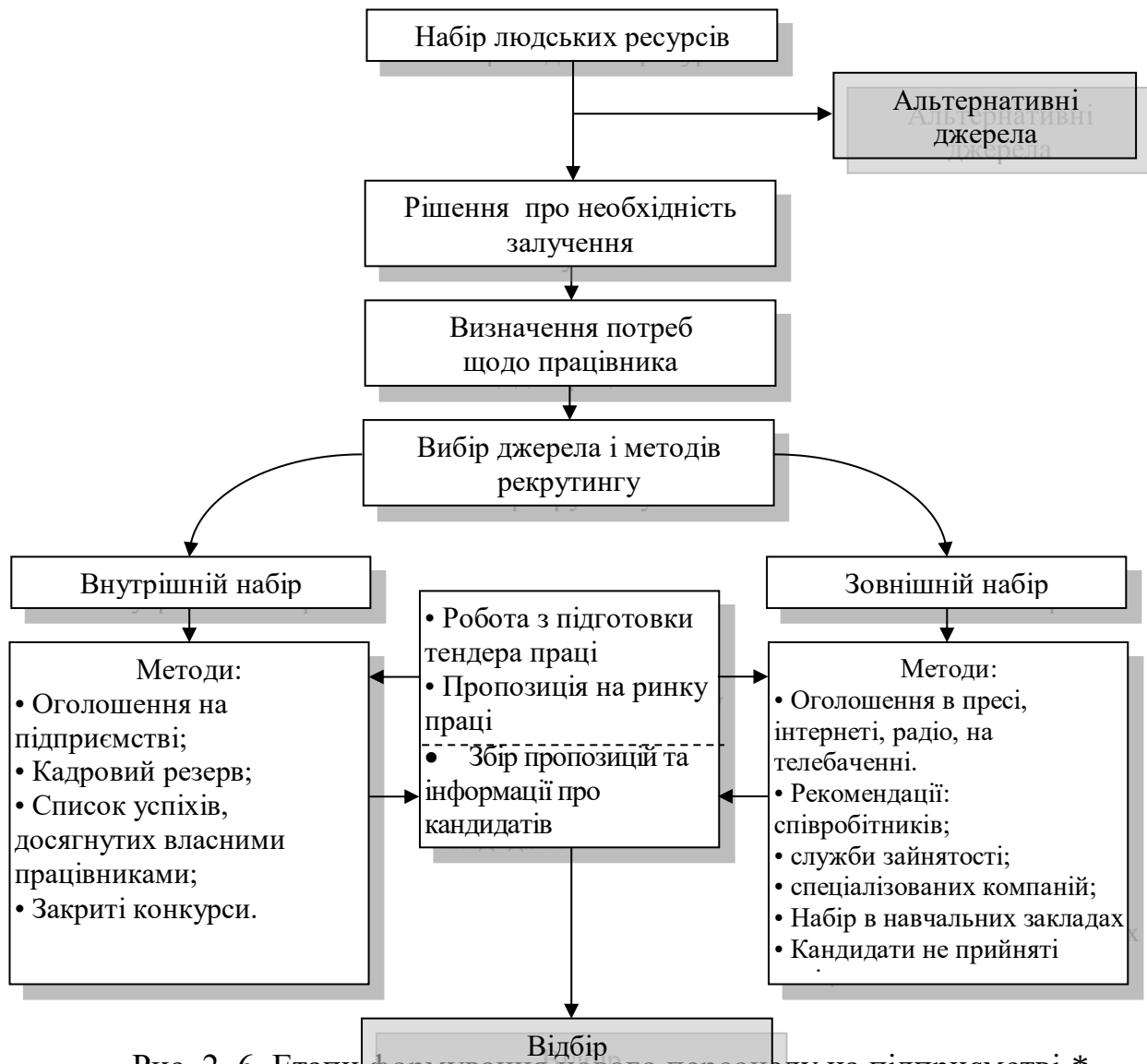


Рис. 2 .6. Етапи формування нового персоналу на підприємстві *

* Власна розробка

Перший етап рекрутингу або найму працівника це – заповнення вакансій, що включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів з цими претендентами, отримання від них заповненої анкети вступника на роботу [22, с. 292], процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою поставлення його до виконання обов'язків на певному робочому місці або

посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш відповідних з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого.

Рекрутинг є фундаментом створення персоналу і складає підґрунтя інноваційного потенціалу персоналу та його подальшого нарощування [32]. Рекрутинг – комунікативна бізнес діяльність, під час якої у процесі управління інформаційними ресурсами та потоками з використанням знань і умінь комунікативних процесів досягаються цілі організації [92, с. 58]. Рекрутинг являє собою процес взаємопов'язаних заходів з наймання, відбору, добору, оцінки, розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади задля максимальної реалізації бажань працівника й підприємства [32]. Це – процес, помилки й неточності у якому здатні відобразитись на кадровій безпеці підприємства і похитнути її. Процес рекрутингу здійснюється у кілька етапів: отримання рекрутером замовлення; аналіз кадрового ринку; пошук потенційного працівника; набір, відсіювання й безпосередній відбір кандидата [92, с. 58].

Етап отримання замовлення рекрутером є моментом переходу стратегії підприємства щодо залучення персоналу в дію. Замовлення для рекрутера підготовлюється на основі чинної стратегії, потреб підприємства, а також планів, що повинні розроблятися у відповідності до мети, цілей, завдань підприємства і його кадрової безпеки. Аналіз кадрового ринку рекрутером повинен відбуватися з урахуванням прогнозів, отриманих на етапі планування людських ресурсів. Пошук потенційного працівника відбувається за допомогою різних методів рекрутингу, у тому числі й таких, що здатні нашкодити кадровій безпеці. Рекрутер у своїй діяльності повинен керуватись лише схваленими службою безпеки й керівництвом методами і не вдаватись до не перевірених прийомів, навіть якщо йому самому вони видаються безпечними. Набір, відсіювання і відбір кандидатів містять певні загрози кадровій безпеці, що повинні нівелюватися достатнім рівнем професіоналізму рекрутера і керівника підприємства.

Елементами рекрутингу є виявлення потреби в працівникові; аналіз ринку праці; залучення персоналу; відсіювання за допомогою співбесід; професійна оцінка з допомогою психологічних методів; відбір з переліку відповідних кандидатів; процес вступу на посаду й адаптація [32] (рис. 2.7).

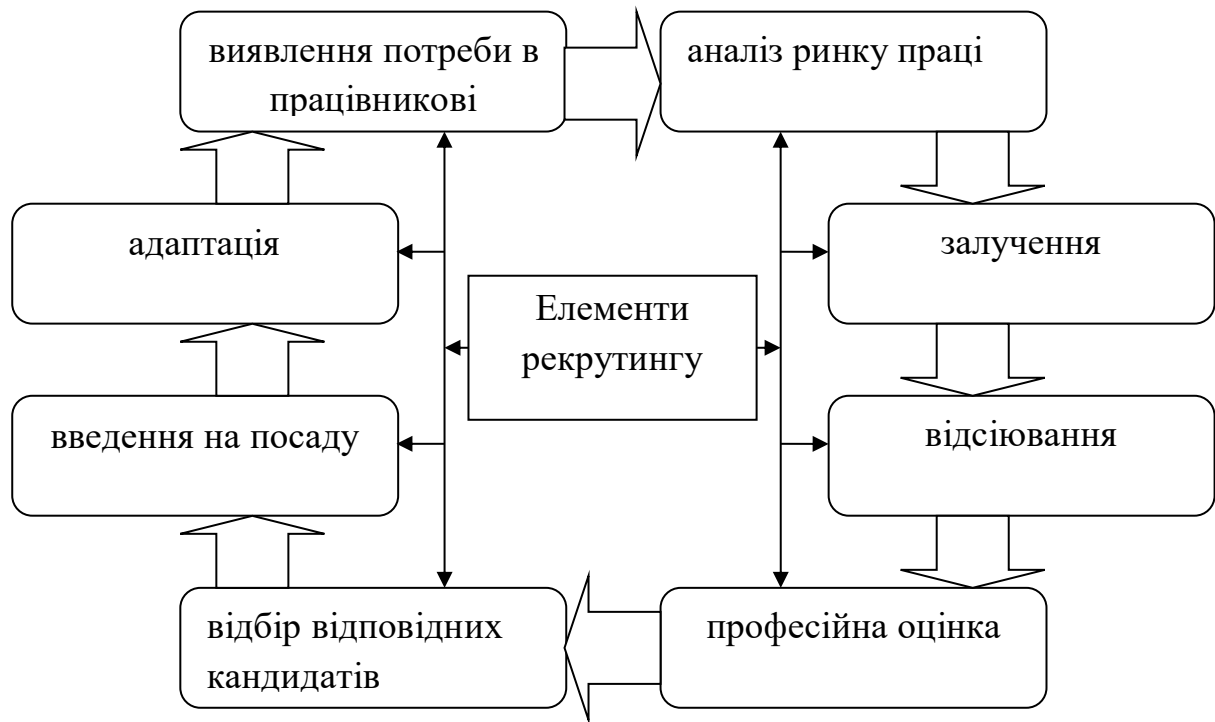


Рис. 2.7. Елементи рекрутингу*

**Розроблено автором на основі [32]*

Формулювання завдань рекрутингу здійснюється у чотири етапи: одержання рекрутером заявки від керівника відповідного підрозділу підприємства на заповнення вакантної посади; встановлення вимог до працівника, здатного зайняти посаду і області пошуку потенційно відповідних посаді працівників; уточнення з керівником підрозділу не вказаних у заявці деталей, що можуть відбитись на кадровій безпеці підприємства; складання професіограми.

У процесі рекрутингу рекрутер може застосовувати різні методи знаходження й підбору персоналу. Пошук кандидатів відбувається за допомогою таких методів: пошук серед працівників підрозділу (табл. 2.1); опитування співробітників щодо наявності рекомендацій; розміщення

оголошень у ЗМІ й Інтернеті ; розміщення інформації у кадрових агентствах і центрах зайнятості; пошук спеціаліста серед випускників вузів; прямий пошук. Підбір кандидата здійснюється поетапно: 1) Відбір за резюме. Дає змогу відразу відкинути кандидата , що не відповідає вимогам освіти, досвіду роботи , віку тощо; 2) Попередня бесіда за телефоном . На цьому етапі відбувається уточнення деталей, не вказаних у резюме; 3) Інтерв'ю (співбесіда); 4) Представлення кандидата керівництву, що завершується співбесідою з керівником підрозділу [128, с. 321].

Таблиця 2 .1

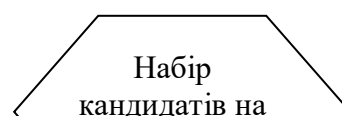
Потенційні переваги і недоліки внутрішнього рекрутингу

Потенційні переваги:	Потенційні недоліки:
• менш імовірно, щоб прийняти неправильне персональне рішення; • відносно короткий час адаптації кандидата до нових умов; • краща мотивація кандидата при досягненні ефективних результатів; • ймовірність ранньої основної підготовки кандидата до праці на даній посаді і впровадження його на дану посаду ; • нижчі витрати на пошук співробітника.	• обмежена кількість потенційних кандидатів на вакантну посаду; • ризик перевищення межі своїх можливостей працівником, тобто вхід на рівень некомпетентності (принцип Пітера); • виникнення несприятливих персональних відносин, які іноді можуть знизити продуктивність нової організаційної ролі; • труднощі в реалізації нових ідей через пристосування до існуючих в організації звичок і процедур дій; • можливість дублювання існуючих помилок ; • можливість виступання ефекту доміно.

**Власна розробка*

Процес найму персоналу повинен спрямовуватись не лише на якісне забезпечення персоналу працівниками, а й створення у них відчуття захищеності інтересів, справедливості. За допомогою рекрутингу можна створити міцний колектив, що покращує морально-психологічний стан і сприяє ефективному виконанню обов'язків працівниками [32].

Після прийняття працівника на посаду загрози порушення кадрової безпеки не лише не зменшуються, а й зростають. Вірно проведений процес рекрутингу дає змогу відсіяти ненадійних кандидатів, дії яких могли б стати загрозою кадровій та економічній безпеці підприємства, однак не дає змоги управляти кадровою безпекою протягом подальшої трудової діяльності



працівників. На рис. 2.8 подано узагальнюючу структуру рекрутингу працівника.

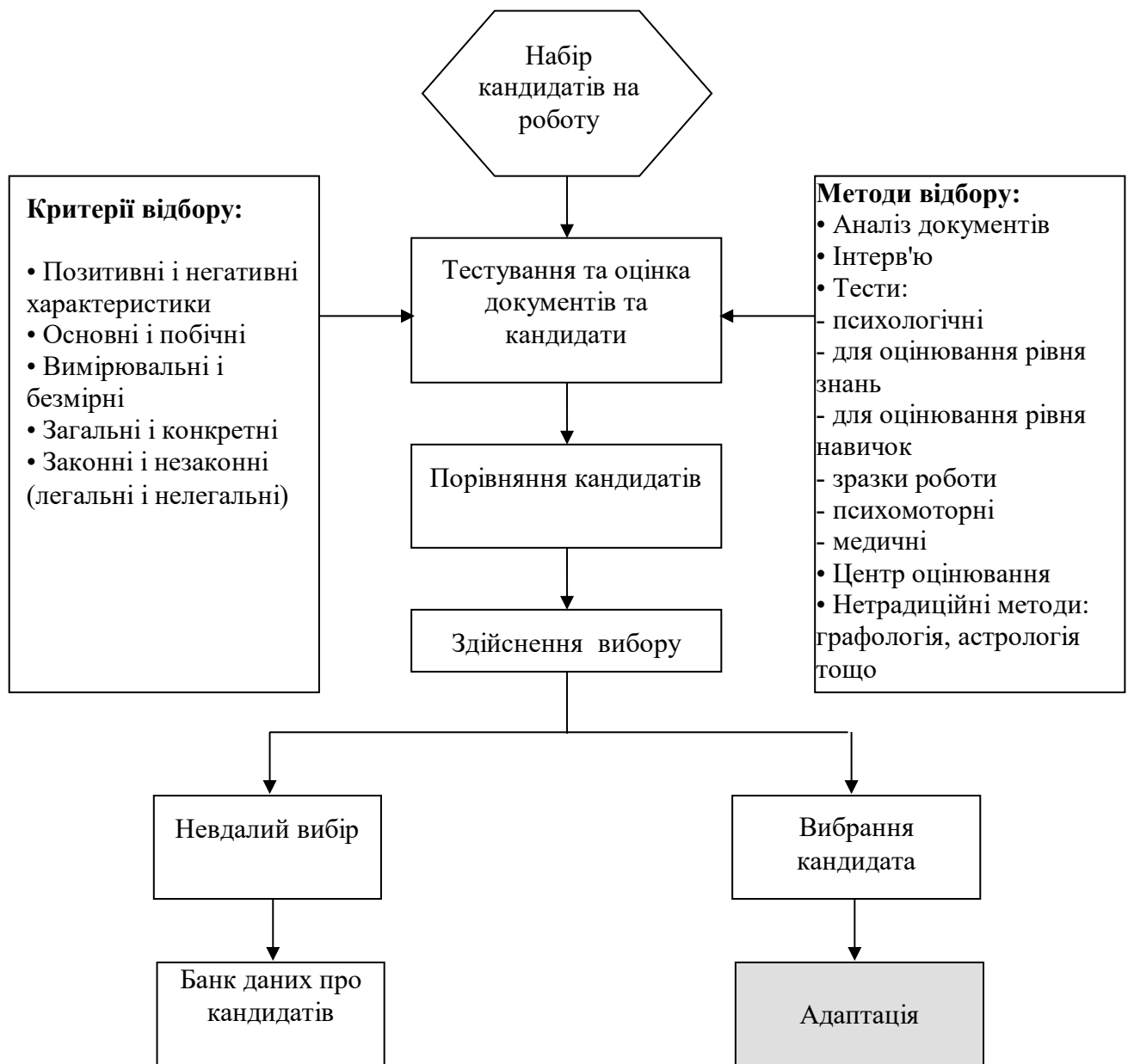


Рис. 2 .8. Структура процесу найму на роботу (рекрутингу) працівника

* Власна розробка

Важливим етапом є вимірювання адаптації працівника до роботи на новій посаді (рис. 2.9), що забезпечуватиме не тільки кадрову безпеку, зокрема, а й економічну безпеку підприємства в довгостроковій перспективі його розвитку.

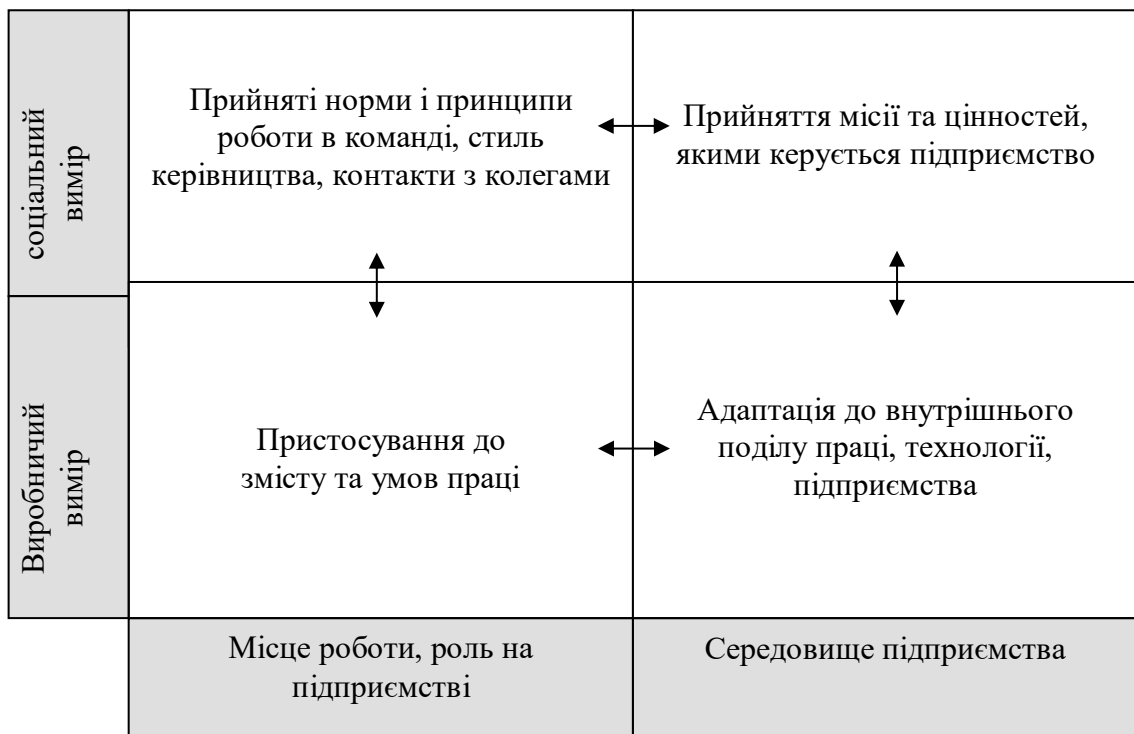


Рис. 2.9. Вимірювання адаптації працівника до роботи *

* Власна розробка

Відтак для встановлення стану кадрової безпеки на підприємстві й ефективного управління нею слід виявити рівень конкурентоспроможності персоналу, основними складовими формування якого є управління розвитком і компетенціями персоналу.

Розвиток персоналу є системним процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу [24, с. 148 – 149]. Розвиток персоналу включає у себе низку заходів, зокрема загальне й професійне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію, навчання у школі управління та керівництва. Для відповідності цілям кадрової безпеки і підтримки конкурентоспроможності персоналу його навчання на підприємстві повинне відбуватись безперервно. Назвемо чинники, що зумовлюють потребу безперервного навчання (рис . 2.10):

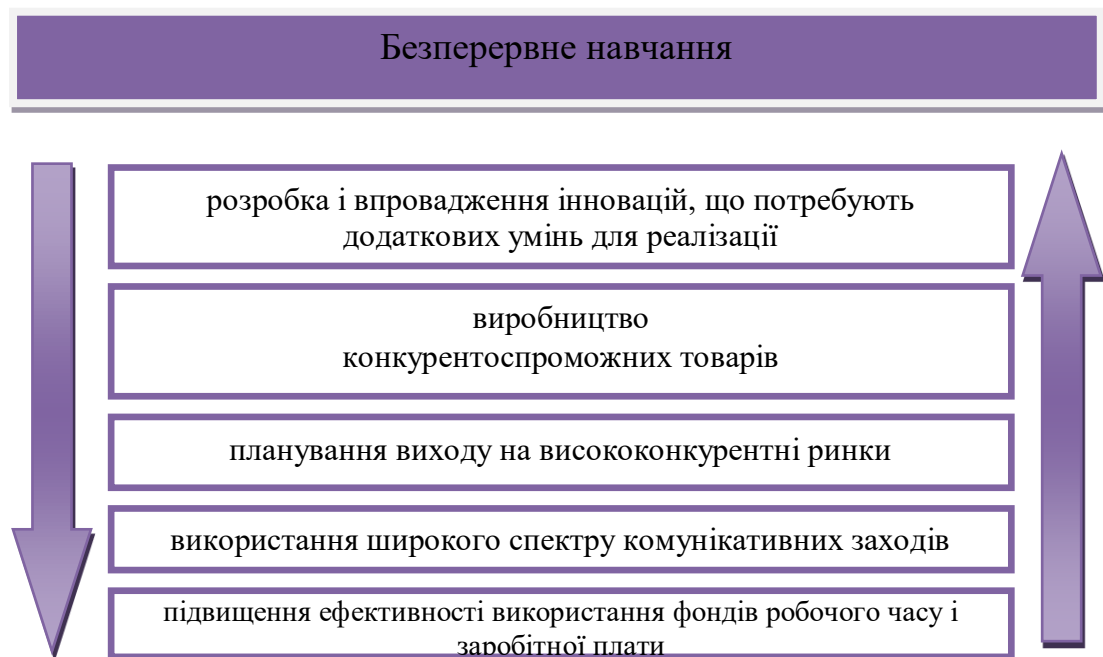


Рис. 2.10. Чинники потреби у безперервному навчанні для забезпечення кадрової безпеки *

**Розроблено автором на основі [24, с. 149]*

- розробка і впровадження нових виробничих технологій і досконалішого устаткування, що вимагає особливих умінь для повного розкриття його потенціалу;
- виробництво сучасних конкурентоспроможних товарів;
- потреба у використанні різноманітних засобів комунікації підприємства й зовнішнього середовища;
- значна конкуренція або планування виходу на висококонкурентні ринки;
- потреба у підвищенні ефективності використання фондів робочого часу і заробітної плати тощо.

Внутрішньоорганізаційне навчання персоналу повинне здійснюватись за наступними напрямками (рис. 2.11):

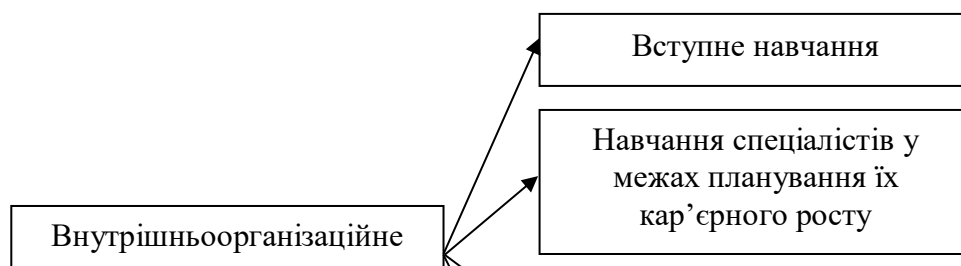


Рис. 2.11. Напрями внутрішньоорганізаційного навчання персоналу *

**Розроблено автором на основі [24, с. 207 – 210]*

1. Вступне навчання для працівників, нещодавно прийнятих на роботу. Повинне базуватись на оцінці наявних знань, умінь й навичок працівника і поступовій їх адаптації до умов праці на даному підприємстві, що має супроводжуватись моніторингом успіхів працівника та наставництвом – можливістю доступу працівника до знань більш досвідчених колег.

2. Навчання спеціалістів у межах планування їх кар'єрного росту. Просування кар'єрними сходами потребує відповідних знань й умінь, набуття яких працівником слід контролювати упродовж періоду, необхідного для прийняття рішення про його просування чи залишення на посаді.

3. Навчання спеціалістів без кар'єрного просування. Потребується для підвищення кваліфікації працівників, що у даний момент не можуть бути переведені на вищу посаду, однак повинні відповідати високим вимогам, встановленим щодо компетенцій працівника на їх посаді. 4. Навчання працівників новій спеціальності. Здійснюється у разі неможливості продовження трудової діяльності на підприємстві за спеціальністю, якою вже володіє працівник [24, с. 207 – 210].

Навчання працівників на підприємствах зазвичай здійснюється на основі фрагментарного, формалізованого або сфокусованого підходів. Фрагментарний підхід практично не потребує інвестицій у навчання, однак забезпечує формування лише базового рівня знань у працівників, достатнього для

виконання операцій на найнижчому рівні. Цей підхід може застосовуватись щодо висококваліфікованих фахівців з великим досвідом роботи, залучених, наприклад, унаслідок "хедхантингу", що завдяки своїм компетенціям не потребують додаткового поглибленого навчання. За формалізованого підходу навчання працівників розглядається як невід'ємна умова їх кар'єрного зростання, враховуються компетенції і мотивація працівників. Сфокусований підхід полягає у впровадженні на підприємстві неперервного навчання, що відповідає стратегічним завданням підприємства у сфері людських ресурсів та мотивації працівників. При цьому кадрова безпека підприємства має тим вищий ступінь надійності, чим більш повною і всеохоплюючою є програма навчання. У той же час не слід забувати про фінансову безпеку – надмірне, невиправдане роздуття навчальних програм може становити загрозу фінансовому стану підприємства унаслідок невідповідності витрат здобуткам.

Безперервне навчання за сфокусованого підходу відбувається циклічно у наступні етапи: 1. Встановлення реальної потреби у навчанні працівників: визначення потреби у навчанні відбувається шляхом співставлення компетенцій працівника з вимогами посади, яку він займає і на яку претендує у перспективі. Компетенції працівника визначаються у межах кола його трудових обов'язків з урахуванням напрямів їх розвитку для підвищення ефективності трудової діяльності працівника. Вимоги посади встановлюються на підставі посадових інструкцій, інших кадрових документів.

2. Визначення джерел фінансування навчання за визначеними напрямками: безперервне навчання потребує значних цільових інвестицій, що їх залучати доцільно лише за наявності розробленої методики навчання працівників та контролю за використанням фінансових ресурсів. Неконтрольоване вливання коштів у сферу навчання працівників здатне зашкодити кадровій безпеці підприємства, призводячи до необґрунтованого відтоку коштів з виробничої і соціально-мотиваційної сфер.

3. Визначення цілей і завдань навчання: безперервне навчання складається з формулювання і виконання завдань з орієнтацією на стратегічні

цілі підприємства. У процесі впровадження безперервного навчання підприємство може дотримуватись таких стратегічних цілей, як підвищення продуктивності й ефективності праці, посилення мотивації праці, нарощування адаптаційного потенціалу до змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі компанії, підвищення конкурентоспроможності працівників шляхом розвитку їх компетенцій, супровід змін у корпоративній культурі, цінностях і корпоративній моралі підприємства тощо.

4. Визначення методик, сутності і форми навчання: визначення підходів до навчання працівників має відповідати цілям навчання, розміру фінансової підтримки і потреби підприємства у навчанні персоналу. Встановлення цієї відповідності дозволяє уникнути порушення кадрової безпеки й запровадити такі методи і форми навчання, а також його сутнісне наповнення, за якого досягається максимальна ефективність навчання за мінімальних витрат.

5. Етап безпосереднього навчання персоналу.

6. Оцінка ефективності навчання [24, с. 210 – 211] (рис. 2.12).

Розвиток і навчання працівника є необхідною умовою забезпечення і збереження кадрової безпеки. У процесі навчання працівник одержує необхідний для забезпечення його конкурентоспроможності розвиток шляхом удосконалення ключових компетенцій.

Ключові компетенції – це сукупність індивідуальних якостей людини, які визначають її здатність досягти успіху у певній діяльності. Ключові компетенції складаються з професійних компетенцій (базові знання, уміння, здібності) і рольових компетенцій (особисті характеристики, що визначають соціальну активність індивіда у процесі організації і здійснення колективної діяльності під час виконання виробничих завдань) (рис. 2.13.)

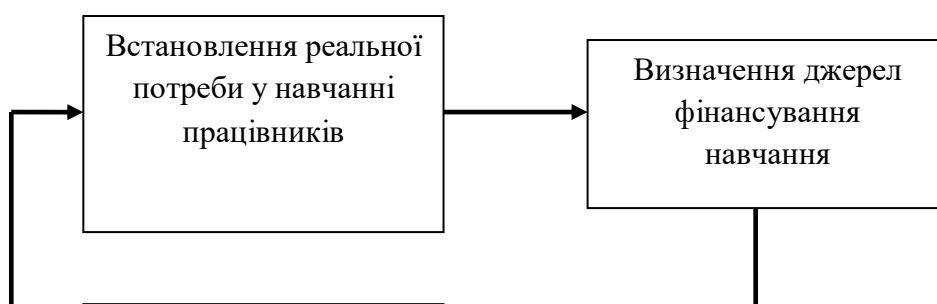


Рис. 2.12 . Етапи безперервного навчання*

**Розроблено автором на основі [24, с. 210 – 211]*

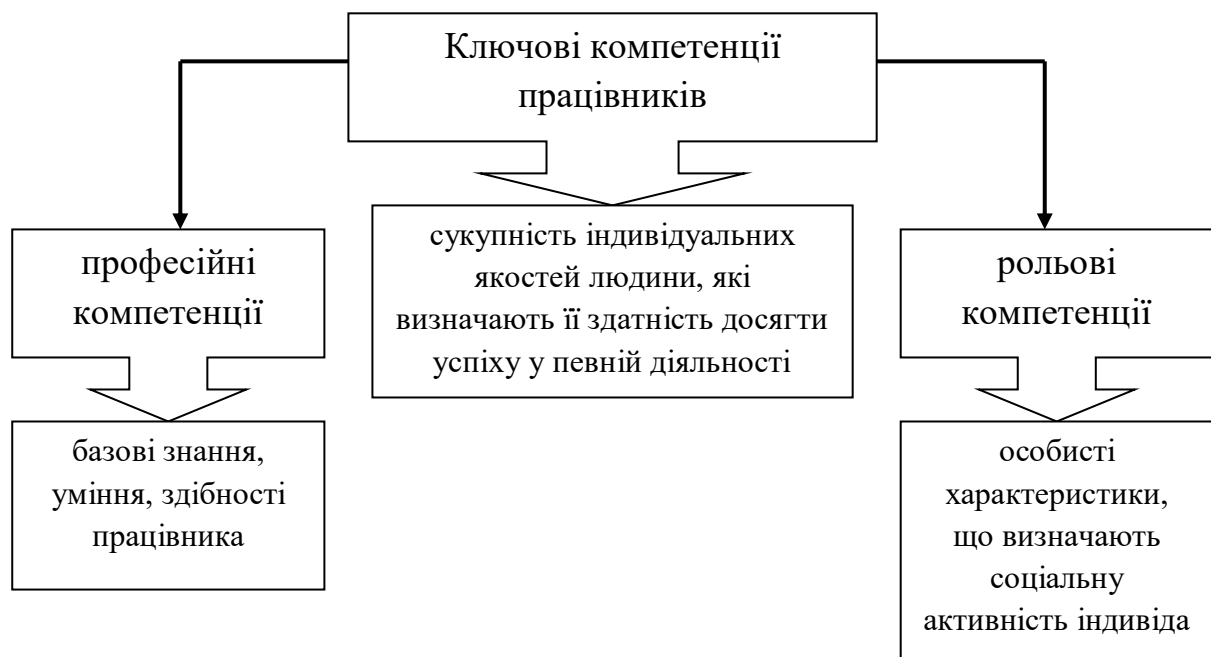


Рис. 2.13 . Ключові компетенції працівників*

**Розроблено автором на основі [24, с. 199; 122]*

Конкурентоспроможність персоналу є результатом неперервного вдосконалення знань, умінь, навичок, реалізації заходів професійного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації і планування кар'єри. Пріоритетність інвестицій у розвиток персоналу визначається необхідністю

посилення ділової активності кожного працівника .

Низький кваліфікаційний рівень працівників підриває конкурентоспроможність підприємства і є чинником зниження прибутку, а відтак обмеження фінансових можливостей покращення кваліфікації персоналу [128 , с. 196].

Відтак, безперервне навчання на основі посилення ключових компетенцій працівника і зміцнення його конкурентоспроможності є необхідною умовою кадрової безпеки підприємства . Для того, щоб встановити, яким чином впливає на кадрову безпеку у сфері формування людських ресурсів діяльність сукупності працівників, необхідно дослідити командотворчу діяльність менеджера.

Основою командного менеджменту є делегування повноважень, а рішення в команді ухвалюється на підставі бачення ситуації і узгоджених цілей. Команда самостійно створює правила і алгоритми виконання завдань та вирішення проблем. Важливими поняттями командного менеджменту є "філософія спільної справи" та "командний дух " [139, с. 219].

Ефективна команда характеризується наступними ознаками: неформальна і відкрита атмосфера; зрозумілість і прийнятність завдань; ефективні комунікаційні мережі, що об'єднують членів команди; колективне прийняття рішень за ключовими питаннями; стимулювання креативного підходу до вирішення завдань ; управління конфліктами щодо вибору підходів до вирішення проблем (рис.2.14). Слід звернути увагу на те, що індивідуальний капітал працівників може створити людський капітал підприємства, який буде більший від їх суми, що підвищить кадрову безпеку .

Діяльність команди базується на ключових командних цінностях , які характеризуються такими рисами:

– створюють узгоджене уявлення в команді про еталонну компанію у даній професійній сфері;

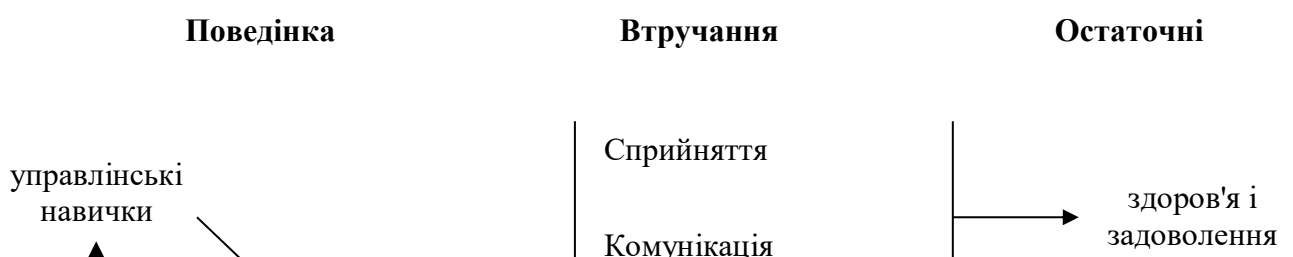


Рис. 2.14. Фактори, що визначають цінність команди на підприємстві

** Власна розробка*

- визначають вибір переважних методів діяльності;
- не змінюються при зміні розмірів або виду діяльності компанії ;
- є прийнятними до новозалучених працівників [139, с . 233].

М. Уляненко вважає, що в основу діяльності команди працівників повинна покладатись стратегічна мета організації, норми й принципи її життєдіяльності, що формуються і закріплюються на базі спільної мети . Цілі організації повинні бути точними, ясними, обмеженими , реальними і корисними [39, с. 52]. При створенні команди застосовуються різні критерії, що дозволяють оцінити командотворчий потенціал. Це можуть бути такі критерії, як спільність інтересів, подібність фаху, рівень знань і освіти, демографічні показники, зв'язки, уміння спілкуватись тощо [39, с. 53].

Формування команди відбувається у чотири етапи (рис. 2.15):



Рис. 2.15. Етапи командотворчого процесу*

**Розроблено автором на основі [39]*

1. Планування процесу утворення команди.

На цій стадії визначається мета створення команди, попередньо встановлюються цілі її діяльності і завдання, з якими вона матиме справу. Належна стабільність командної роботи, а відтак високий рівень кадрової безпеки може досягатись лише на основі цілеспрямованої командної діяльності, оскільки відсутність єдності при визначенні цілей команди може породжувати виникнення конфліктних ситуацій і призводити до неоднозначності у розподілі лідерства і повноважень.

2. Створення умов для ефективного виконання командного завдання.

Цей етап значною мірою залежить від таких факторів, як фінансування основної трудової діяльності працівників і допоміжних командотворчих заходів. Здатність менеджменту досягати успіху зі створення сприятливого для командної діяльності середовища за мінімальних затрат коштів і часу є однією із запорок кадрової безпеки підприємства. На цьому етапі відбувається заключний добір команди. У процесі культивуації командного духу менеджер розкриває кожному працівникові та колективу переваги активної свідомої, цілеорієнтованої командної роботи.

Команда повинна мати автономію у своїй діяльності і спільному

прийнятті рішень членами команди , однак менеджер має залишати у своєму розпорядженні важелі впливу на діяльність працівників. Це можуть бути важелі фінансового, інформаційного, бюрократичного характеру. Найвагомішим важелем для оптимізації командної роботи є лідерство .

3. Формування команди. На цій стадії встановлюються межі команди і остаточно визначається відповідальність команди за виконання певних завдань. Підвищення ефективності команди пов'язане з усвідомленням її членами відповідальності за виконання завдань в обумовлених межах. Необхідно культивувати відповідальність за всю команду – працівник, у разі потреби повинен вільно звертатись за допомогою і надавати допомогу, якщо це комусь потрібно. На цій стадії слід стимулювати обговорення форм і норм поведінки у команді, командних цінностей. Формування команди супроводжується визначенням ролей працівників – цільових (ініціювання , пошук інформації, збір думок, надання інформації, висловлення думок, пророблення, координування, узагальнення) або підтримуючих (заохочення , забезпечення участі, встановлення критеріїв, ретельність, вираження почуттів групи).

4. Забезпечення необхідної підтримки діяльності команди .

У процесі здійснення командного менеджменту менеджеру слід прагнути до досягнення наступних цілей: щаслива команда , готова виконувати роботу; команда, лояльна до поставлених цілей і людей, котрі в ній працюють ; команда, налаштована жити по принципу "можу – роблю "; оптимістично налаштована команда; творча команда, котра завжди шукає кращих шляхів виконувати роботу; вдоволена команда ; команда, що дивиться уперед, розуміє своє завдання ; команда, у якій розвинутий дух кооперації [128 , с. 267].

Командотворча діяльність повинна засновуватись на існуючих підходах до управління персоналом, зокрема на теоріях управління Х, Y та похідних від них. Вірний вибір теоретико-методологічної бази має велике значення для управління кадровою безпекою підприємства . Як показали Р.І. Тринько та Б .О. Кошовий, недостатньо обґрунтований вибір підходу до управління персоналом

здатен спричинитися до виникнення різноманітних впливів на керівника, переважно маніпулятивного характеру. При цьому дотримання при управлінні командою постулатів теорії Х більшою мірою підриває кадрову безпеку, ніж застосування Y-теорії. Це пояснюється наявністю механізмів прихованого управління керівником, до яких можуть вдаватись працівники у разі застосування керівником X-теорії та недовіри за умови управління командою на основі Y-теорії [126, с. 305 – 314].

Тоді як управління командотворчим потенціалом персоналу являє собою звернення до афіліативних мотивів діяльності працівника та попередження неконтрольованого поширення неформальних протидіючих угруповань, формування політики підприємства щодо окремого працівника зосереджується на його кар'єрному просуванні. Кар'єрне просування працівника є невід'ємною частиною його праці в компанії, що дає змогу планувати своє майбутнє і може розглядатись як соціально-мотиваційний механізм утримання висококваліфікованих працівників й заохочення менш кваліфікованих до нарощування й розвитку своїх ключових компетенцій.

Планування кар'єри полягає у встановленні напрямку розвитку працівника, що передбачає професійне навчання і удосконалення для одержання кваліфікації, відповідної потребам посади, на яку у майбутньому може претендувати працівник.

Надання можливості кар'єрного розвитку означає професійне зростання і покращення якості життя, розкриття професійного та творчого потенціалу працівника, здатність певною мірою контролювати своє життя та планувати майбутнє, нарощувати свою конкурентоспроможність на ринку праці, а відтак особисту трудову безпеку. Значною перевагою у разі реалізації цілісної політики з планування кар'єри є розширення можливостей з управління кадровою безпекою підприємства.

Серед основних завдань менеджменту у сфері планування і управління кар'єрою назвемо зменшення плинності кадрів; забезпечення раціонального використання кадрових ресурсів; створення відповідності роботи інтересам

працівника ; своєчасне забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами [128, с . 232].

Ефективне планування і управління кар'єрою дає змогу працівникові повністю використати на зайнятій внаслідок кар'єрного просування посаді досвід, одержаний на попередніх посадах. Відповідними мають бути й компетенції працівника – знання, навички і уміння, здобуті як унаслідок безперервного навчання, організованого компанією, так і завдяки власним зусиллям у цьому напрямі. Значну роль у плані підвищення самомотивації працівників до кар'єрного просування є прозорість і відкритість "правил гри ", відсутність корупції при розподілі посад, підтримка і створення конкурентних умов щодо зайняття працівниками належних посад, а також надання переваги внутрішнім працівникам над залученими ззовні при розгляді альтернативних кандидатур на вакантне місце.

У результаті вдалого управління кар'єрою на наступному місці роботи працівник якнайповніше використовує досвід, одержаний на попередньому, його кваліфікація відповідає потребам компанії й постійно вдосконалюється завдяки безперервному навчанню. Важливим є інформування працівників про кар'єрні перспективи; покращенню продуктивності праці сприяє й роз'яснення моральних і матеріальних аспектів майбутнього кар'єрного зростання [128, с.232].

Командотворча діяльність та діяльність менеджменту з управління кар'єрним просуванням є необхідною попередньою умовою формування системи посилення лояльності працівників. Тісно пов'язаним з управлінням кар'єрою є поняття лояльності працівника. У загальному розумінні йдеться про вірність, відданість працівників своїй компанії. Лояльність окремого працівника можна розглядати як мотиваційну установку , що склалась під дією внутрішніх і зовнішніх чинників. Лояльні працівники стимулюють покращення ставлення до свого місця праці та у своїх колег .

Назвемо наступні види лояльності: афективна, поведінкова і нормативна. Афективна лояльність являє собою ступінь самоідентифікації працівника по

відношенню до організації [99, с . 606]. Це характеристика його емоційної прив'язаності до компанії. Значна афективна лояльність формується унаслідок наявності задоволення від роботи, прийняття місії, стратегічних цілей і цінностей організації, відчуття особистої значимості і компетентності, сприятливого мотиваційно-психологічного клімату, розвиненої корпоративної культури.

Поведінкова лояльність формується з часом, залежно від терміну перебування працівника в організації та характеризує розмір "інвестицій" працівника у компанію і те, якою мірою працівник ототожнює себе з компанією. Поведінкова лояльність формується на базі вкладених працівником зусиль у діяльність організації і усвідомлення ним альтернативних можливостей подальшої роботи. Це сприяє формуванню у працівника уявлення про втрати у зв'язку зі звільненням з організації, що, зважаючи на більшу тривалість роботи, і становитиме фактор вищої лояльності.

Нормативна лояльність виникає у випадку , якщо працівник відчуває свої зобов'язання перед компанією і діє таким чином, аби справедливо віддячити . Такими зобов'язаннями можуть бути прийняття на роботу у скрутний час, навчання, пільги надані компанією працівникові тощо. Лише шляхом здійснення послідовного формування цінностей, зміцнення корпоративної культури компанії нормативна лояльність може розвиватись у працівниках відповідно стратегічних планів . Це потребує значних витрат та залучення висококваліфікованих фахівців.

Назвемо наступні рівні лояльності працівників. На найнижчому рівні (зовнішніх атрибутів) лояльність характеризується діями працівників, що зовнішньо ілюструють відданість компанії. Рівень поведінкової лояльності характеризується дотриманням корпоративних традицій і звичаїв, участю у корпоративних заходах. Лояльність цього рівня виробляється через розвинену корпоративну культуру і корпоративну дисципліну. Лояльність на рівні дій виникає у випадку надання компанією можливості розвитку компетенцій працівника, що проявляється у заохоченні дій, спрямованих на підвищення

кваліфікації, здобуття умінь, знань, навичок необхідних для посилення ефективності праці і їх подальше застосування задля блага компанії. Найвищим рівнем лояльності є рівень цінностей і переконань. Працівники з таким рівнем лояльності є стійкими до зовнішніх і внутрішніх загроз безпеці компанії, залишаються вірними справі як у випадку фінансових негараздів, так і за обставин їх переманювання в інші компанії. Лояльність працівників визначається внутрішніми особистісними чинниками, до яких зараховуються базові мотиви особистості, кар'єрні орієнтації і вдовolenість роботою, а також зовнішні ситуаційні чинники, які вміщують у собі тип організації, елементи корпоративної культури, атмосферу у колективі і соціальні характеристики працівника. Для дослідження лояльності працівників доцільно використовувати такі методики: тест на виявлення мотиваційних чинників діяльності (Ф.Герцберга), опитувальник "Професійна кар'єра" (В.А.Чікер), "Оцінка лояльності співробітника до організації" (Л.Г. Почебут), опитувальник "Інтегральна задоволеність працею", "Інструмент оцінки організаційної культури" (К. С. Камерона, Р.С.Куніна), "Методика оцінки психологічної атмосфери у колективі" (А.Ф. Фідлера) (рис. 2.16.) [99, с. 606].

Існують наступні проблеми в управлінні лояльністю на підприємствах як от: недостатнє розуміння сутності лояльності та незнання методів управління нею; незначна увага до чинників лояльності персоналу; слабкість або відсутність планування заходів з управління лояльністю персоналу; нерегулярність, несистемність впровадження заходів з управління лояльністю; управління лояльністю без врахування особливостей корпоративної культури підприємства; відсутність зворотного зв'язку.

Відсутність заходів з управління лояльністю має такі негативні наслідки як зростання плинності персоналу, втрата висококваліфікованих працівників; спад мотивації і ділової активності працівників; зростання витрат на залучення, відбір, адаптацію та навчання персоналу; загострення проблем дисциплінарного характеру; скорочення значення командної роботи в діяльності працівника; послаблення корпоративної культури; проблеми з

керованістю персоналу.



Рис. 2.16 . Лояльність

**Розроблено автором на основі [23, с. 888]*

Отже, в управлінні підприємства необхідне знання специфіки формування лояльності персоналу, що набуває тим більшої значимості, чим цінніші спеціалісти працюють у компанії. Безперервне навчання, розвиток фахівців, формування команд і кар'єрне планування, разом з лояльністю, дадуть змогу сформувати персонал, дотримуючись стратегічних цілей на користь забезпечення кадрової безпеки.

Теорії мотивації персоналу є основою для розробки матеріальних і нематеріальних систем та підходів до стимулювання праці. Найпоширенішим засобом матеріальної мотивації працівників є заробітна плата, яка має двоїсту природу – вона є джерелом доходу для працівників і статтею у структурі витрат підприємства. У сфері оплати праці часто постають такі проблеми, як низький рівень реальної заробітної плати, невідповідність величини результатів праці і зарплати, низька диференціація оплати кваліфікованої і

некваліфікованої праці [15]. Усе це впливає на кадрову безпеку підприємства.

Згідно із Законом України "Про оплату праці", заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану ним роботу. Заробітна плата має ряд функцій, виконання яких нею на підприємстві слід вважати обов'язковою умовою міцної кадрової безпеки. До цих функцій належать:

1. Відтворювальна – заробітна плата є основним джерелом доходів, вона має забезпечувати відновлення працездатності, розвиток фізичних і духовних сил працівників.

2. Соціальна – заробітна плата повинна мати не тільки матеріальне, а й моральне значення для працівників, сприяти їх соціокультурному розвитку, розвитку творчих здібностей і командній співпраці.

3. Облікова – заробітна плата у грошовому виразі визначає міру участі живої праці у формуванні витрат виробництва.

При формуванні заробітної плати слід дотримуватись таких принципів:

– справедливості – встановлює співвідношення між винагородами працівників різних кваліфікацій, між винагородою та виконаною роботою;

– матеріальної зацікавленості – полягає у формуванні належного розміру оплати праці, який би стимулював працівника до підвищення продуктивності і якості роботи, економії ресурсів, підвищення кваліфікації;

– гарантованості – його дотримання полягає у виплаті заробітної плати визначеного розміру у визначені строки;

– раціонального співвідношення зростання оплати і продуктивності праці;

– підвищення оплати праці повинно супроводжуватись прискореним зростанням продуктивності;

– плановості – розмір фонду заробітної плати повинен визначатися у плановому порядку згідно зі встановленими нормативами і плановим обсягом випуску продукції;

– диференціації заробітної плати – принцип реалізується через систему

тарифікації за показниками якості робочої сили й умов праці;

– простоти й доступності оплати праці – полягає у необхідності розробки систем і форм оплати праці, що були б простими і зрозумілими і найбільш повно розкривали зв'язок між продуктивністю і оплатою праці (рис. 2.17) [15].

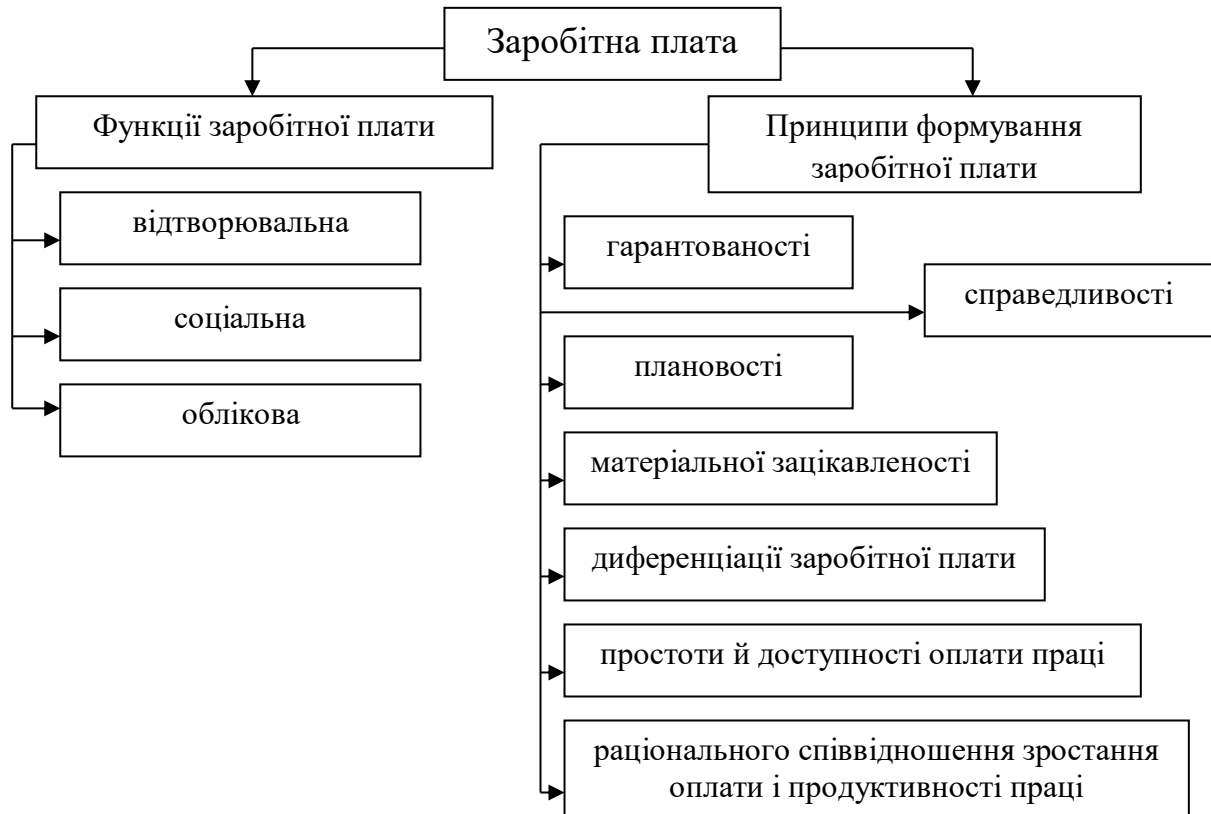


Рис. 2.17. Функції та принципи заробітної плати*

**Розроблено автором на основі [15]*

Різновидом погодинної оплати праці, що застосовується для розрахунку обсягу заробітної плати керівників, службовців і спеціалістів, є система посадових окладів. На величину оплати праці впливають внутрішні (фінансові можливості підприємства, величина отриманого прибутку, кваліфікація і спеціальність працівників) та зовнішні фактори (мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум, ціна робочої сили) й інші, що враховуються на основі теорій заробітної плати [15, с. 155 – 156].

Загальна персональна винагорода складається з чотирьох модулів: фіксований оклад, короткострокові стимули, довгострокові стимули і додаткові переваги (додаток Д).

На рівень заробітної плати в абсолютному вираженні впливають два

фактори: мінімальна заробітна плата, яка є основою ієрархії заробітної плати, і фінансові можливості підприємства.

В додатку Е подано аналіз переваг і недоліків різних форм оплати праці на підприємстві, бо винагорода працівників є один із факторів, які мають безпосередній вплив на забезпечення кадрової безпеки.

Оцінка персоналу є необхідним засобом вивчення якісного складу, сильних і слабких сторін персоналу, основою вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника та підвищення його кваліфікації. Оцінка персоналу формулюється як "діяльність суб'єкта оцінки щодо виявлення інформації про кількісні і якісні характеристики об'єкта оцінки, яка необхідна для розробки і здійснення управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей" [118, с. 315]; цілеспрямований процес реалізації системи процедур, що "виявляють трудовий потенціал працівників і об'єм його реалізації, з метою визначення їх цінності для підприємства і забезпечення зворотного зв'язку з ними" [128, с. 194]. Кадрова безпека підприємства значною мірою залежить від того, наскільки ефективною і дієвою є система оцінки працівників і впровадження її результатів.

Механізм оцінки персоналу на сучасних підприємствах застосовують з метою покращення результатів економічної діяльності працівників, вдосконалення їх професійних знань і навичок, встановлення тісної і справедливої залежності між результатами і ступенем винагороди, узгодження результатів праці з цілями підприємства на основі чітко визначених критеріїв та стандартів [128, с. 194].

Методи оцінки працівника діляться на три групи (рис. 2.18):

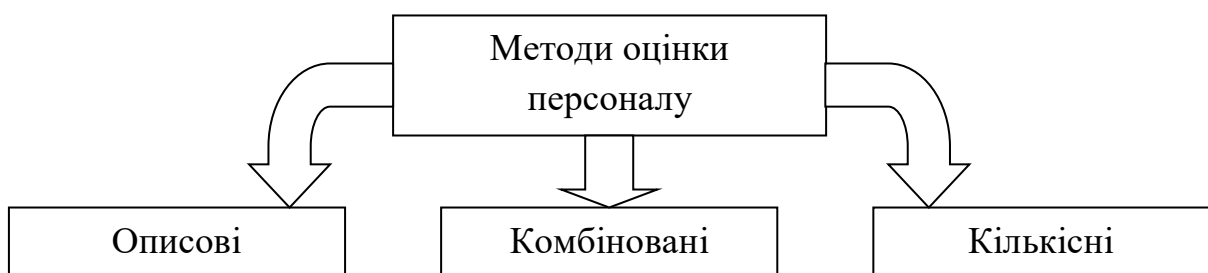


Рис. 2.18. Класифікація методів оцінки персоналу*

**Розроблено автором на основі [128, с. 196]*

1. Описові методи – характеризують якості працівників без кількісного вираження. До описових методів відносяться такі як біографічний, система довільних характеристик, метод критичних подій, оцінка виконання, метод групової дискусії, метод еталону, матричний метод, системи вибору оцінних характеристик за готовими формами.

2. Комбіновані методи – проміжні методи. У їх основі лежить якісний опис працівника, дослідження кількісних параметрів, що визначені на підставі якісних описів. Це, наприклад, метод сумарних оцінок, система групування працівників, метод критичних подій, тестування.

3. Кількісні методи – їх використання дає змогу одержати об'єктивну кількісну оцінку рівня ділових якостей і досягнень працівників. До кількісних належать такі методи, як система ланцюгової класифікації, метод парних порівнянь працівників, заданої і вільної бальної оцінки, ранжованої бальної оцінки, система графічного профілю працівників, метод спектру, коефіцієнтна оцінка [128, с. 196].

Найпоширенішими у сучасному менеджменті персоналу є такі методи оцінки працівника:

1. Атестація – полягає у визначенні спеціально створеною комісією компетенцій працівника і їх відповідності вимогам посади зі встановленням подальшого напрямку розвитку кар'єри працівника.

2. МВО (Management by Objectives – керування за цілями) – полягає у кількісній оцінці індивідуального і групового вкладу в досягнення поставлених цілей за звітний період.

3. Управління результативністю (Performance management) – крім кількісного результату дає змогу оцінити необхідні для виконання завдань компетенції працівника.

4. Асесмент-центр – дає змогу оцінити компетенції працівників

відповідно до конкретно поставленого завдання. Так, для відбору керівників вищої ланки можуть застосовуватись поведінкове інтерв'ю, а для відбору працівників у кадровий резерв – ділові ігри (кейси).

5. Метод 360 – полягає у всебічній оцінці працівника – колегами, керівником і підлеглими, враховується і самооцінка працівником своїх ділових якостей і досягнень (рис. 2.19).

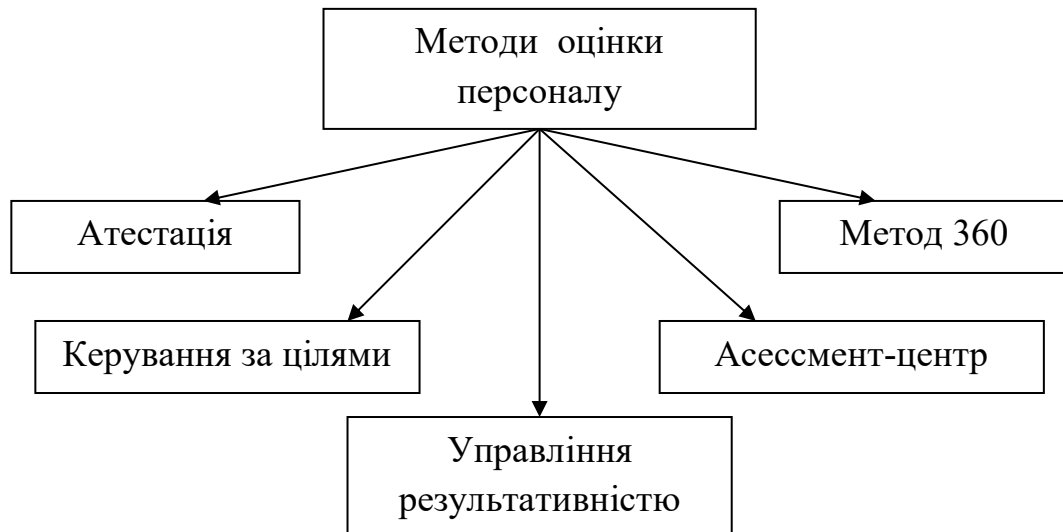


Рис. 2.19 . Найпоширеніші методи оцінки персоналу*

**Розроблено автором на основі [128, с. 196]*

Обираючи метод оцінки у конкретному випадку, необхідно орієнтуватись на його відповідність структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки; надавати перевагу простим і зрозумілим методам. У зв'язку з цим найбільш розповсюдженими є кількісні методи оцінки персоналу – бальний, коефіцієнтний і бально-коефіцієнтний. Їх перевагами є об'єктивність, незалежність відношення суб'єкта оцінки до об'єкта, можливість формалізації результатів, їх систематизації і використання математичних методів [17, с. 196].

Ефективна оцінка персоналу повинна базуватись на таких принципах:

- спрямованість на покращення роботи;
- ретельна підготовка;
- конфіденційність;

- всебічне неупереджене обговорення підсумків роботи, ділових і особистих якостей людини, їх відповідності посаді, перспектив на майбутнє;
- розумне сполучення похвали і критики;
- надійність і уніфікованість критеріїв, методів [128, с. 194 – 195].

Існують різні цілі оцінки персоналу. У разі прийняття на основі оцінки кадрових рішень про розміщення, переміщення й оплату праці працівників оцінка є адміністративною. Для забезпечення керівників інформацією про кількісний і якісний склад працівників застосовується інформаційна оцінка, а орієнтація працівників на докладання зусиль у потрібному для компанії напрямі здійснюється за допомогою мотиваційних оцінок.

З метою визначення формування уявлень про тенденції щодо забезпечення кадрової безпеки, ступінь лояльності працівника, а також для обрання напрямів його подальшого професійного навчання і розвитку оцінку доцільно проводити за низкою критеріїв, серед яких: здатність до навчання; здатність до усних, письмових узагальнень; контактність; сприйняття соціальної думки; здатність до творчого вирішення проблем; реалістичність самооцінки; ставлення до соціальних, соціоекономічних питань; гнучкість поведінки; ступінь емоційної залежності від керівництва, колективу; ставлення до робочих нормативів; потреба кар'єрного росту; потреба забезпеченості роботою; гнучкість у досягненні мети; значення роботи у житті людини; реальність надій щодо роботи у компанії; терпимість до невизначеності, нестандартних умов роботи; здатність працювати на майбутню винагороду; стресостійкість; різноманітність інтересів; енергійність; організованість; здатність до планування кар'єри; готовність ухвалювати рішення; обґрунтованість рішень [17, с. 166].

Формування оцінки персоналу підприємства здійснюється у певній послідовності. На етапі планування трудових ресурсів відбувається оцінка необхідності в персоналі (у тому числі бажаний його кількісний і якісний склад, професійний та інтелектуальний рівні, віковий, соціальний статус), що дає змогу спрогнозувати майбутні мотиваційні прагнення працівників. На етапі

набору, навчання й розподілу кадрів відбувається збір і аналіз інформації, що супроводжується створенням бази даних зі включенням професійних знань і вмінь, ступеня кваліфікації, громадських пріоритетів і індивідуально-психологічних якостей працівників. На етапі організації робочого процесу відбувається контроль трудової поведінки та індивідуального сприйняття працівників у процесі роботи .

Етап підведення підсумків виконання індивідуальних завдань супроводжується оцінкою результатів колективної (у складі команди) і особистої діяльності працівників (додаток Ж) [128, с . 197].

Негативні зміни у кадровій безпеці, що можуть спостерігатись на підприємстві й виявлятись за допомогою різних методів оцінки персоналу.

Вони виражаються через такі зміни: відхилення величин встановлених показників від порогових у негативний бік; збільшення амплітуди динаміки встановлених показників на величини, більші, ніж допустимі; виникнення фінансових, технологічних, інформаційних явищ і процесів, що не можуть бути пояснені; настання форс-мажорних явищ; незрозуміла або негативна поведінка окремих працівників і груп; виникнення конфліктних ситуацій між внутрішніми і зовнішніми суб'єктами підприємства; підозрілий інтерес з боку зовнішніх суб'єктів до діяльності компанії, підрозділу, об'єкту, його персоналу, керівників, інформації, матеріальних і грошових засобів; факти викрадення, пошкодження майна, зникнення грошей і документів, інших неправомірних дій; спроби несанкціонованого доступу і використання внутрішньої інформації; виникнення проблем особистої безпеки співробітників (додаток З).

Отже, *оцінка персоналу, як частина механізму кадрової безпеки, скеровується не лише на виявлення потенціалу розвитку персоналу підприємства та слабких його ланок, але й для встановлення деяких фактів, що можуть не мати безпосереднього стосунку до особи працівника, однак впливати на функціонування усієї системи кадрової безпеки. Оцінка персоналу пронизує усі інші сфери управління людськими ресурсами і є ефективним*

засобом встановлення реального стану справ у плані забезпечення кадрової безпеки.

Оцінка окремих працівників за методиками і критеріями, має значення для мікроконтролю функціонування кадрової безпеки. Однак лише повноцінний, глибокий аналіз стану справ на підприємстві і поза його межами дасть змогу скласти повне уявлення про функціонування персоналу у зв'язку з безпекою підприємства.

Зважаючи на мінливість середовища функціонування підприємства й невизначеність майбутнього, постає завдання відстежувати зміни та розробляти заходи стратегічного характеру у відповідності до них. Цей процес позначається як діагностування стратегічного управління персоналом. Діагностика стратегічного планування передбачає аналіз якості стратегічних цілей управління персоналом, відповідності кадрової стратегії місії підприємства, корпоративній стратегії, аналіз якості стратегічного планування діяльності з управління персоналом [5, с. 57 – 58].

За напрямом аналізу забезпеченості підприємства персоналом необхідно проаналізувати наступні показники:

1. Коефіцієнт обороту з приймання персоналу ($K_{\text{пр}}$):

$K_{\text{пр}} = \text{Кількість прийнятого на роботу персоналу} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу};$

2. Коефіцієнт обороту з вибуття ($K_{\text{в}}$):

$K_{\text{в}} = \text{Кількість працівників, що звільнились} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу};$

3. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{пл}}$):

$K_{\text{пл}} = \text{Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за ініціативою адміністрації} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу};$

4. Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства ($K_{\text{пс}}$):

$K_{\text{пс}} = \text{Кількість працівників, які пропрацювали увесь рік} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}.$

При аналізі забезпеченості підприємства персоналом необхідно

порівняти фактичну чисельність працівників за категоріями та професіями з плановими потребами, вивчити забезпечення підприємства кадрами з найважливіших професій, проаналізувати якісний та кількісний склад персоналу за рівнем кваліфікації. Адміністративно-управлінський персонал перевірити на відповідність фактичного рівня освіченості кожного працівника посаді, яку він обіймає. Досліджуються проблеми, пов'язані з добором, підготовкою кадрів, підвищенням їх кваліфікації [114, с. 130 – 131]. Так, аналіз забезпеченості процесу рекрутингу проводиться за такою формулою:

$$CЗ_{\text{пн}} = aНМЗ + bФЗ + cМТЗ + dОЗ + eПЗ + fІЗ + gКЗ, \quad (2.1)$$

де $CЗ_{\text{пн}}$ – ступінь забезпеченості процесу наймання персоналу;

НМЗ – ступінь науково-методичного забезпечення ;

ФЗ – ступінь фінансового забезпечення;

МТЗ – ступінь матеріально -технічного забезпечення;

ОЗ – ступінь організаційного забезпечення;

ПЗ – правове забезпечення;

ІЗ – інформаційне забезпечення;

КЗ – кадрове забезпечення;

a, b, c, d, e, f, g – коефіцієнти вагомості відповідних складових забезпечення процесу найму персоналу [5, с. 135].

Соціальну захищеність членів трудового колективу необхідно проаналізувати на підставі таких груп показників виконання планів соціального розвитку підприємства:

1. Підвищення рівня кваліфікації працівників.
- 2 . Покращення умов праці і зміцнення здоров'я працівників .
3. Покращення соціально-культурних і житлово-побутових умов.
4. Соціальна захищеність членів трудового колективу .

Джерелом розрахунку вказаних показників можуть бути такі форми плану економічно-соціального розвитку, як "Підвищення рівня кваліфікації й освіченості кадрів", "Основні показники з покращення умов і охорони праці, зміцнення здоров'я працівників", "План покращення соціально-культурних і

житлово-побутових умов персоналу і членів їх сімей", колективний договір, звітні дані про виконання намічених заходів для соціального розвитку підприємства і підвищення рівня соціальної захищеності членів трудового колективу [114, с. 132 – 133].

У групі "Підвищення рівня кваліфікації працівників" слід розраховувати показники відсотку працівників, що навчаються у навчальних закладах різного ступеня акредитації, у системі підготовки кадрів підприємства, чисельність працівників, що підвищують свою кваліфікацію, відсоток працівників, зайнятих некваліфікованою працею тощо [66]. Заходи з покращення умов праці і зміцнення здоров'я працівників оцінюються за допомогою показників забезпеченості робітників санітарно-побутовими приміщеннями, рівня частоти травматизму, відсотку працівників з професійними захворюваннями, відсотку загальної захворюваності працівників, кількості днів тимчасової непрацездатності на 100 осіб, відсоток працівників, що зміцнили своє здоров'я в санаторіях, профілакторіях, будинках відпочинку, за туристичними путівками тощо. Покращення соціально-культурних і житлово - побутових умов характеризується показниками забезпеченості працівників житлом, виконання плану з будівництва нового житла, наявності і будівництва соціально-культурно-побутових об'єктів, дитячих ясел і садків, профілакторіїв, санаторіїв, будинків відпочинку, упорядкування населених пунктів, обладнання житлового фонду комунальними зручностями тощо. Соціальна захищеність трудового колективу досліджується за показниками надання матеріальної допомоги, безпроцентних позик на будівництво житла, будматеріалів, сільгосппродукції за заниженими цінами, надання допомоги на лікування, оздоровлення, одноразової допомоги з виходу на пенсію, до ювілейних дат, відпустки тощо [114, с. 133 – 134]. У сукупності ці показники освітлюють стан кадрової безпеки й дають змогу визначити напрями, за якими необхідно працювати для її зміцнення.

Дослідження використання фонду робочого часу дозволяє встановити повноту використання персоналу. Фонд робочого часу визначається як

добуток чисельності робітників, кількості відпрацьованих одним робітником у середньому днів за рік і середньої тривалості робочого дня [22]. Аналізуючи використання фонду робочого часу, доцільно встановити причини цілоденних та внутрішніх втрат робочого часу шляхом зіставлення даних фактичного і планового балансу робочого часу, а також визначити непродуктивні витрати праці, що складаються з витрат робочого часу внаслідок виготовлення забракованої продукції й усунення браку, а також у зв'язку з відхиленням від технологічного процесу [114, с. 137 - 138].

Оцінювання рівня інтенсивності використання персоналу здійснюється за допомогою показників продуктивності праці [10]. Найзагальнішим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток одного працівника:

$$PB^{\Pi} = Ч * Д * Т * ГВ, \quad (2.2)$$

де PB^{Π} – середньорічний виробіток одного працівника; Ч – чисельність робітників у загальній чисельності працівників; Д – кількість днів, які відпрацював один робітник за рік; Т – середня тривалість робочого дня; ГВ – середньогодинний виробіток продукції.

Крім показника середньорічного виробітку одного працівника застосовуються також узагальнюючі показники середньоденного, середньогодинного виробітку; індивідуальні показники витрати часу на виробництво одиниці продукції певного виду (трудомісткість продукції), випуск продукції певного виду у натуральному вираженні на один людинодень (людино-годину); допоміжні показники, що характеризують витрати часу на виконання одиниці певного виду робіт або обсяг виконаних робіт за одиницю часу [114, с. 140].

Наступним етапом створення уявлення про наявну систему управління персоналом є аналіз трудомісткості продукції – витрат часу на одиницю або увесь обсяг виготовленої продукції. Трудомісткість одиниці продукції обчислюється як відношення фонду робочого часу на виготовлення продукції певного виду до обсягу його виробництва в натуральному або умовно-

натуральному вимірі . Зростання продуктивності праці відбувається за рахунок зниження трудомісткості – унаслідок впровадження інновацій, механізації й автоматизації процесів виробництва, удосконалення організації виробництва і праці , збільшення частки закуплених напівфабрикатів і комплектуючих тощо [114, с. 149].

Основним показником ефективності використання персоналу є рентабельність персоналу – прибуток від операційної діяльності, ділений на середньооблікову чисельність операційного персоналу . Важливо також встановити залежність між зростанням середньої заробітної плати і продуктивності праці, а також дослідження ефективності використання фонду заробітної плати методами економічного аналізу [114, с. 154 – 175].

Здійснюючи аналіз стану кадрової безпеки підприємства, необхідно особливу увагу звернути на соціальні витрати – виражене у грошовій формі вибуття різних видів економічних ресурсів на забезпечення системи законодавчих, соціально-економічних та морально-психологічних гарантій у задоволенні потреб колективу підприємства та запобігання несприятливому впливу на нього як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [107 , с. 187].

Рівень і структура соціальних витрат виявляється за такими параметрами, як відсоток соціальних витрат; розмір соціальних витрат на одного працівника ; співвідношення соціальних витрат і чистого прибутку підприємства ; фактор охорони здоров'я; фактор витрат на навчання персоналу; відсоток витрат на навчання [107, с . 187].

Параметри можна розрахувати у такий спосіб (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Параметри для розрахунку рівня і структури соціальних витрат *

№	Назва параметра	Формула розрахунку
1.	Відсоток соціальних витрат	відношення суми соціальних витрат до операційних витрат підприємства
2.	Розмір соціальних витрат на одного працівника	відношення суми соціальних витрат до чисельності працівників підприємства
3.	Розмір соціальних витрат відносно чистого прибутку підприємства	відношення соціальних витрат до чистого прибутку підприємства
4.	Фактор охорони здоров'я	відношення витрат на медичне обслуговування до загальної кількості працівників , які ними

		скористалися
5.	Фактор витрат на навчання персоналу	відношення витрат на навчання до загальної кількості працівників підприємства
6.	Відсоток витрат на навчання	відношення витрат на навчання до витрат діяльності підприємства

** Розроблено автором на основі [107, С.187]*

Ефективність соціальних витрат оцінюється за допомогою "коефіцієнту окупності соціальних витрат":

$$КО_{\text{св}} = \text{ЧД} - (В - \text{СВ}) / \text{СВ}, \quad (2.3)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства, тис. грн.; В – загальні витрати підприємства, тис. грн.; СВ – соціальні витрати, пов'язані з персоналом підприємства, тис. грн.. Крім цього, можна встановити розмір доходу від людського капіталу за виключенням соціальних витрат:

$$Д_{\text{лк}} = \text{ЧД} - (В - \text{СВ}) / E_{\text{пз}}$$

де $E_{\text{пз}}$ – еквівалент повної зайнятості, кількість працівників, необхідних для заповнення ставок [107, с. 189].

Вплив зміни соціальних витрат на економічну безпеку визначається за допомогою низку показників, до яких належать: рівень задоволеності працею, соціально-психологічний клімат, кількість звільнень за власним бажанням, рівень загальних звільнень, відношення постійних працівників до загальної їх кількості, стан трудової дисципліни, рівень інтелектуального потенціалу тощо.

Для визначення комплексної оцінки кадрової безпеки підприємства пропонуємо використовувати відомий у математиці метод відстаней:

$$K^{\delta} = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \cdot d_i, \quad (2.4)$$

де n – кількість детермінант, які мають безпосередній вплив на кадрову безпеку підприємства (табл. 2.3);

Таблиця 2.3

Пропоновані показники для комплексної оцінки кадрової безпеки

№ з/п	Пропоновані параметри
1.	Продуктивність праці
2.	Рентабельність персоналу
3.	Середньорічний виробіток
4.	Відношення продуктивності праці до оплати праці

5.	Відношення продуктивності праці до обсягів виробництва
6.	Коефіцієнт плинності кадрів
7.	Коефіцієнт плинності працівників високої кваліфікації
8.	Коефіцієнт освітнього рівня працівників
9.	Коефіцієнт фізичного старіння кадрів
10.	Відношення суми соціальних витрат до чисельності працівників підприємства
11.	Відношення соціальних витрат до чистого прибутку підприємства
12.	Відношення витрат на навчання до загальної кількості працівників підприємства

d_i – важливість показника $(\sum_{i=1}^n d_i = 1)$, значення яких можна отримати експертним методом.

Відносну оцінку i -го показника визначаємо за формулою $\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{\max}}$, якщо більше значення є кращим, в протилежному випадку за формулою $\delta_i = \frac{\Pi_{\min}}{\Pi_i}$. $\Pi_{\max}$ – найбільше значення показника для усіх порівнюваних підприємств, або, коли аналізуємо конкретне підприємство, то беремо максимальне значення за досліджуваний період конкретного підприємства. Аналогічно, оцінюємо мінімальне значення $\Pi_{\min}$. Критерієм оцінювання буде порівняння отриманої комплексної оцінки з середнім значенням інтегральної оцінки $\bar{K}_\delta$, розрахованої для галузі, або для конкретного підприємства за декілька років.

Якщо розраховане значення для аналізованого підприємства, менше від середнього, то це свідчить, що рівень кадрової безпеки є вищим за середній. Аналогічно, при більшому значенні від середнього значення можемо зробити висновок, що рівень кадрової безпеки нижчий від середнього.

2.2. Аналіз роботи промислових підприємств Бершадського району Вінницької області

Зростаюча економічна нестабільність, швидкозмінна економіка і висококонкурентне середовище спонукають роботодавця не чекати від своїх співробітників прояву лояльності та прихильності, а зробити ряд вимог обов'язковими, ввівши їх в документи, що регулюють взаємовідносини працівника і роботодавця [15]. Певні зобов'язання працівника включаються в

трудоий договір, у тому числі про нерозголошення конфіденційної інформації, про повернення коштів, витрачених на навчання співробітника тощо. Більш широке коло питань і зобов'язань можуть обумовлюватися у корпоративному кодексі, який є локальним нормативним правовим актом і містить найважливіші інформаційно-нормативні положення, прийняті на підприємстві і стосуються правил прийому та звільнення, порядку оцінки, атестації та винагороди, етичних норм поведінки.

Для визначення лояльності співробітників візьмемо промислові підприємства Бершадського району Вінницької області (на прикладі ВАТ «Птахокомбінат «Бершадський», ПАТ «Швейна фабрика «Бужанка», ПАТ «Бершадьмолоко», ДП «Бершадське лісове господарство », ДП «Бершадський спиртовий завод», ТОВ «ВКФ Спайк », ПАТ «Бершадський комбінат», ВАТ Бершадське районне підприємство «Агромаш»).

Ми пропонуємо використати анкету, яка є синтетичним поєднанням трьох опитувальників видатних вчених, а саме: Л. Портера, Дж. Мейєра і Н. Аллен, К. Харського. Перший - це опитувальник організаційної лояльності Л. Портера (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ). Методика «Опитувальник організаційної лояльності» запропонована Ліманом Портером і його колегами (R. T. Mowday, L. W. Porter, R. M. Steers) в 1979 р. Ця методика добре працює при анонімних дослідженнях. Однак вона не дасть відповідь, хто саме лояльний, а хто ні, а також не розповість про причини відповідного ставлення до підприємства.

Факторний аналіз опитувальника OCQ, дозволив виділити чотири фактори: поділ цілей і цінностей (цінність організації), фактори зусиль в інтересах: інтенціональний (готовність до понаднормової роботи і підвищення продуктивності) і поведінковий (розповідаю, пишаюся, дбаю), і фактор роботи в організації. Можна помітити, що факторна структура в цілому відображає концепцію організаційної лояльності Портера [129].

Також для розробки анкети використана шкала організаційної лояльності Дж. Мейєра і Н. Аллен (Organizational Commitment Scale - OCS-93). Методика

запропонована Джоном Мейером і Наталі Аллен в 1990 р. Варіант 1991 року складається з трьох субшкал по вісім питань у кожній. У відповідності з моделлю автори виділяють три підходи до лояльності, що дозволяють пояснити природу зв'язку між працівником і організацією, яка знижує ймовірність добровільного відходу співробітника з організації: емоційну прихильність до організації, усвідомлення витрат, пов'язаних з відходом з організації, і відчуття зобов'язань перед організацією. Для позначення компоненти? моделі автори використовували терміни «афективна» (Affective), «продовжена» (Continuous) і «нормативна» (Normative) лояльність. Таким чином субшкала афективної (емоційної) лояльності (Affective Commitment Scale, ACS) вимірює ступінь ідентифікації, залученості й емоційної прихильності працівника до організації; субшкала продовженої лояльності (Continuous Commitment Scale, CCS) вимірює ступінь усвідомлення працівником того, як витрати, що асоціюються з відходом з організації, пов'язують його з організацією; субшкала нормативної лояльності (Normative Commitment Scale, NCS) - ступінь відчуття працівником зобов'язань перед організацією. При цьому стверджується, що афективна, продовжена і нормативна лояльність є саме компонентами організаційної лояльності, а не окремими її типами, і можуть розглядатися в термінах профілю лояльності. Відповідно, вимірювання кожного компонента є незалежними і відносно не пов'язані один з одним.

Ще один опитувальник, який був використаний при розробці нами анкети для оцінки лояльності працівників досліджуваних підприємств - тест К. Харського «Оцініть свою лояльність до компанії», який передбачає 4 варіанти відповідей (а, б, в, г) на 6 поставлених запитань [75]. Кількість набраних балів розраховується за відповідним ключем.

За результатом тестування за методикою К. Харського висновок можна зробити наступний: якщо працівник набрав більше 18 балів, значить, він хоче здаватися краще, ніж є. Якщо працівник набрав від 16 до 18 балів включно - він лояльний співробітник. Якщо працівник набрав від 12 до 15 балів включно - його лояльність або зароджується, або вмирає. Якщо працівник набрав менше

12 балів, то результати тесту можна вважати неправильними.

Так для оцінки рівня лояльності персоналу досліджуваних підприємств було проведене дослідження в ході якого було розроблено анкету виявлення рівня лояльності персоналу і анонімно опитано по 20 співробітників з кожного підприємства, які займають різні посади для більшої відвертості і адекватності оцінки. Питання анкети «Оцінка лояльності персоналу», яка розроблена нами за результатами синтезу опитувальників організаційної лояльності Л. Портера, Дж. Мейєра і Н. Аллен та тесту К. Харського представлені в табл. 2.4.

Інтерпретація. У наведеній методиці оцінки лояльності персоналу використовується 5-ти бальна шкала, при цьому для пунктів 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13 і 14: «Абсолютно не згоден» - 1; «Скоріше ні, чим так» - 2; «Важко відповісти» - 3; «Скоріше так, чим ні» - 4; «Повністю згоден» - 5. Для пунктів 3, 7, 9, 11, 12, 15: «Абсолютно не згоден» - 5; «Скоріше ні, чим так» - 4; «Важко відповісти» - 3; «Скоріше так, чим ні» - 2; «Повністю згоден» - 1.

Нами були визначені чотири субшкали лояльності персоналу які характеризують: а) ставлення до організації (№ питання 1, 2, 6, 10, 13, 14); б) прихильність, патріотизм (№ питання 3, 4, 9); в) ставлення до кадрової політики (№ питання 5, 8, 12); г) прихована «плинність», дезадаптація (№ питання 7, 11, 15). За результатами обробки результатів анкетування можливо визначити рівень лояльності кожного анкетованого та всього персоналу певного підприємства за кожною субшкалою та загальний рівень лояльності персоналу. Для визначення рівня лояльності персоналу за певною субшкалою необхідно визначити суму балів за всіма питаннями, які характеризують дану субшкалу та поділити на кількість запитань. Для визначення загального рівня лояльності слід скласти всі значення та поділити на 15, тобто розраховуємо середнє арифметичне. Для визначення рівня лояльності персоналу у відсотках необхідно загальний рівень лояльності в балах поділити на 5 та помножити на 100.

Таблиця 2.4

Питання анкети «Оцінка лояльності персоналу» *

№ з/п	Твердження	Абсолютно не згоден	Скоріше ні, чим так	Важко відповісти	Скоріше так, чим ні	Повністю згоден
1.	Я готовий докласти зусиль, що навіть перевищують загальноприйняті очікування, щоб моє підприємство процвітало та розвивалося					
2.	Я завжди говорю своїм друзям, що працюю на чудовому підприємстві					
3.	Я не сильно відданий організації					
4.	Я погоджуся практично з будь-яким призначенням аби тільки залишитися працювати на підприємстві					
5.	Я вважаю, що мої особисті цінності й цінності, прийняті в моїй організації, дуже схожі					
6.	Я з гордістю заявляю іншим, що є частиною організації					
7.	Із таким самим успіхом я працював би в будь-якій іншій організації, якби можна було виконувати аналогічну роботу					
8.	Моя організація дійсно надихає мене працювати якнайкраще					
9.	Потрібні дуже незначні зміни у моїх особистих обставинах, щоб я залишив роботу в організації					
10.	Я дуже радий, що вибрав саме цю організацію, коли шукав роботу й розглядав інші пропозиції					
11.	Не варто надовго затримуватися на підприємстві					
12.	У багатьох випадках я не згодний з основними напрямками політики організації щодо її персоналу					
13.	Мені дійсно не байдужа доля підприємства					
14.	Для мене це найкраща з організацій, де я міг би працювати					
15.	Рішення почати працювати в цій організації було, безумовно, моєю помилкою					

** Власна розробка*

Результати анкетування показали, що загальний рівень лояльності персоналу підприємства ВАТ «Птахокомбінат «Бершадський » 71,6% або 0,716. В балах це значення складає 3,58 з 5 максимальних. До речі, середній бал за субшкалами становить: «ставлення до організації (лояльність)» - 4,05 бали, за блоком «прихильність, патріотизм» - 3,55 бали, «ставлення до кадрової політики» - 3,15 бали та за субшкалою «прихована «плинність», дезадаптація » - 3,1 бали.

Визначення середнього рівня лояльності за кожною субшкалою та загального рівня лояльності персоналу інших підприємств представлено в табл.

Дослідження середнього рівня лояльності за субшкалами та загального рівня лояльності персоналу досліджуваних підприємств 2021 році

Найменування підприємств	Середній бал рівня лояльності за субшкалами				Загальний рівень лояльності в балах	Загальний рівень лояльності у %
	Ставлення до організації	Прихильність, патріотизм	Ставлення до кадрової політики	Прихована «плинність», дезадаптація		
ВАТ «Птахокомбінат «Бершадський»	4,05	3,55	3 ,15	3,1	3,58	71,6
ПАТ «Швейна фабрика «Бужанка»	4,45	4 ,05	4,3	4,15	4,27	85,4
ПАТ «Бершадьмолоко»	3,65	3 ,4	3,25	3,3	3,47	69,4
ДП «Бершадське лісове господарство»	3 ,25	2,95	2,7	2,75	2,97	59,4
ДП «Бершадський спиртовий завод»	3,2	3,25	2,9	2,85	3,1	62
ТОВ «ВКФ Спайк»	3,55	3,6	3,35	3,15	3,44	68,8
ПАТ «Бершадський комбінат»	3,7	3,85	3 ,15	3,25	3,53	70,6
ВАТ Бершадське районне підприємство «Агромаш»	2,9	2,85	2,55	2,5	2 ,76	55,2

Як бачимо з табл . 2.5., якщо розраховувати загальний рівень лояльності в балах як середнє арифметичне значення за чотирма субшкалами, то отримане значення буде меншим за наведене в таблиці.

Отже, найвищий загальний рівень лояльності персоналу на ПАТ «Швейна фабрика «Бужанка» - 85,4%, на більшості підприємств спостерігається середній рівень, який коливається від 59,4 % до 71,6%, а також виявлений незадовільний стан лояльності на підприємстві ВАТ Бершадське районне підприємство «Агромаш», визначений в розмірі 55,2 %.

Якщо розглянути рівень лояльності за субшкалами, то можна побачити

приблизно ту ж саму картину, що і за загальним рівнем. Занизьким є ставлення працівників ВАТ Бершадське районне підприємство «Агромаш» до свого підприємства - 2,9 бали з 5. Найбільш лояльне «ставлення до організації» визначене не тільки на ПАТ «Швейна фабрика «Бужанка» (4,45) але і у працівників ВАТ «Птахокомбінат «Бершадський» (4,05). Що стосується субшкали «прихильність, патріотизм», то можна сказати що більш патріотично по відношенню до підприємства налаштовані працівники ПАТ «Швейна фабрика «Бужанка» (4,05) та ПАТ «Бершадський комбінат» (3,85).

На ПАТ «Швейна фабрика «Бужанка» спостерігається також дуже високе ставлення працівників до кадрової політики - 4,3 бали. А найгірше воно у співробітників ДП «Бершадське лісове господарство» (2,7) та ВАТ Бершадське районне підприємство «Агромаш» (2,55). Прихована «плинність» дуже висока на ВАТ Бершадське районне підприємство «Агромаш» (2,5 бали), а низка на ПАТ «Швейна фабрика «Бужанка» (4,15 бали).

Результати проведеного анкетування працівників промислових підприємств Бершадського регіону Вінницької області також показали наступне: респонденти вважають, що саме рівень конфліктності обернено впливає на рівень лояльності персоналу.

2.3 . Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств Бершадського району Вінницької області

Для створення надійної системи кадрової безпеки підприємства необхідно об'єктивно оцінити вплив навколишнього середовища на його господарську діяльність. Від результатів цієї роботи залежить ефективність гарантування безпеки бізнесу [47]. Навколишнє мікро - і макросередовище може бути сприятливим або створювати небезпеку, загрозу для суб'єктів господарювання. Комплексну оцінку рівня кадрової безпеки підприємства необхідно здійснювати на основі аналізу показників, які характеризують якість управління і роботу персоналу, розвиток інтелектуального потенціалу. Для

проведення аналізу стану кадрової безпеки за базу дослідження було обране промислове підприємство ВАТ Бершадське районне підприємство «Агромаш».

Для аналізу впливу середовища на рівень кадрової безпеки проведений SWOT - аналіз підприємства ВАТ Бершадське районне підприємство «Агромаш» (табл . 2.6.).

Таблиця 2.6

SWOT - аналіз

Сильні сторони (S)	Бал	Слабкі сторони (W)	Бал
1. Досить високий рівень кваліфікації та освіти працівників (55% мають вищу освіту)	4	1. Низький рівень матеріальної мотивації персоналу (30,4% персоналу отримують мінімальну заробітну плату)	-5
2. Переважання працівників у віці до 35 років на підприємстві	4	2. Сезонне завантаження персоналу	-3
3. Діє система премій, доплат і надбавок	5	3. Високий показник плинності кадрів (46%)	-4
4. Проводиться формування корпоративної культури	3	4. Скорочення чисельності персоналу на 5,08%	-3
5. Діагностика та перегляд системи оплати праці	5	5. Низький рівень трудової дисципліни працівників	-4
Можливості (O)	Бал	Загрози (T)	Бал
1. Сформований імідж фірми серед внутрішніх та зовнішніх клієнтів	4	1. Соціально-політична нестабільність	-3
2. Розширення збутових потужностей підприємства	5	2. Високий рівень інфляційного навантаження	-5
3. Формування дієвої кадрової стратегії	4	3. Використання конкурентами недобросовісної конкуренції та підкупу працівників	-4

Таким чином, табл. 2.6 включає оцінку внутрішнього кадрового потенціалу підприємства (сильні та слабкі сторони), а також оцінку зовнішнього та проміжного середовища (можливості та загрози).

Співставлення зв'язків отриманих характеристик наведено в табл . 2.7.

Таблиця 2.7.

Матриця SWOT-аналізу

Макро- Мікро-		Можливості			Загрози		
		1	2	3	1	2	3
Сильні сторони	1	+	+	+	-	-	-
	2	-	+	+	-	-	-
	3	-	-	-	-	+	+
	4	+	-	+	-	-	-
	5	+	+	+	+	+	+
Слабкі	1	+	-	+	-	+	+

сторони	2	-	-	-	-	-	-
	3	+	-	+	+	+	+
	4	+	+	+	-	-	+
	5	+	-	+	-	-	+

Згідно із найбільшою кількістю точок для цього сполучення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз актуальними для ВАТ Бершадське районне підприємство «Агромаш» будуть дії щодо розвитку кадрової безпеки (переважання точок квадранту Сили - Можливості), що на даний момент знаходиться під значним впливом негативних факторів. Таке становище вимагає активної політики підприємства стосовно кадрової безпеки .

З метою більш повної оцінки загроз кадровій безпеці підприємства необхідно провести аналіз усіх її складових елементів. Аналіз соціально-мотиваційної складової кадрової безпеки наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Аналіз показників соціально-мотиваційної безпеки

Показник	2020р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. від 2020 р.	Відносне відхилення 2021 р. від 2020 р., %
Показник укомплектованості кадрами	1	0,949	-0,051	-5,1
Показник плинності кадрів	0,44	0,46	0,02	5,36
Коефіцієнт внутрішнього переміщення	0	0	-	-
Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію , осіб	1	0	-1	-100
Частка керівних посад у середньообліковій чисельності	0,10	0 ,11	0,01	5,36
Частка витрат на оплату праці у виручці від реалізації продукції	0,1146	0,1148	0,0002	0,15
Коефіцієнт соціальної захищеності	3,46	3,88	0,42	12,07
Частка адміністративних витрат у виручці від реалізації продукції	0,13	0,18	0,05	35 ,46
Коефіцієнт мотивації заробітної плати	0,550	0,559	0,009	1,562
Частка додаткової заробітної плати у складі основної	0 ,16	0,15	-0,01	-6,05

Дані табл. 2.8. свідчать, що соціально -мотиваційна складова кадрової безпеки знаходиться у незадовільному стані: заробітна плата не забезпечує закріплення кадрів на підприємстві, не сприяє підвищенню продуктивності та

рівня кадрової безпеки, оскільки становить тільки 56 % від оптимального значення. Співвідношення постійної та змінної частин заробітної плати потребує вдосконалення, оскільки раціональним є значення коефіцієнта 20% і більше. Така структура заробітної плати дозволить зберегти працівників у нестабільній економічній ситуації.

Дослідження професійної складової кадрової безпеки проведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Аналіз показників професійної безпеки

Показник	2020р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2020 р . від 2019 р.	Відносне відхилення 2020 р . від 2019 р., %
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	0	0	-	-
Коефіцієнт освітнього рівня працівників	0,53	0,55	0,03	5,36
Показник вікової структури персоналу	0 ,58	0,64	0,07	11,55
Показник постійності персоналу	0,19	0,21	0,03	14,94
Показник інтелектуального рівня і винахідництва	0,31	0,30	-0 ,002	-0,50
Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами	0,0024	0,0021	-0,0003	-13 ,22
Коефіцієнт захищеності інформації	0,333	0 ,346	0,0132	3,97

Таким чином , професійна безпека перебуває у значній небезпеці, оскільки на підприємстві не здійснюється навчання працівників та не існує заходів щодо підвищення професійної майстерності працівників (семінари, конференції, тренінги). Крім того, значну небезпеку завдає постійність та лояльність кадрів, що знаходиться у критичному стані. Значної уваги потребують показники, що характеризують інформаційну складову кадрової безпеки , оскільки вони свідчать про недостатній захист комерційної інформації від внутрішніх та зовнішніх зловживань у роботі персоналу.

Антиконфліктна складова кадрової безпеки ВАТ Бершадське районне підприємство «Агромаш» потребує додаткової уваги , оскільки знаходиться в зоні нестійкої безпеки. Про це свідчить відсутність сформованого позитивного морально-психологічного клімату в колективі, що зумовлено у першу чергу

значною плінністю кадрів на підприємстві. Крім того, стан трудової дисципліни на підприємстві у 2021 р. погіршився на 0,1% у порівнянні з 2020 р.

Безпека життєдіяльності, як складова кадрової безпеки, знаходиться в зоні нормальної безпеки. Такий висновок ґрунтується на заходах щодо забезпечення оптимальних умов праці для персоналу - робочі місця, що відповідають естетичним, антропометричним, інформаційним нормам, видача спецодягу, засобів індивідуального захисту та гігієнічних засобів. З метою підтримки здоров'я співробітників здійснюється харчування персоналу у їдальні. Служба охорони фірми забезпечує комплекс заходів щодо недопущення зовнішніх небезпек персоналу підприємства.

Наведено аналіз кадрової безпеки у розрізі її функціональних складових. Для узагальнення проведеного аналізу доцільно скласти профіль кадрової безпеки підприємства (табл. 2.10.).

Аналіз табл. 2.10 свідчить про недосконалість методики оцінки кадрової безпеки, оскільки можна зробити висновок лише про окремі характеристики, що здійснюють вплив на стан кадрової безпеки. За профілем кадрової безпеки неможливо дати оцінку загальному рівню кадрової безпеки. За допомогою табл. 2.10 можна лише зробити висновок про знаходження кадрової безпеки в зоні нестійкої безпеки, більшість характеристик здійснюють негативний вплив.

Таблиця 2.10

**Профіль кадрової безпеки ВАТ Бершадське районне підприємство
«Агромаш»**

Характеристика середовища	Спрямованість впливу	Бальна оцінка	Профіль						
			-3	-2	-1	0	1	2	3
Показник укомплектованості кадрами зменшився на 5, 1 %	-1	2							
Показник плінності кадрів становить 46 % і за рік збільшився на 5,36 %	-1	3							

Відсутність деструктивних конфліктів на підприємстві	+1	3								
Відсутня сильна корпоративна культура	-1	1								
30 ,4% співробітників отримують мінімальну заробітну плату	-1	2								
Показник соціальної захищеності підвищився на 12 , 07%	+1	1								
Показник освітнього рівня працівників становить 55%	+1	2								
Зниження рівня трудової дисципліни	-1	2								
Підприємство забезпечує харчування своїх співробітників, піклується про безпечні умови праці	+1	2								
Показник мотивації заробітної плати становить 56 %	-1	2								
Значна частка молоді на підприємстві (64%)	+1	3								
Для співробітників діє система премій, доплат та надбавок	+1	2								
Для співробітників не забезпечується можливість навчання та підвищення майстерності	-1	3								
Показник захищеності інформації зріс на 3,97%	+1	3								
Лояльність персоналу становить 20%	-1	3								

Також для визначення необхідних дій щодо удосконалення та розвитку кадрової безпеки підприємства доцільно провести оцінку передумов настання кадрового ризику для ВАТ Бершадське районне підприємство «Агромаш». У роботах вчених з оцінки кадрових ризиків серед головних передумов, що впливають на їх настання, названі наступні: низький рівень роботи з розвитку персоналу, невідповідність систем мотивації і оцінки персоналу, доступ конкурентів до конфіденційної інформації, застосування психологічних погроз та шантажу з боку конкурентів, неефективна реалізація кадрової політики підприємства, вплив макроекономічної ситуації, неефективність інфраструктури ринку.

На основі кластерного аналізу нами визначено 5 факторів, що чинять найбільший вплив на рівень кадрового ризику досліджуваного підприємства. Вихідні дані для кластерного аналізу наведено в табл. 2.11.

За допомогою пакету прикладних програм «Statistica 6.0», а саме: модулю

«Cluster Analysis», проведено кластер-ний аналіз та отримано два кластери передумов настання кадрового ризику. Шкала рівня кадрового ризику інтерпретуються таким чином: від 0 до 25 балів - допустимий рівень, від 26 до 50 балів - середній рівень, від 51 до 75 - високий рівень, від 76 до 100 балів - критичний рівень кадрового ризику.

Таким чином, кадровий ризик є допустимим. Основні заходи для нейтралізації та попередження кадрових ризиків повинні бути спрямовані на діагностику структури оплати праці, формування механізму для професійного зростання, а також проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу та вдосконалення кадрової стратегії підприємства.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для кластерного аналізу передумов кадрового ризику

Передумови настання кадрового ризику	Умовне позначення	Вплив на підприємство, %	Вірогідність настання впливу, %
Низький рівень роботи з розвитку персоналу	C1	80	15
Невідповідність системи мотивації праці до системи оцінки ефективності персоналу	C2	90	18
Доступ конкурентів до конфіденційної інформації	C3	85	14
Неефективна реалізація кадрової політики підприємства	C4	75	16
Вплив макроекономічної ситуації	C5	85	15
Неефективність інфраструктури ринку	C6	70	11
Застосування психологічних погроз та шантажу з боку конкурентів	C7	65	11

Інтегральний показник кадрового ризику розраховується за формулою :

$$R = \sum P_i \cdot f_i, \quad (2.5)$$

де R - інтегральна оцінка ризику;

P_i - нормоване значення i -ї передумови настання кадрового ризику;

f_i - експертна оцінка кадрового ризику.

Оцінку п'яти факторів проведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка передумов, що впливають на виникнення кадрового ризику

№	Передумови, що впливають на виникнення кадрового ризику	Рівень впливу (бали)
1	Низький рівень роботи з розвитку персоналу	80
2	Невідповідність системи мотивації праці до системи оцінки ефективності персоналу	90
3	Несанкціонований доступ конкурентів до конфіденційної інформації	85
4	Неефективна реалізація кадрової політики підприємства	75
5	Вплив макроекономічної ситуації	85

Розрахунок інтегральної оцінки настання кадрового ризику наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2 .13

Оцінка передумов настання кадрового ризику

№	Розрахунок нормованого значення	Нормовані значення (P_i)	Оцінка передумов кадрового ризику (f_i)	Інтегральний показник R
1	$86/(86 + 95 + 90 + 80 + 85)$	0 ,197	25	4,93
2	$95/(86 + 95 + 90 + 80 + 85)$	0,218	17	3,71
3	$90/(86 + 95 + 90 + 80 + 85)$	0,206	20	4,12
4	$85/(86 + 95 + 90 + 80 + 85)$	0,195	22	4,29
5	$80 /(86 + 95 + 90 + 80 + 85)$	0,183	15	2,75
Інтегральна оцінка кадрового ризику для підприємства				19,8

Графічну інтерпретацію результатів оцінки представлено на рис. 2.20.

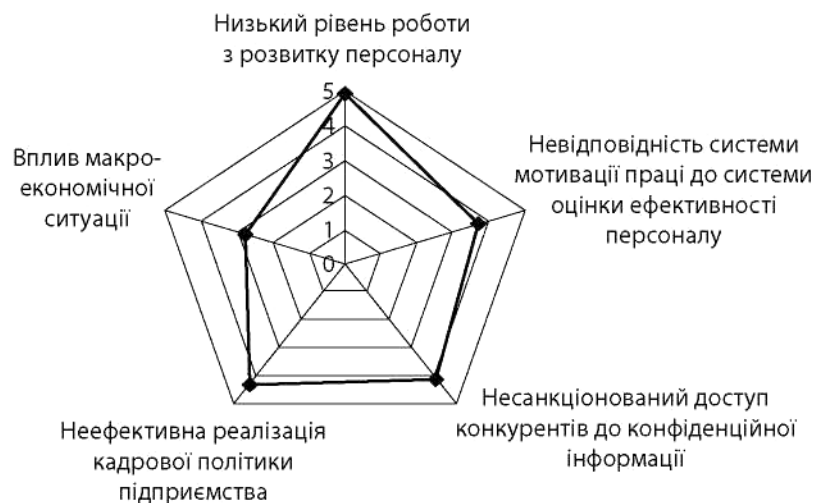


Рис. 2.20. Оцінка кадрових ризиків

Таким чином , проаналізувавши передумови настання кадрового ризику, можна зробити висновок, що найбільш впливають на виникнення кадрового ризику низький рівень роботи з розвитку персоналу та неефективна реалізація кадрової політики підприємства, а найменш - макроекономічна ситуація.

На основі аналізу та дослідження показників у роботах [40;111] із оцінки економічної безпеки та кадрової безпеки сучасними фахівцями, нами обґрунтовано показники для проведення оцінки стану кадрової безпеки промислового підприємства. Цей процес обґрунтування досить складний і вміщує потенційну можливість систематизації та узагальнення щодо теоретичних положень, рекомендацій та пропозицій фахівців, вчених, світовий і досвід розвинених країн й власні напрацювання, проведені дослідження , законодавчо-нормативну базу. На підставі зазначеного вище була розроблена послідовність формування системи показників для оцінки стану кадрової безпеки (додаток К, рис . К1).

Виявлення основних факторів впливу на кадрову безпеку підприємства за складовими (1-й етап) ґрунтується на результатах дослідження науковців, експертному опитуванні та авторських спостереженнях.

На основі аналізу інформаційних джерел і узагальнених точок зору фахівців та наявності потенційної можливості використання статистичних даних були визначенні показники (2-й етап), які характеризують кадрову безпеку підприємства за функціональними складовими.

Третій етап - це аналіз та коригування показників, які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з процесом управління кадровою безпекою підприємства.

На основі попереднього етапу формується система показників для проведення комплексної оцінки стану кадрової безпеки підприємства, що дозволить якісно дослідити її стан, проводити моніторинг та впроваджувати заходи з удосконалення.

Методичні принципи вибору індикаторів для формування системи показників оцінки кадрової безпеки підприємства наведено нижче:

- принцип повноти (комплексності): набір індикаторів повинен достатньо повно характеризувати всі складові кадрової безпеки підприємства;
- принцип ненадлишковості: показники не повинні враховувати одні й ті самі характеристики кадрової безпеки, не мають функціонально залежати один від одного;
- принцип інформаційної простоти: показники повинні базуватися на існуючому обліку та звітності підприємства ;
- принцип нормалізації: у кінцевому вигляді показники необхідно приводити до ізоморфного вигляду, тобто до однакової спрямованості та одиниць вимірювання.

Розроблену нами послідовність оцінювання стану кадрової безпеки підприємства наведено в додатку К, рис. К2.

Запропонована послідовність дозволить сформувати систему показників, що передбачає інтеграцію зв'язків між основними напрямками стратегії розвитку підприємства, що, у свою чергу, дозволяє більш усвідомлено підходити до вибору індикаторів кадрової безпеки та на їх основі визначати інтегральний показник стану кадрової безпеки на підприємстві.

Інформаційна база для аналізу показників ґрунтується на використанні таких звітів: «Звіт з праці» (річний і квартальний), «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», «Звіт про стан заборгованості із заробітної плати», тощо. Готують ці матеріали відповідні служби підприємства: відділ праці і зарплати, кадрів, планово - економічний, бухгалтерія тощо.

Для характеристики рівня окремих складових кадрової безпеки важливим є формування системи показників. Даний етап багато в чому визначає ефективність функціонування системи управління кадровою безпекою в цілому. Від того, наскільки повно та точно сформовано систему показників, залежить своєчасність розпізнавання негативних тенденцій розвитку й можливість попередження кризових ситуацій. Розроблену систему індикаторів для визначення рівня кожної зі складових кадрової безпеки наведено в додатку

Л.

У додатку М визначені індикатори соціально -мотиваційної безпеки на досліджуваних промислових підприємствах Вінницької області Бершадського району.

Якщо ж проранжувати підприємства за рівнем соціально-мотиваційної безпеки, то маємо такий рейтинг (табл. 2.14).

Таблиця 2 .14

Рейтинг підприємств за рівнем соціально-мотиваційної безпеки

№ з/п	Найменування підприємств	Рівень соціально -мотиваційної безпеки на 2021 р.
1.	ПАТ «Швейна фабрика «Бужанка»	0,842
2.	ВАТ «Птахокомбінат «Бершадський»	0,706
3.	ТОВ «ВКФ Спайк»	0,663
4.	ПАТ «Бершадьмолоко»	0 ,635
5.	ПАТ «Бершадський комбінат»»	0,618
6.	ДП «Бершадський спиртовий завод»	0,559
7.	ВАТ Бершадське районне підприємство «Агромаш»	0 ,501
8.	ДП «Бершадське лісове господарство»	0 ,489

**Власна розробка автора*

Таким чином, у даному дослідженні додатково визначено індикатори професійної та антиконфліктної безпеки на підприємствах.

У результаті лідируючу позицію за рівнем професійної безпеки займає ПАТ «Бершадський комбінат»» з рівнем 0,687. За ним друге та третє місце вже посіли ПАТ «Швейна фабрика «Бужанка» (0,661) і ТОВ «ВКФ Спайк» (0,548). Останнє місце , як і за рівнем соціально-мотиваційної безпеки , займає ДП «Бершадське лісове господарство» з показником 0,425. Щодо індикаторів антиконфліктної безпеки на досліджуваних підприємствах, то вони були визначені методом анкетування.

Для оцінки рівня лояльності персоналу необхідно проводити дослідження на основі розроблення анкет і анонімно опитувати співробітників підприємств, які займають різні посади для більшої відвертості й адекватності оцінки .

Результати опитування певним чином обробляти та робити конкретні висновки. На їх основі здійснювати інтегральну оцінку рівня лояльності персоналу підприємства.

Враховуючи широту спектра можливих індикаторів стану кадрової безпеки й великі розходження у потребах аналізу для підприємств різної спеціалізації та розмірів, конкретний склад запропонованих показників може бути скоригований. У випадку великої розмірності вихідної системи показників для побудови моделі фільтра можуть бути використані методи факторного аналізу, зокрема метод головних компонент, що дозволяє виділити латентні фактори, які впливають на кадрову безпеку підприємства, а потім здійснити ранжування показників усередині виділених груп.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ БЕРШАДСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Загрози кадровій безпеці підприємств та заходи щодо попередження і її подолання

Згідно з даними порталу Content Security, наявні у світі внутрішні та зовнішні загрози кадровій безпеці розподіляються наступним чином: розголошення (зайва балакучість працівників) – 32 %; несанкціонований доступ шляхом підкупу і схиляння до співпраці з боку конкурентів та злочинних угруповань – 20%; відсутність у компанії належного нагляду і жорстких умов забезпечення конфіденційності інформації – 14 %; традиційний обмін виробничим досвідом – 12 %; безконтрольне використання інформаційних систем – 10 % наявність передумов виникнення серед персоналу конфліктних ситуацій, пов'язаних з відсутністю належної трудової дисципліни, психологічною несумісністю, випадковим підбором кадрів, непрофесійною роботою кадрів зі згуртування колективу – 8% (рис . 3.1.)[149].



Рис. 3.1. Загрози кадровій безпеці за даними порталу Content Security*.

**Розроблено автором на основі [149]*

За даними проведеного організацією PWC Всесвітнього огляду

економічних злочинів, в Україні у 2020 році більш як у третині компаній зафіксовано випадки економічних злочинів, а кількість внутрішніх шахрайських операцій зросла на 22 відсотки у порівнянні з 2018 роком. Найбільш поширеними видами зловживань у компаніях були незаконне привласнення майна (31%), корупція та хабарництво (29%), маніпуляції з фінансовою звітністю (14%), порушення прав інтелектуальної власності (13%), податкове шахрайство (7%), торгівля інсайдерською інформацією (3%), відмивання грошей (3%) (рис. 3.2.). При цьому збитки мали не лише фінансовий характер, а й супроводжувалися "супутніми збитками" – погіршенням стосунків у колективі, завданням шкоди бренду та діловим стосункам.



Рис. 3.2. Найпоширеніші види економічних правопорушень в українських компаніях за даними PWC (2020 р.)

**Розроблено автором на основі [19]*

У майбутньому 42 % керівників українських підприємств очікують від своїх підлеглих проявів хабарництва й корупції, 35% – незаконного

привласнення майна, 25% побоюються маніпуляцій з фінансовою звітністю, 12% – торгівлі інсайдерською інформацією [19] (рис. 3.3.). Такі дані свідчать про існування широкого кола загроз кадровій безпеці.

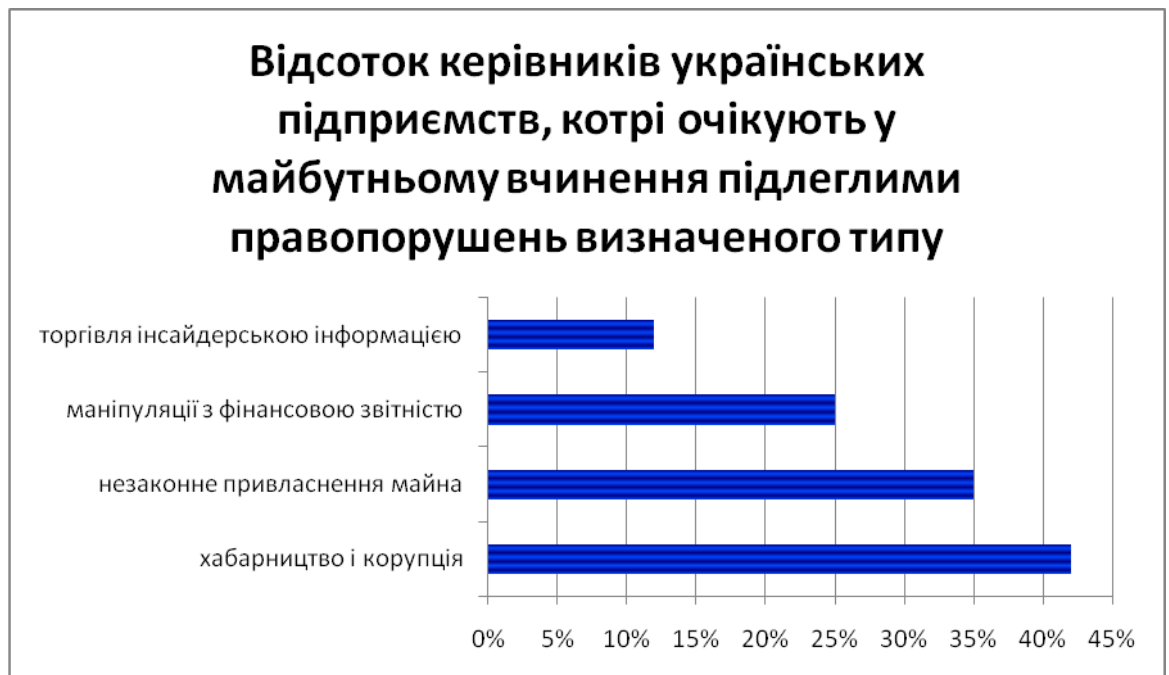


Рис. 3.3 . Відсоток керівників українських підприємств, котрі очікують у майбутньому вчинення підлеглими правопорушень визначеного типу (за даними PWC)

**Розроблено автором на основі [19]*

Нерідко на підприємствах трапляються не лише службові чи адміністративні правопорушення, а й злочини. Маються на увазі афери, "відкати", фальсифікація сум на рахунках і підробка чеків підприємства, продаж (використання) майна підприємства з корисливою метою, оплата роботи фіктивних осіб, фальсифікація документації підприємства й перерахування коштів на власний рахунок, несанкціоновані операції з матеріальними і нематеріальними активами підприємства, фальсифікація звітів про використання коштів на відрядження й представницькі видатки тощо [15, с. 123 – 124]. Ці дані засвідчують превалювання у безпеці підприємства людського фактору, що спонукає акцентувати на загрозах, пов'язаних з

персоналом.

Оцінка стану існуючої кадрової безпеки на підприємстві тісно пов'язана з різними параметрами макро- й мікроекономічного характеру. Ці показники дозволяють скласти уявлення про зовнішнє і внутрішнє середовище діяльності підприємства і його динаміку, однак вони не дають розуміння того, звідки чекати наступного удару по кадровій безпеці. Першим кроком в управлінні кадровою безпекою за загрозами є розробка ефективної класифікації загроз.

Методологію попередження й подолання загроз кадровій безпеці слід розглядати на трьох рівнях: мікро-, мезо- й макрохарактеру відносно самого підприємства. За такого поділу до загроз мікрохарактеру відносяться такі, джерелом яких є людський фактор – працівники підприємства, їх діяльність, окремі рішення й вчинки, що приймаються чи втілюються персоналом підприємства. До мезорівневих слід відносити загрози, як виникають у момент виходу підприємства на ринок. Ці загрози пов'язані передусім з відносинами з контрагентами та підприємствами-конкурентами, а також з внутрішніми змінами, що відбуваються з цього приводу в підприємстві (наприклад, корекція витрат на додаткову заробітну плату тощо). До загроз макрохарактеру слід віднести практично невідконтрольні підприємству негативні зміни у державному законодавстві, що становить правову основу його діяльності, а також такі чинники, як політична й мікроекономічна нестабільність, форс-мажорні обставини (рис. 3.4.).

До найважливіших загроз економічній безпеці України належать незахищеність внутрішнього українського ринку, несумлінна конкуренція й контрабанда, низький технологічний рівень підприємств, неефективне використання матеріальних ресурсів, валютні ризики й неефективне використання бюджетних коштів, високий рівень тінізації доходів, відсутність стимулів до легалізації доходів населення і зменшення тіньової зайнятості, небезпечне зростання частки іноземного капіталу в стратегічно важливих галузях національної економіки.



Рис. 3.4. Загрози кадровій безпеці мікро -, мезо- й макрохарактеру відносно підприємства

**Власна розробка автора*

Утім, зважаючи на переважно фінансовий характер названих загроз, на нашу думку, слід говорити про *ризики* (включно з пунктом про тінізацію економіки), що загрожують економічній безпеці країни. Натомість до *загроз* економічній безпеці необхідно відносити ті загрози, що значною мірою походять від людського фактору й визначаються ним. Так, ризик залежності і незахищеності внутрішнього ринку, що в Указі сформульовано як "залежність внутрішнього ринку від зовнішньоекономічної кон'юнктури, недостатня ефективність роботи щодо його захисту від несумлінної конкуренції з боку українських монополістів та імпортерів, а також щодо боротьби з контрабандою" доцільно на нашу думку в професійній діяльності менеджерів розглядати у такому формулюванні: "відсутність нормативно-правового

забезпечення можливостей для формування незалежної ринкової кон'юнктури, неналежна ефективність наявних механізмів і методів захисту внутрішнього ринку від монополістів, імпортерів та контрабанди". У такій формі визначений Указом ризик набуває ознак загрози, що базується передусім на врахуванні людського фактору, а відтак потрапляє до сфери відання менеджерів з кадрової безпеки, чи осіб, на яких покладено відповідні зобов'язання з управління кадровою безпекою. Подібним чином доцільно, на нашу думку, виявляти роль людського чинника й у інших положеннях і нормативно-правовій документації.

Можна стверджувати, що у макросередовищі діяльність підприємства зі збереження й посилення кадрової безпеки зводиться до:

1) пошуку адміністративно-організаційних важелів демократичного впливу на органи державної влади, у тому числі вступ до неприбуткових громадських організацій з метою забезпечення дотримання своїх прав, а відтак – укріплення економічної й кадрової безпеки;

2) моніторингу протестних настроїв у суспільстві, готовність захищати і відстоювати свої інтереси разом з іншими підприємствами, що страждають від погіршення економічних умов господарювання, викликаних спірними діями влади;

3) моніторингу світових і регіональних тенденцій у сфері природних і техногенних катастроф, відстеження чинників, що можуть призвести до надзвичайних ситуацій з виникненням загроз персоналу підприємства, його кадровій безпеці;

4) розробки планів реагування та відновлення, системи менеджменту антикризових дій на випадок надзвичайних ситуацій, що має враховувати потреби кадрової безпеки підприємства;

5) вдосконалення методології управління у кризовій ситуації;

6) страхування у міру необхідності й можливості ризиків персоналу, пов'язаних з настанням надзвичайних ситуацій (рис. 3.5.).

Основні напрями діяльності підприємства зі збереження і посилення кадрової безпеки у зв'язку з актуалізацією загроз макрорівня

Рис. 3.5. Основні напрями діяльності підприємства зі збереження і посилення кадрової безпеки у зв'язку з актуалізацією загроз макрорівня*

**Власна розробка автора*

Щодо останнього пункту слід зауважити, що в Україні діє декілька видів обов'язкового й добровільного страхування. В аналізованій сфері загроз кадровій безпеці макрохарактеру залежно від виду господарської діяльності можуть застосовуватись такі види обов'язкового страхування: медичне страхування; особисте страхування працівників відомчої та сільської пожежної охорони і членів добровільних пожежних дружин; особисте страхування від нещасних випадків на транспорті; авіаційне страхування цивільної авіації; страхування засобів водного транспорту; страхування цивільної відповідальності оператора ядерної установки за ядерну шкоду, яка може бути заподіяна внаслідок ядерного інциденту; страхування цивільної відповідальності суб'єктів господарювання за шкоду, яку може бути заподіяно пожежами та аваріями на об'єктах підвищеної небезпеки, включаючи

пожежовибухонебезпечні об'єкти та об'єкти, господарська діяльність на яких може призвести до аварій екологічного та санітарно-епідеміологічного характеру; страхування майнових ризиків при промисловій розробці родовищ нафти і газу; страхування відповідальності експортера та особи, яка відповідає за утилізацію (видалення) небезпечних відходів, щодо відшкодування шкоди, яку може бути заподіяно здоров'ю людини, власності та навколишньому природному середовищу під час транскордонного перевезення та утилізації (видалення) небезпечних відходів; страхування цивільної відповідальності суб'єктів космічної діяльності; страхування об'єктів космічної діяльності (космічна інфраструктура), які є власністю України, щодо ризиків, пов'язаних з підготовкою до запуску космічної техніки на космодромі, запуском та експлуатацією її у космічному просторі; страхування майнових ризиків користувача надр під час дослідно-промислового і промислового видобування та використання газу (метану) вугільних родовищ тощо. Крім цих видів страхування, які є обов'язковими, а відтак не залежать від оцінки менеджментом відповідних підприємств ризиків настання тієї чи іншої надзвичайної події, в Законі України "Про страхування" згадуються також певні види добровільного страхування.

Добровільне страхування є одним з гнучких інструментів кризового планування й управлінням відновленням після настання надзвичайної ситуації. На макрорівні для полегшення відновлення після настання надзвичайних ситуацій, що підривають кадрову безпеку підприємства, можна застосовувати задекларовані в Законі України "Про страхування" види страхування: страхування життя; страхування від нещасних випадків; медичне страхування (безперервне страхування здоров'я); страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ й інші види добровільного страхування.

На нашу думку, антикризовий менеджмент в процесі організації й забезпечення мінімізації загроз кадровій безпеці значною мірою базується на уявленнях про складність впливу на саму суть загрози. Це сприяє розробці непрямих методів усунення загрози, а також посиленню уваги до проблем

забезпечення відновлення об'єктів, що постраждали від надзвичайних ситуацій, та відшкодування збитків працівникам компанії. Непрямі методи усунення загрози передбачають укріплення вразливостей у кадровій безпеці, зокрема підвищені вимоги до набору персоналу і його навчання, проведення спеціальних тестів і тренувань, безперервна освіта і контроль за розвитком персоналу на тих підприємствах, де це необхідно. Це стосується передусім підприємств з високим рівнем небезпечності діяльності, зумовлених техногенними і природними факторами: нафто-, гірничовидобувні компанії, підприємства хімічної промисловості, атомні електростанції, обслуговуючі підприємства (приміром, аварія під час перевезення нафтопродуктів, шкідливих хімічних речовин незалежним перевізником за договором надання послуг перевезення є кадровою загрозою саме такому підприємству), а також інші, діяльність яких значною мірою залежить від погодних умов, природних процесів тощо (авіаперевізники, фермери й інші).

Наголосимо, що загрози соціально-економічного, антропогенного характеру підприємство здатне певною мірою мінімізувати на стадії виникнення, що визначається його діяльністю у політичній сфері і нерідко пов'язане з його політико-правовою безпекою. Політико-правові загрози кадровій безпеці зростають з посиленням економічної і політичної нестабільності в країні, у зв'язку з циклічними макроекономічними коливаннями, а також можуть бути викликані прийняттям владою необдуманих рішень тощо. За цих умов великого значення набуває здатність підприємства до кооперації з іншими підприємствами -конкурентами задля досягнення мети протидії можливим загрозам макросередовища. Така співпраця може ставитись під загрозу "сліпотою" – некваліфікованістю вищого керівництва, нездатністю реально оцінити загрози макросередовища, подолання яких може принести значно більше збитків, у тому числі непоправних, аніж співпраця хай навіть з ідейними опонентами серед підприємств-конкурентів. Не може розглядатись протестний вплив на владу як засіб ефективного управління загрозами підприємства, оскільки такий вплив має досить високу ціну – часто це зупинка

виробництва, втрата кваліфікованих кадрів, а у результаті й неспроможність досягнути поставлених цілей попередження загроз кадровій безпеці.

Дослідивши загрози макросередовища при управлінні кадровою безпекою, слід звернутись до наступної групи загроз – загроз мезосередовища, тобто на рівні діяльності самого підприємства.

Загрози кадровій безпеці мезосередовища виникають з початку самоідентифікації підприємства на ринку й настання активної взаємодії з підприємствами-конкурентами, споживачами (покупцями) і постачальниками. Ці загрози є більш керованими, ніж загрози макросередовища. Більш глибокий аналіз загроз повинен базуватись на обраній кожним окремим підприємством політиці забезпечення кадрової безпеки. Однак можна виділити й універсальні принципи управління кадровою безпекою на рівні мезосередовища.

Необдуману непрофесійну діяльність менеджерів, що суперечить політиці кадрової безпеки підприємства, здатна підірвати його фінансово-економічний стан підприємства, мати негативний вплив на економічні показники, ефективність виробництва, надання послуг; здатна знищити довіру бізнес-партнерів до підприємства як такого, що втратило імідж, що тягне за собою ще більші втрати і може стати значною загрозою економічній безпеці й існуванню підприємства. Отже, діяльність менеджменту підприємства повинна розглядатись передусім як така, що глибоко пов'язана з надзвичайно небезпечними загрозами кадровій безпеці, зокрема, у сфері стосунків з підприємствами-конкурентами й контрагентами.

Відтак, на нашу думку, на мезорівні забезпечення кадрової безпеки підприємств повинне ґрунтуватися на таких ключових засадах (рис. 3.6):

- 1) Створення систем попередження незаконної діяльності менеджерів з послаблення конкурентоспроможності, що включає:

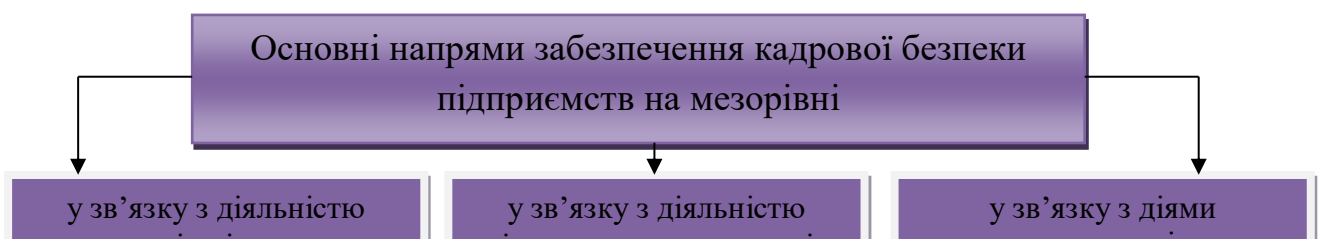


Рис. 3.6. Основні напрями забезпечення кадрової безпеки підприємств на мезорівні*

**Власна розробка автора*

а) моніторинг потреб і обов'язків менеджерів підприємства, котрі відповідають за відносини з підприємствами конкурентами. Перебування менеджерів у полі прямого зору конкурентів можуть активізувати різноманітні протиправні дії, скеровані на підірив конкурентних позицій підприємства на ринку. Приміром, підкупивши менеджера конкуренти можуть змусити його подавати неправдиві аналітичні зведення щодо позиції підприємства на ринку, ведучи таким чином інформаційну війну або ж вмотивувати менеджерів до переманювання ключових клієнтів до підприємства конкурента, пообіцявши натомість вищу краще оплачувану посаду. На перешкоді цим загрозам може стати врахування потреб менеджерів у процесі здійснення ними трудових обов'язків, особлива увага до лояльності менеджерів, котрі співпрацюють з

підприємствами -конкурентами у частині обміну досвідом, реалізації спільних проектів тощо.

б) впровадження планування й контролю заходів посилення конкурентоспроможності підприємства, що відображають реальний стан справ, які можливо виконати і такі, що не включають незаконних методів впливу на конкурентів. Для підприємства, де відбуваються процеси з посилення кадрової безпеки необхідно з залученням висококваліфікованих фахівців та інноваційних методик розробити дієві програми заходів, що передбачають посилення конкурентної позиції без завдання шкоди конкурентам методами незаконного впливу. Такий підхід здатен не лише мінімізувати безпосередні загрози кадровій безпеці у зв'язку з уникненням санкцій з боку органів державної влади за порушення конкурентного законодавства, так і підвищити загальну культуру конкуренції, запобігти зустрічним незаконним діям підприємств-конкурентів.

в) покладення на менеджерів, чийм обов'язком є нагляд за діяльністю конкурентів, відповідальності за виникнення кризових ситуацій у цій сфері. Особливо важливо аби відповідальність за недогляд у сфері забезпечення кадрової безпеки покладалась особисто на особу, винну у загостренні кризових ситуацій. Іншими словами слід уникати випадків кругової поруки чи розпорошення відповідальності (за принципом "винен колектив - не винен ніхто"). У той же час санкції за порушення принципів кадрової безпеки повинні об'єктивно відповідати цілям підприємства та бути спрямованими не так на покарання як на відновлення та попередження настання таких загроз у майбутньому.

г) надання повноважень контролю діяльності менеджерів, що пов'язані з підприємствами -конкурентами, службі кадрової безпеки підприємства. У випадку коли у зв'язку з малими розмірами підприємства на ньому не виділяється служби економічної чи кадрової безпеки доцільно виокремити працівника, котрий завдяки своїй лояльності, прихильності цілям та місії підприємства, його кадровій культурі здатен наглядати за діями співробітників

та наполягати на неухильному дотриманні вимог кадрової безпеки. Витрати на утримання такого працівника цілком компенсуються завдяки мінімізації згубного впливу загроз кадровій безпеці на економічну безпеку підприємства.

2) Розробка й впровадження методології попередження дій конкурентів з підриву конкурентоспроможності й кадрової безпеки підприємства , що складається з:

а) розробки методології відповідно до останніх наукових досягнень у цій сфері ;

б) впровадження методології, донесення її принципів до усіх менеджерів, на кому лежить відповідальність за можливе порушення цілісності систем конкурентоспроможності й встановлення відповідальності за недотримання положень методології;

в) надання службі безпеки підприємства повноважень контролю за дотриманням положень впровадженої методології;

г) перегляд положень методології у зв'язку з виникненням кризових ситуацій, не передбачених нею а також з появою нових наукових розробок.

3) Встановлення "правил гри" з постачальниками і покупцями:

а) розробка правил поведінки менеджменту, спрямованих на посилення позитивного іміджу підприємства . Важливо, щоб у стосунках з покупцями та постачальниками як рядові працівники так і менеджмент вищої ланки уникали необдуманих вчинків чи висловлювань , намагались не допустити виникнення конфліктів, а у разі їх настання - швидко і з мінімальними зусиллями ліквідовували непорозуміння. У той же час позитивний імідж підприємства не має бути просто набором шаблонів, а має складатись з обдуманих правил поведінки, закріплених організаційно-розпорядчими документами та впроваджених на рівні корпоративної культури.

б) виявлення слабких місць у відносинах з контрагентами й планомірно їх усунення. Слабкі місця у відносинах з контрагентами можуть виникати не лише у зв'язку з перебоями у постачанні продукції, але й через певні конфлікти особистого характеру або ж через невідповідність корпоративної культури,

стратегічних цілей , місії, традицій двох підприємств. Виявлені слабкі місця характеризуються посиленням ризиком настання загроз на них - у разі навіть коли у конкретний момент часу не відбувається нічого небезпечного при погіршенні макроекономічної обстановки можуть проявити себе найгіршим чином та значно підірвати кадрову і економічну безпеку підприємства.

в) періодичне тестування менеджерів на предмет виявлення у їх характері рис, що здатні зашкодити стосункам з постачальниками й покупцями і підірвати імідж підприємства; переведення таких менеджерів на посади, що більше відповідають їх характеру, приміром , на управління виробництвом або персоналом. У контексті проведення політики відповідності кадрів займаним посадам в процесі оцінювання персоналу слід звертати увагу на здатність менеджерів співпрацювати з контрагентами, клієнтами з приводу вирішення конфліктних ситуацій, забезпечення належної якості обслуговування й загалом з питань функціонування підприємства . У разі коли виявляється, що менеджер не здатен продуктивно виконувати свої функції у комунікативній сфері його слід замінити кимось більш підходящим , натомість спробувати розкрити компетенції такого менеджера у інших сферах.

г) моніторинг відносин з контрагентами для своєчасного виявлення і попередження можливих порушень , що можуть підірвати кадрову безпеку підприємства.

Необхідно розглянути й загрози мікрорівня відносно підприємства – загрози рівня окремого працівника.

Наголосимо на тому, що необхідно зважати на те, що працівник може стати джерелом загрози підприємству. Це пов'язано передусім з ключовою проблемою управління персоналом – розходженням інтересів працівника і підприємства.

Особливості інтересів працівника та підприємства і їх конфліктів нині не широко досліджені науковою думкою. У той же час це є вагомим питанням кадрової безпеки, її забезпечення та умов виникнення певних специфічних загроз . Трудові спори у такому випадку, на нашу думку, є лише частковим

тимчасовим проявом, ескалацією конфлікту інтересів працівника та підприємства. Трудовий спір є лакмусовим папірцем, що дозволяє припустити колись у минулому існування суперечності, конфлікту інтересів працівника та підприємства.

Інтереси працівника напряду витікають з прав людини, формула яких вироблена протягом віків юриспруденцією та в Україні є закріпленою Конституцією України, законодавчими та підзаконними нормативними актами, міжнародними нормативними актами, ратифікованими Верховною Радою України. Що стосується трудових прав, то крім Конституції України на захист інтересів працівника прийнято Кодекс законів про працю України. Проте у кожному конкретному випадку нерідко працівник змушений сам відстоювати свої інтереси, оскільки робота правозахисних організацій у частині захисту інтересів працівників нині не є поширеною. Часті випадки судових процесів у зв'язку з намаганням працівника відстояти свої інтереси є цьому свідченням.

Вище уже розглядались чотири сфери формування і розвитку кадрової безпеки: планування персоналу, управління залученням й розвитком, мотивація та оцінка персоналу. На наш погляд, у процесі управління встановленням й знешкодженням загроз ці сфери можуть розглядатись у якості орієнтирів, за якими повинна проводитись робота з загрозами кадровій безпеці на мікрорівні підприємства.

Щодо загроз мікрорівня, наголосимо на загрозах, суб'єктом і джерелом походження яких є окремий працівник, незалежно від департаменту чи підрозділу, де відбувається його трудова діяльність, діяльність його підлеглих й реалізація рішень вищого керівництва, тобто працівник "як він є" – окрема жива істота, що при аналізі можливих загроз протиставляється системі кадрової безпеки. При аналізі загроз, що можуть виникнути на мікрорівні підприємства доцільно вивчати передовсім такі загрози, що більшою мірою впливають на усю систему кадрової безпеки, а не ті, що впливають на неї певною мірою чи мають дуже слабкий, непрямий вплив.

Передусім розглянемо загрози кадровій безпеці підприємства на

мікрорівні зі сфери планування персоналу. Процес планування людських ресурсів відбувається за наступною схемою (додаток Н).

Використовуючи наведену схему, розглянемо загрози, небезпечні для підприємства на мікрорівні [147, с. 55 – 57]. У сфері кадрового планування служба управління персоналом може припускатись таких помилок, які у випадку вчасного не усунення набувають значення загроз:

1. Невідповідність запланованих потреб у людських ресурсах потребам підприємства. Розходження у потребах здатне спричинити не лише проблеми фінансового а й кадрового характеру, зокрема активізувати загрози кадровій безпеці. Кадрова безпека є чутливою до забезпеченості підприємства персоналом належної якості та у належній кількості так само як фінансова система потребує певної визначеної кількості ліквідних фінансових ресурсів для забезпечення оборотних операцій. У випадку коли з тих чи інших причин - під тиском керівництва або за умови браку компетентності чи кваліфікації менеджер змушений виставляти перед рекрутером не виправдані вимоги щодо набору кадрів або ж приймати рішення про вивільнення персоналу можуть виникати різноманітні проблеми та загрози, що послаблюватимуть кадрову безпеку .

2. Нереальність планів, завищення або заниження потреби у людських ресурсах чи їх частини. Загроза такого типу пов'язана знову ж таки з компетентністю відділу кадрів чи особи, відповідальної за прийом , навчання, розміщення, просування працівників. Установлення нереальних запланованих обсягів по людським ресурсам можливе з низки причин. Це як низька компетентність та кваліфікованість управлінця, нездатного об'єктивно оцінити потребу у кадрах та розрахувати економічну обґрунтованість подальших кроків щодо зміни кількості персоналу, та і окремі риси характеру, як-от надмірний песимізм чи оптимізм щодо продуктивності праці найнятих працівників. Викривлення у плануванні набору персоналу також може бути викликане мотивами власної вигоди - приміром створення робочого місця на державному підприємстві за особисту винагороду на шкоду виробничому чи трудовому

процесові. Або ж і складна фінансова ситуація у державі, високий рівень безробіття та конкуренція на ринку праці може спонукати підприємця до пошуку оптимізаційних механізмів, котрі могли б забезпечити підприємство робочою силою незважаючи на невиправданість планів щодо трудових ресурсів.

3. Недостатня увага до планування персоналу з огляду на вплив змін його кількісних і якісних показників на конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність підприємства в умовах економіки що розвивається є запорукою його виживання на ринку, де конкуренти намагаються відхопити щоразу більших шматок пирога іноді і з застосуванням методів нечесної конкуренції. Зміна кількісних та якісних показників персоналу є критерієм, на який слід звертати особливу увагу у контексті забезпечення кадрової безпеки з огляду на необхідність забезпечення конкурентоспроможної тривалої діяльності підприємства на ринку, його інвестиційної привабливості та фінансової стійкості.

4. Невикористання системного підходу, ситуаційного підходів, маркетингових методів, інших сучасних підходів й методів планування кадрів. Ігнорування сучасних наукових методів планування забезпечення підприємства кадрами здатне згубно відобразитись на загальних фінансових результатах діяльності підприємства через завдання шкоди його кадровій безпеці. У той час як за допомогою сучасних методів стає можливим значно легше і швидше вирішити поставлені завдання, що сприяють зміцненню кадрової безпеки, користування застарілими методами, свідоме сповзання у пучину бюрократизму здатне загубити ініціативу та творче наповнення праці, а відтак посилити її продуктивність. Ці положення слід обов'язково урахувувати в контексті забезпечення підприємства ефективною системою планування кадрів, котра б відповідала вимогам кадрової безпеки.

5. Необґрунтовані диспропорції у плануванні відношення внутрішніх і зовнішніх джерел формування персоналу, залучення працівників з різною кваліфікацією й досвідом роботи тощо. Диспропорції у плануванні також

можуть негативно позначитись на стані кадрової безпеки на мікрорівні. Формування персоналу повинне відбуватись у тісному зв'язку з кадровою політикою підприємства, не має упускатись з виду і корпоративна культура. Як відомо, у великих корпораціях багато уваги приділяють прийняттю працівниками правил неформальної, а особливо формальної корпоративної культури, котра формує певний визначений спосіб мислення, поведіння, запобігає виникненню небажаних поведінкових реакцій, відкликів з боку працівника на ті чи інші явища. Налагоджена належним чином корпоративна культура здатна значно послабити загрози кадровій безпеці на мікрорівні, посилювати лояльність та продуктивність праці, сприяти умотивованості працівників до виконання ними своїх трудових обов'язків належним чином. У такому контексті залучення працівників неналежної кваліфікації у разі відсутності їх бажання змінюватись та навчатись новим ефективнішим способам здійснювати свої трудові обов'язки ставить керівництво підприємства у становище погіршення умотивованості решти працівників. Така сама ситуація може виникнути при призначенні працівника з неналежним досвідом роботи на керівну посаду, приміром у випадку сплати ним "неформальної винагороди" вищому керівництву, надання нерегламентованих послуг чи у зв'язку з родинними зв'язками. Такі корупційні дії підривають устої кадрової безпеки, можуть негативно позначитись на фінансових результатах підрозділу чи підприємства у цілому. Схожим чином позначається на кадровій безпеці диспропорція, що виникає у разі порушення балансу між залученням працівників ззовні та просуванням власних працівників по кар'єрній драбині.

6. Помилки при формуванні штатних розписів, посадових інструкцій, іншої кадрової документації, їх невідповідність встановленим планом нормам. Налагодження належного нормативного забезпечення є важливим аспектом забезпечення кадрової безпеки. Штатні розписи та посадові інструкції, що не відповідають нормативам праці, порушують трудове законодавство та йдуть у розріз зі стратегією, місією підприємства здатні значно зашкодити трудовим

відноси́нам на підприємстві, поси́лити демотива́цію праці й як наслідок стають загрозою кадровій безпеці на мікрорівні підприємства.

7. Конфлі́кт планів різних підрозділів підприємства . В умовах планування на підприємстві, котре має різні підрозділи, департаменти чи дивізіони необхідно уважно ставитись до узгодження не лише фінансового планування у частині забезпечення бюджетування окремих підрозділів, а й на рахунок планів по виробництву, збуту продукції, а особливо у частині кадрового планування . Такі вимоги ставляться у зв'язку з необхідністю запобігання конфліктам інтересів працівників різних підрозділів, уникнення дублювання ними функцій чи накладання компетенцій. До прикладу ситуація, що має кризовий характер та потребує негайного вирішення у а відсутності такого може призвести до страйку має бути вирішена вольовим управлінським рішенням одного керівника або спільними узгодженими діями керівників різних підрозділів. Під час узгодження своїх дій керівники мають з повагою ставитись до статусу, положення, ролі, досвіду, умінь , знань, навичок один одного завдяки чому процес планування позбавиться загроз кадровій безпеці.

8. Відсутність впорядкованого кадрового планування на підприємстві. Упорядкованість кадрового планування доцільно здійснювати на кожному етапі запровадження менеджменту змін у зв'язку з посиленням ролі кадрового забезпечення в управлінні кадровою безпекою. Впорядкованість кадрового планування має бути забезпечення як нормативно - у вигляді прийняття основоположних організаційно-розпорядчих документів, котрі б регламентували таку роботу, так і на організаційному рівні і на рівні забезпеченості кваліфікованими компетентними кадрами з особливим складом мислення. Добір кадрів у відділі планування має здійснюватись з урахуванням вимог кадрової безпеки до процесу рекрутингу , а також відповідати основоположним принципам та засадам забезпечення кадрової і економічної безпеки.

Загрози у сфері кадрового планування можуть виникати як з вини працівників кадрового відділу, так і внаслідок недоліків загальної кадрової

політики підприємства. Так, для дрібних підприємств, зокрема тих, якими керує не професійний менеджер, а власник, потреба кадрового планування нерідко не є очевидною. Однак вона актуалізується з ростом підприємства, його ускладненням, створенням нових підприємств мережі. Вирішенням цих загроз може стати консультування з фірмами, що спеціалізуються на управлінні персоналом, замовлення послуг професійних управлінців.

Для середніх підприємств, у яких кадрова робота здійснюється окремими працівниками або відділом кадрового забезпечення, актуалізуються загрози низької кваліфікації кадровиків. Часто їх функції виконують співробітники, не обізнані з усіма тонкощами кадрової роботи, без спеціальної освіти й досвіду роботи у цій сфері. Це може мати вплив на якість планів, що ними розробляються, спричинитися до виникнення методологічних помилок при складанні кадрової документації, низької ефективності кадрового планування. Подолати такі загрози можна, залучивши до кадрової роботи досвідчених спеціалістів та відстежуючи й усуваючи недоліки в роботі кадровиків шляхом введення спеціальних навчальних програм .

На великих підприємствах актуалізуються загрози, пов'язані зі значним ускладненням завдань кадрового планування, зокрема – з виникненням потреби планування кар'єрного просування, переміщення працівників всередині організації, плинності й лояльності персоналу тощо . Це вимагає ще глибшого знання усіх тонкощів кадрового планування й загроз, що можуть виникнути як у зв'язку з недоліками планування, так і у випадку дотримання вірно складеного плану . Реалізація стратегії мінімізації витрат може спричинитися до того, що процес набуде не зовсім гуманного характеру – масове скорочення працівників може врятувати підприємство , однак не гарантуватиме збереження лояльності тих працівників , що залишилися.

На нашу думку, не менш важливими є загрози, пов'язані з навчанням, підготовкою та адаптацією залучених працівників, а також перепідготовкою працівників, що працюють в організації. Недосконалість методології навчання, підходів до створення умов і мотивації до навчання може призвести до падіння

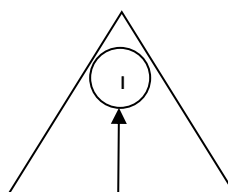
продуктивності праці й конкурентоспроможності підприємства. Окрему увагу слід приділяти адаптації персоналу, що становить важливу складову формування робочих команд і швидкості досягнення працівником максимальної продуктивності праці. Важливо також стежити за тим, аби навчання й адаптація персоналу не стали простою формальністю.

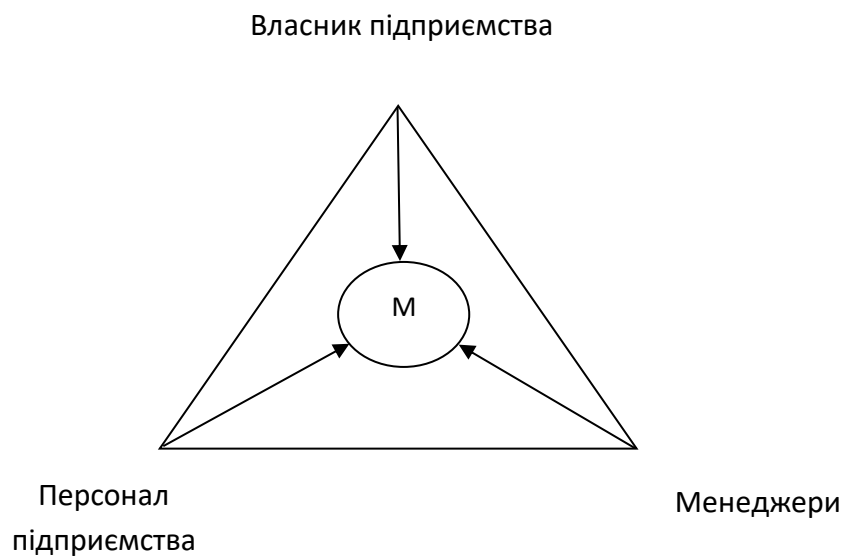
Як приклад, розглянемо таку загрозу кадровій безпеці підприємства, як конфлікт інтересів. Апелюємо до цього поняття у його визначенні, задекларованому у Законі України "Про засади запобігання і протидії корупції": "Конфлікт інтересів – суперечність між особистими інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи не вчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень". Незважаючи на явні ознаки, що відносять конфлікт інтересу до переліку загроз кадровій безпеці (такі ознаки як "інтереси особи", "службові повноваження", "прийняття рішень", "вчинення (не вчинення) особою дій під час виконання повноважень"), цю загрозу не враховують у науковій літературі з управління кадровою безпекою підприємства.

Конфлікт інтересів, як загрозу кадровій безпеці підприємства, на нашу думку, доцільно розглядати за "*схемою трикутника*" (рис. 3.7).

На рис. 3.7 а) проілюстровано ситуацію тотального конфлікту інтересів. У цьому випадку підприємство розглядається сторонами як об'єкт задоволення їх особистих інтересів. Власники підприємства намагаються здобути максимально можливий ("нечесний") прибуток хай навіть ціною порушення трудових прав працівників і не зупиняються перед порушенням фінансового, господарського, податкового, адміністративного, кримінального законодавства.

Власник підприємства





б)

Рис. 3.7. Ситуація конфлікту інтересів *

**Розроблено автором*

Вина при цьому нерідко перекладається на менеджерів або персонал компанії. Своєю чергою, працівники вдаються до дрібних посадових порушень, крадіжок, афер. Порушення економічної безпеки підприємства пов'язане з обсягом повноважень особи, чиї інтереси суперечать інтересам підприємства. Так, у 2020 в Україні році 40% посадових злочинів припадало на вище керівництво, стільки ж на керівництво середньої ланки і лише 20 відсотків на молодший персонал (для порівняння: у 2018 році молодший персонал став суб'єктом лише 13% посадових злочинів, тоді як 88% з них було скоєно керівництвом середньої ланки) [19].

У разі відсутності зацікавлення власника підприємства у збереженні

колективних інтересів виникає гострий конфлікт інтересів, що може призвести до руйнування не лише кадрової безпеки, а й усієї системи економічної безпеки підприємства.

На противагу цьому ситуація, зображена на рис. 3.7 б), характеризується спільною узгодженою діяльністю усіх сторін, скерованою на досягнення стратегічної мети компанії. Під метою компанії слід розуміти не лише одержання прибутку, а й втілення у її діяльності філософії стратегічного бачення майбутнього. Ситуація на рис. 3.7 б) описує гармонію інтересів і дій усіх сторін, що породжує міцну корпоративну культуру й сприяє укріпленню економічної безпеки підприємства, а відтак зростанню довіри до бренду, ефективності його діяльності тощо. При цьому завдяки синергійному ефекту, кожна зі сторін одержує у довгостроковому періоді значно більше, ніж у разі "війни" за власний інтерес.

Розробка внутрішньо корпоративних заходів подолання загрози конфлікту інтересів, на нашу думку, повинна базуватись на існуючих напрацюваннях у сфері державного управління. Так, "Проект Закону про правила професійної етики на публічній службі та запобігання конфлікту інтересів" окреслює сферу заходів щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Виділимо сфери, що мають важливе значення для забезпечення кадрової безпеки підприємства і адаптуємо їх для можливого застосування у розробці заходів подолання конфлікту інтересів у межах підприємства:

- розподіл фінансових чи матеріальних ресурсів, їх використання або розпорядження ними в інший спосіб;
- надання адміністративних послуг;
- кадрові рішення, внесення подань та прийняття рішень щодо нагородження;
- проведення аукціонів, конкурсних або тендерних процедур;
- скерування на навчання або у закордонні відрядження за рахунок коштів підприємства;

–реалізація контрольних або наглядових повноважень.

У статті 14 запропоновано такі заходи попередження конфлікту інтересів, як письмове засвідчення працівником відсутності приватних інтересів у сфері здійснення його діяльності, зобов'язання службовців застосувати усіх необхідних засобів для недопущення конфлікту інтересів у разі виникнення приватного інтересу, зобов'язання вжити передбачені законопроектом заходи щодо подолання конфлікту інтересів у разі його виникнення, можливість звернення до уповноваженої особи за роз'ясненням у разі сумніву службовця в наявності конфлікту інтересів. Статтею 15 встановлюються засоби врегулювання конфлікту інтересів: позбавлення приватного інтересу, з приводу якого виник конфлікт; усунення службовця від прийняття рішень (вчинення дій) в умовах конфлікту інтересів, переведення службовця на іншу посаду або звільнення з посади; прийняття рішень (вчинення дій) в умовах конфлікту інтересів під зовнішнім контролем. Виходячи з цього, пропонуємо наступний алгоритм попередження й подолання загрози конфлікту інтересів на підприємстві:

1. Визначити актуальні сфери виникнення конфлікту інтересів на підприємстві.
2. Розробити методологію попередження й подолання конфлікту інтересів у конкретних сферах.
3. Включити до внутрішніх кадрових процедур заходи, скеровані на запобігання конфлікту інтересів.
4. Ознайомити персонал підприємства з поняттям конфлікту інтересів.
5. Вдосконалити корпоративну культуру підприємства й включити до неї етичні принципи, які унеможливають виникнення конфлікту інтересів.
6. Проводити регулярний моніторинг кадрових систем підприємства з метою своєчасного виявлення і усунення загрози конфлікту інтересів.

Отже, менеджмент підприємства, а у разі наявності – спеціальна служба економічної безпеки має не лише стежити за ключовими показниками кадрової безпеки, контролювати виконання планів й здійснювати решту класичних

обов'язків. Обов'язки менеджера з кадрової безпеки набагато ширші й пов'язані не лише з забезпеченням конкретних потреб підприємства у визначеному наперед рівні кадрової безпеки, а й у контролі за тим, як не декларовані особливості системи управління персоналом можуть впливати на ті чи інші елементи системи кадрової безпеки підприємства.

3.2. Удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємств через сучасні кадрові технології

Обов'язковою умовою безпеки підприємства в кадровій сфері є безперервний розвиток кадрової безпеки. Розвиток кадрової безпеки відбувається за напрямками, що визначені як її структурні елементи. Як впливає з визначення кадрової безпеки, як, з одного боку – стану захищеності від можливих їй загроз, з іншого – стану ефективного використання ресурсів й розвитку підприємства, – удосконалення підприємства є першою ланкою двоосової системи управління кадровою безпекою. Знання про управління кадровою безпекою у сфері запобігання, протидії загрозам і подолання наслідків виникнення кризових ситуацій, пов'язаних з цими загрозами, є дискретним – чим досконалішою є система кадрової безпеки, тим повнішими є знання про окремі загрози. З удосконаленням системи кадрової безпеки у цьому напрямі відбувається спеціалізація знань про загрози, а система управління загрозами набуває все більш дискретного характеру. Це пов'язано з тим, що при слабкому кадрово-методичному забезпеченні кадрової безпеки на підприємстві постає необхідність боротись з загрозами, що виникають на загальному рівні – з застосуванням загальних, універсальних заходів попередження і протидії кадровим загрозам. Ці заходи в силу своєї універсальності не можуть повною мірою забезпечити захист від конкретних загроз, однак їх перевагами є простота в організації й адмініструванні, низькі витрати.

Управління кадровою безпекою у сфері розвитку вимагає систематизації

відповідних заходів. Розвиток кадрової безпеки повинен здійснюватись як на стратегічному рівні (довгострокове планування тощо), так і на тактичному – на рівні міжособистісних стосунків менеджерів та їх підлеглих.

Стратегічне забезпечення розвитку кадрової безпеки вимагає глибоких знань у сфері функціонування систем кадрової безпеки, що повинні підкріплюватись досвідом роботи на підприємствах відповідної галузі. Стратегічні програми повинні бути не громіздкими, зручними для редагування як до їх введення в дію, так і після і затверджуватись винятково відповідальними особами, у яких рівень компетенції достатній для прийняття відповідних рішень. Це дозволить погоджувати кожен напрям та підпункт стратегії розвитку кадрової безпеки і слугуватиме запорукою ефективності тактичних заходів поточного характеру. Як тактичне, так і стратегічне забезпечення повинні базуватись на розумінні співвідношення елементів кадрової безпеки, її структурних одиниць.

Кадрова безпека підприємства включає ряд складових, їх схема представлена на рис. 3.8. Розвиток кадрової безпеки здійснюється за рахунок системного вдосконалення кожної з її складових. Розглянемо ці складові детальніше.

Безпека життєдіяльності персоналу включає забезпечення його безпеки здоров'я і фізичної безпеки. Безпека здоров'я тісно пов'язана з безпекою праці і передбачає матеріальні й нематеріальні заходи із забезпечення належного рівня здоров'я працівників, а також запобігання травматизму та нещасним випадкам на підприємстві. Частково цим цілям сприяє страхування, зокрема внесок на випадок тимчасової втрати працездатності, нещасного випадку на підприємстві тощо.

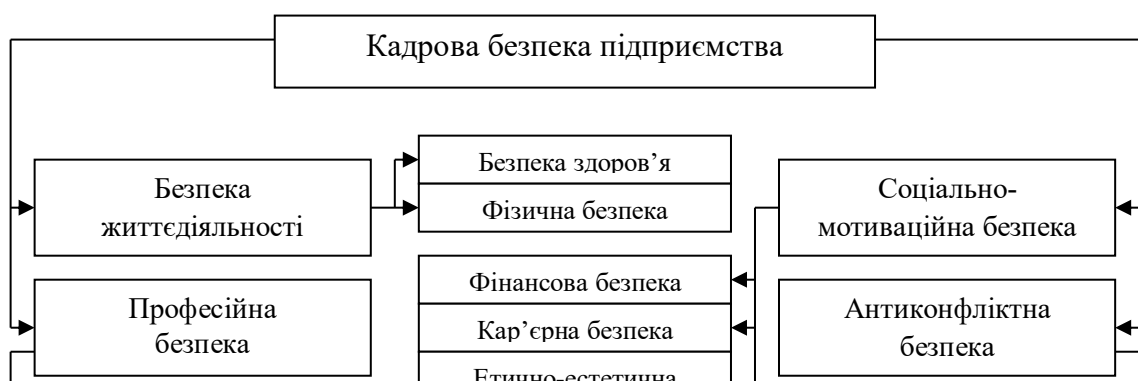


Рис. 3.8. Складові кадрової безпеки підприємства*

**Розроблено автором на основі [85 , 207]*

Розвиток безпеки здоров'я не повністю покладається на підприємство. Значну роль у забезпеченні безпеки здоров'я, зокрема, на травмонебезпечних виробництвах, підприємствах, чия господарська діяльність пов'язується зі значним ризиком для життя і здоров'я, відіграють профспілки. Так, статтею 21 Закону України "Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності" встановлюється: "Профспілки здійснюють громадський контроль за виплатою заробітної плати, додержанням законодавства про працю та про охорону праці, створенням безпечних і нешкідливих умов праці, належних виробничих та санітарно-побутових умов, забезпеченням працівників спецодягом, спецвзуттям, іншими засобами індивідуального та колективного захисту. У разі загрози життю або здоров'ю працівників профспілки мають право вимагати від роботодавця негайного припинення робіт на робочих місцях, виробничих ділянках, у цехах та інших структурних підрозділах або на підприємстві в цілому на час, необхідний для усунення загрози життю або здоров'ю працівників", а в статті 30 вказується, що профспілки "організують і здійснюють громадський контроль за реалізацією прав членів профспілки у сфері охорони здоров'я, медико-соціальної допомоги... беруть участь у діяльності експертних, консультативних та наглядових рад при органах та закладах охорони здоров'я, а також можуть брати участь у розвитку масової

фізичної культури, спорту, туризму, створенні та підтримці спортивних товариств і туристичних організацій". Виборний орган первинної профспілкової організації, згідно статті 38, разом з роботодавцем вирішує питання покращення умов праці, бере участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, здійснює громадський контроль за забезпеченням безпечних та нешкідливих умов праці, виробничої санітарії на підприємстві і вимагає усунення виявлених недоліків, направляє працівників на умови, передбачені колективним договором або угодою, до санаторіїв, профілакторіїв і будинків відпочинку, туристичних комплексів, баз та оздоровчих закладів, перевіряє організацію медичного обслуговування працівників та членів їх сімей.

Вважаємо, що фізична безпека працівників забезпечується перш за все у напрямі попередження незаконних посягань на їх права, пов'язаних з професійною діяльністю, зокрема порушення конституційних прав на життя, здоров'я, власність. Йдеться про розвиток і вдосконалення систем фізичної безпеки і захищеності працівника від правопорушень, об'єктом яких він може стати у разі здійснення ним чи нездійснення певних дій під тиском зовнішніх чи внутрішніх суб'єктів, як-от помста, шантаж, погрози і завдання тілесних ушкоджень, пошкодження або знищення майна працівника чи членів його родини, викрадення працівника або навіть його убивство.

Професійна безпека, що складається з безпеки праці, інформаційної, пенсійно-страхової і інтелектуальної безпеки, охоплює різні сфери поточної і майбутньої діяльності працівника, у яких він потребує захисту. На нашу думку, важливим напрямом розвитку кадрової безпеки є вдосконалення пенсійно-страхового забезпечення працівників, що повинно реалізовуватись через зростання відрахувань у фонд пенсійного страхування за рахунок зниження "виплат у конвертах". Це сприятиме як поліпшенню соціальної захищеності працівника при виході на пенсію, так і вбереже підприємство від відповідальності за роботу "у тіні". Інформаційна й інтелектуальна безпеки підприємства повинні розвиватись у напрямі розширення і систематизації баз

знань, доступних працівникам підприємства, наявності і розвиткові програм освіти, навчання і підвищення кваліфікації, забезпечення технічних засобів і умов навчання, його безперервності, стимулювання працівників покращувати свої знання, цікавитись тенденціями галузі, останніми науково-теоретичними досягненнями, обмінюватись досвідом зі спеціалістами інших підприємств на конференціях, семінарах, круглих столах тощо. Безпека праці, як складова кадрової безпеки, тісно пов'язана з безпекою життєдіяльності, однак охоплює ще й дотримання роботодавцем трудового законодавства у сферах, не пов'язаних з безпекою життєдіяльності, наприклад, – прийом і звільнення з роботи, оплата праці і її умови, понаднормова праця, праця у вихідні та святкові дні тощо.

На нашу думку, надзвичайно важливим у плані підвищення продуктивності праці й посилення лояльності працівників є цілеспрямований розвиток соціально-мотиваційної складової кадрової безпеки. На сучасному етапі розвитку української економіки для кадрової безпеки (на державному рівні) однією з найбільш актуальних є проблема суперечності забезпечення фінансової і пенсійно-страхової безпеки. У зв'язку зі слабкістю теоретико-методологічного забезпечення ведення підприємницької діяльності, зокрема, невикористання останніх досягнень наук менеджменту, маркетингу, логістики тощо фінансовий стан підприємства не дозволяє збільшувати заробітні виплати працівникам інакше, аніж приховуючи частину цих виплат від держави ("сірі зарплати") або ж і взагалі, набираючи нелегалів. Тоді, як така стратегія виправдовує себе у розумінні покращення короткострокового фінансового забезпечення працівників, а відтак – фінансової складової кадрової безпеки, про жоден розвиток цієї складової у довгостроковому періоді не може йтись. Йдеться як про послаблення соціальних гарантій працівникові (зниження або відсутність виплат у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, у випадку безробіття), так і про підрив пенсійно-страхової складової кадрової безпеки. Натомість у разі, якщо підприємство діє з урахуванням необхідності гармонійного розвитку усіх складових кадрової безпеки, одночасне зростання

соціальних гарантій і фінансової безпеки працівника спричиняється до стрімкого росту лояльності, дає змогу залучати нові висококваліфіковані кадри й нарощувати обороти за рахунок зростання продуктивності праці та зниження витрат, пов'язаних з високою плинністю кадрів.

У тісному зв'язку з фінансовою перебуває й кар'єрна безпека, що є ключовим чинником лояльності персоналу та його вмотивованості до праці. Вважаємо, що сутність кар'єрної безпеки зводиться до такої організації руху кадрів на підприємстві, коли відсутні загрози переманювання працівників, низької мотивації через відсутність перспектив кар'єрного росту і самореалізації та забезпечення ключових посад працівникам з відповідною кваліфікацією і досвідом. Забезпечення кар'єрної безпеки полягає у впровадженні ефективної системи планування кар'єри працівників, справедливих, доступних й зрозумілих правил кар'єрного зростання, зокрема, таких, що включають тісний зв'язок результатів праці, атестації (оцінки) працівників, їх ставлення до організації і роботи в команді та просування кар'єрними сходинками.

Етично -естетична складова соціально-мотиваційної безпеки пов'язана з корпоративною культурою. На нашу думку, стан етично -естетичної безпеки характеризує ефективне функціонування на підприємстві механізмів контролю моральності, взаємоповаги і розуміння між працівниками, а також між працівниками і керівництвом, доступність засобів спілкування, обміну думками й переконаннями і включає формування мотиваційного середовища, сприятливого для ефективної мотивації праці. Розвиток етично-естетичної безпеки включає впровадження різноманітних заходів посилення корпоративної культури і корпоративного духу. Це може бути, наприклад, проведення корпоративних свят, перегляд норм поведінки і вимог до працівника (наприклад, деякі компанії впроваджують дні, у які працівники можуть приходити у "неформальному одязі" – джінсах, светрах; інші компанії змінюють традиційне уявлення про офіси, перетворюючи їх у комфортабельні зали, де працівники можуть зручно спілкуватись і виконувати робочі завдання

практично у домашній обстановці) тощо. З розвитком етично-естетичної складової у частині забезпечення моральності на підприємстві, а також з кар'єрною складовою тісно пов'язана адміністративно-незалежна складова. Вона полягає у позбавленні відповідальних осіб можливості призначати на посади непідготовлених і некомпетентних працівників через їх родинні, дружні стосунки з керівниками, власниками підприємства або за хабар. Розвиток адміністративно-незалежної безпеки повинен здійснюватись у напрямі виявлення керівників, чиї корупційні інтереси ставлять під загрозу кадрову безпеку, а також регулярно проводити незалежну оцінку діяльності працівників, особливо на ключових посадах з метою встановлення їх компетентності. Це дасть змогу контролювати ненадійні кадри й залучених під їх наглядом осіб із вчасним усуненням загроз кадровій безпеці, а також посилити загальну лояльність персоналу до кадрової стратегії підприємства. Апатія у цьому питанні може обійтись підприємству втратою працівників з високим потенціалом розвитку, котрі переходитимуть на підприємства з нижчим рівнем корупції для забезпечення власної потреби у самореалізації та кар'єрному зростанні.

Антиконфліктна безпека є частиною корпоративної культури підприємства. Патріотична складова антиконфліктної безпеки відповідає за формування у працівників позитивного образу підприємства, на основі якого здійснюється спілкування у колективі. Розвиток патріотичної складової дозволяє нівелювати внутрішні тертя між членами команди й працівниками окремих департаментів шляхом їх об'єднання під гаслом загальної єдності в інтересах підприємства. Таким чином попереджається виникнення конфліктних ситуацій, встановлюється атмосфера загальної відповідальності, вимогливості до себе і колег, дружньої допомоги і підтримки. Це зменшує ймовірність виникнення й загострення конфліктів, та посилює мотивацію праці, створює зручні, комфортні умови для здійснення працівниками своїх трудових обов'язків.

На нашу думку, розвиток психологічно-комунікаційної безпеки

пов'язаний з налагодженням комунікацій між працівниками окремого колективу, підрозділу, усього підприємства і їхнім керівництвом задля усунення можливих неузгодженостей на основі діалогу, а не через відкритий конфлікт. Основними напрямками розвитку цієї складової антиконфліктної безпеки є налагодження "двостороннього зв'язку" між менеджментом і персоналом, доступність вищого керівництва з питань, що стосуються неналежних, непрофесійних дій менеджерів середньої ланки й окремих працівників, чиї родичі або друзі є серед керівників або власників підприємства, а також створення умов для вільного висловлювання і прийняття дієвих ідей працівників щодо раціоналізації й оптимізації виробничо-господарських, організаційних й інших процесів на підприємстві.

Отже, розвиток кадрової безпеки повинен здійснюватись одночасно за багатьма напрямками. Однак зауважимо, що між тими чи іншими напрямками можуть виникати колізії. Наприклад, розвиток фінансової безпеки може пов'язуватись зі зростанням витрат на заробітну плату, а відтак – соціальні внески і податки здатні поставити під загрозу фінансову безпеку самого підприємства. Несистемні витрати на розвиток однієї зі складових кадрової безпеки призводять до занепаду інших. Так, сучасні теорії мотивації визнають мінімальну роль за грошовою винагородою у зростанні трудової мотивації персоналу. Отже підкріпити найвагоміші мотиви людської діяльності, найповніше розкрити потенціал працівників можна лише гармонійно розвиваючи як фінансову, так і інші складові кадрової безпеки.

Отже, у своїй динаміці кадрова безпека підприємства не повинна розглядатись лише як сукупність попереджених чи подоланих загроз персоналу підприємства. Це – значно складніша система, яка потребує умілого стратегічного розвитку, – такого, за наявності якого вона передусім здатна максимально повно використати потенціал працівників, наростити їхню лояльність до підприємства і продуктивність праці, знешкодити виникнення можливих конфліктів між працівниками та конфліктів інтересів, забезпечити комфортні умови існування й професійної діяльності. У сукупності все це

означатиме не лише зростання ролі праці на підприємстві як основного джерела задоволення життєвих потреб і досягнення цілей працівника, але й свідчитиме про посилення кадрової безпеки. Укріплення кадрової безпеки через гармонійний розвиток її елементів створює цілісну інтелектуальну систему попередження й знешкодження загроз кадровій безпеці. У той час, як управління загрозами кадровій безпеці здатне мати справу лише з загрозами, які вже виникли на підприємстві чи в галузі, а можливо, навіть встигли реалізуватись і призвести до значних втрат (тобто спрямовані у минуле), аналізуючи події, що вже відбулись і намагаючись прогнозувати такі події у майбутньому, можна забезпечити гармонійний узгоджений розвиток складових кадрової безпеки, що уможливить своєчасне попередження навіть нетипових загроз.

Отже, управління загрозами кадровій безпеці і її розвитком є двома сферами забезпечення безпеки діяльності персоналу підприємства й економічної безпеки підприємства загалом, що у своїй сукупності найбільш повно відображають інтереси підприємства та окремих працівників. Забезпечення інтересів підприємства відбувається за рахунок зростання продуктивності праці, віддачі від працівників, їх лояльності і уваги до потреб підприємства, вмілої робота з брендом, клієнтами і контрагентами, що в кінцевому результаті означає зростання доходів і прибутків. Забезпечення інтересів працівника формується у процесі попередження і знешкодження загроз соціально-економічного характеру, що супроводжують професійну діяльність кожного з працівників. Інтереси ж держави забезпечуються остільки оскільки ефективна, розвинена кадрова безпека підприємства може існувати лише на законних підставах й означає усунення будь-яких порушень нормативно-правової документації, чесність і прозорість стосунків підприємства і держави, зростання податкових надходжень та соціальної відповідальності підприємства.

З вищенаведеного випливає, що ефективне управління кадровою безпекою підприємства, з урахуванням інтересів держави, може відбуватись на

засадах дотримання наступних принципів :

1. Принцип цілісності. Цей принцип полягає у тому , що підприємство, його місія, цілі та завдання , економічна й кадрова безпека розглядаються комплексно, у зв'язку з оточуючим середовищем. Кожен аспект управління кадровою безпекою є залежним від низки факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Унаслідок недоліків кваліфікації , відсутності досвіду тощо, при здійсненні управління кадровою безпекою менеджери можуть надавати переваги тим чи іншим аспектам, не враховуючи системних зв'язків, наслідком чого стає зниження ефективності роботи з забезпечення кадрової безпеки; виникнення неконтрольованих надзвичайних ситуацій і т. ін. Дотримання принципу цілісності є запорукою гармонізації усіх напрямів діяльності з формування й управління кадровою безпекою, необхідною ознакою належної кваліфікації менеджерів, у сферу відповідальності яких входить убезпечення підприємства від загроз, пов'язаних з людськими ресурсами .

2. Принцип цілеспрямованості. Нерідко на підприємствах не приділяється належної уваги управлінській активності, не пов'язаній безпосередньо з нарощенням прибутків від підприємницької діяльності. За таких умов неявними джерелами збільшення прибутку, або мінімізації збитків, управлінці займаються формально, хаотично. Однак , маючи на меті повноцінне і довготривале існування та ефективне ведення господарської діяльності підприємства, управління кадровою безпекою повинне підкорятись місії, меті, цілям національної безпеки, економічної й кадрової безпеки підприємства ; управління кадровою безпекою повинне зосереджуватись на вирішенні конкретних проблем, що існують на підприємстві у конкретний період часу й можуть виникнути у майбутньому. Неприпустимим є розпорошення фінансових і людських ресурсів на неактуальні й невиправдані завдання, хаотичні "показові" заходи, проведення яких не сприяє виконанню поставлених завдань кадрової безпеки й стратегічним цілям економічної безпеки підприємства.

3. Принцип плановості. Діяльність з управління кадровою безпекою повинна ґрунтуватись на попередньо розроблених та схвалених керівництвом підприємства стратегічних й оперативних планах. Стратегічні плани управління кадровою безпекою повинні бути довготерміновими і визначати глобальні напрями діяльності з формування і зміцнення кадрової безпеки по всьому підприємству. Оперативне планування повинне узгоджуватись зі стратегічними планами і у той же час бути достатньо гнучким, щоб відповідати поточним потребам підприємства. До сфери оперативного планування управлінської діяльності з забезпечення кадрової безпеки слід включати розробку системи поточних цілей, завдань та заходів з формування й розвитку кадрової безпеки за окремими підрозділами підприємства, планування фінансового й кадрового забезпечення оперативного управління кадровою безпекою.

4. Принцип послідовності. Усі завдання управління кадровою безпекою повинні виконуватись послідовно, відповідно до встановлених планово термінів та графіків їх виконання, заходи з формування та зміцнення кадрової безпеки мають реалізовуватись згідно з планами кадрової безпеки та особливостями управління людськими ресурсами конкретного підприємства. Недопустимим є спонтанне, хаотичне проведення заходів формування й розвитку кадрової безпеки, ігнорування планових завдань внаслідок переключення на виконання нових завдань, не підкріплених нагальною, реальною потребою зміцнення кадрової безпеки у непередбаченому оперативними планами напрямі. Недотримання принципу послідовності тягне за собою й порушення принципів цілісності, цілеспрямованості, плановості.

5. Принцип динамічності. Дотримання цього принципу попереджує догматизацію, закостенілість роботи у сфері забезпечення кадрової безпеки. Управління кадровою безпекою повинне відповідати вимогам часу й розвитку продуктивних сил та економічних відносин, середовища діяльності підприємства та змінам у його внутрішніх господарських системах. Згідно з принципом динамічності, усі управлінські плани щодо формування й розвитку

кадрової безпеки повинні мати певну гнучкість, котра, не має перетворюватись на нестабільність.

6. Принцип вертикальної та горизонтальної інтегрованості. Стратегія, цілі, методи й підходи управління кадровою безпекою повинні бути в належному порядку узгоджені з вищим керівництвом підприємства, усіма відповідальними за формування й використання людських ресурсів менеджерами та бути у всій повноті донесеними до керівників підрозділів, філій, проектів; цілі, завдання, процедури, нормативи, заходи з формування й зміцнення кадрової безпеки мають бути доведені до відома та бути обов'язковими до виконання усіма працівниками.

7. Принцип прозорості та доступності. Цілі, завдання, методи й особливості управлінської діяльності з забезпечення кадрової безпеки повинні бути зрозумілими й доступними усім без винятку працівникам. Дотримання цього принципу передбачає створення дієвих механізмів інформування зацікавлених осіб, розміщення доступних баз даних, розробки, впровадження й підтримки діяльності ефективних систем комунікації, зворотного зв'язку з усіх питань забезпечення кадрової безпеки.

8. Принцип контрольованості, який полягає у визначенні осіб, відповідальних за дотримання решти принципів управління кадровою безпекою, положень, правил, процедур, нормативів кадрової безпеки, належному проведенні заходів з формування та зміцнення кадрової безпеки, реалізацію інноваційних, раціоналізаторських проектів у цій сфері.

ВИСНОВКИ

Забезпечення кадрової безпеки підприємства складний процес , що має системний характер. У сфері забезпечення кадрової безпеки необхідно дотримуватися процедури формування кадрової безпеки підприємства, що є необхідною умовою формування ключових компетенцій менеджерів з кадрової безпеки, менеджерів персоналу, власників підприємств та бізнес-консультантів. Процедура складається з п'яти етапів, у межах кожного з яких здійснюється ґрунтовна методологічно-теоретична та практична робота із забезпечення кадрової безпеки підприємства :

- На етапі планування людських ресурсів формування кадрової безпеки відбувається шляхом співвіднесення потреб підприємства у людських ресурсах та пропозиції ринку праці, прогнозування та планування попиту й пропозиції робочої сили , що володіє певними наперед визначеними компетенціями, конкретизації вимог до кандидатів на окремі посади, розробки програм, методик, проектів вдосконалення планування людських ресурсів , розробка системи моніторингу, діагностики, оцінки і корегування планів та прогнозів.

- Етап формування людських ресурсів характеризується підвищеною увагою до таких аспектів кадрової безпеки, як належний рівень професіоналізму при наборі, відборі, переміщенні, адаптації та навчанні працівників, формуванні робочих команд, управлінні кар'єрою та лояльністю працівників . Формування кадрової безпеки на цьому етапі ґрунтується на розумінні принципової важливості ефективного й поступового нарощування людського потенціалу підприємства, уникненні управлінських помилок , що погіршують корпоративну культуру, призводять до зниження лояльності і командного духу усередині організації.

- На етапі управління мотивацією персоналу належне формування кадрової безпеки перебуває у залежності від уміння грамотно розпорядитись обмеженими ресурсами для досягнення високого рівня продуктивності праці і відданості підприємству. Кадрова безпека у сфері мотивації пов'язана з

достатнім рівнем узгодженості особистих цілей працівників та цілей підприємства, наявності високого рівня мотивації праці, що досягається умілим поєднанням інструментів матеріального і нематеріального мотивування працівників.

– Етап формування кадрової безпеки у сфері оцінки працівників характеризується значним впливом на ефективність й стабільність системи кадрової безпеки. Ефективно розроблена й запроваджена система оцінки персоналу дає змогу реалізувати задумки у сферах планування, формування людських ресурсів й встановити ефективність соціально-мотиваційних заходів.

– На останньому етапі здійснюється оцінка факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що можуть мати вплив на подальше функціонування й розвиток системи кадрової безпеки.

Кадрову безпеку підприємства визначаємо як стан захищеності підприємства від загроз, пов'язаних з використанням трудових ресурсів і скерованих на підлив трудових відносин на підприємстві. "Кадрова безпека" є складною динамічною нерівноважною системою, що страждає від дій як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Для забезпечення кадрової безпеки підприємства необхідно враховувати складові системи загроз, які доцільно класифікувати за наступними ознаками: напрям виникнення, джерело походження, ступінь небезпечності, характер впливу, сутність загроз. Для кожного напрямку проаналізовано слабкі та сильні сторони, сферу застосування, розглянуто напрями попередньої роботи для послаблення впливу тих чи інших загроз на кадрову безпеку підприємства. Запропоновано авторську методику імплантації класифікації загроз кадровій безпеці у систему менеджменту персоналу підприємств.

Управління загрозами кадровій безпеці доцільно розглядати на трьох рівнях відносно підприємства. На макрорівні діяльність з управління загрозами кадровій безпеці полягає у знаходженні адміністративно-організаційних важелів впливу на органи державної влади, моніторингу протестних настроїв у

суспільстві, моніторингу світових і регіональних тенденцій у сфері природних і техногенних катастроф, розробці системи менеджменту антикризових дій, планів реагування та відновлення, вдосконалення методології управління у кризових ситуаціях, страхування ризиків природного й техногенного характеру. На мезорівні управління загрозами включає розробку й впровадження заходів щодо попередження незаконної діяльності менеджерів, підприємств-конкурентів, яка може призвести до послаблення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення кадрової безпеки у сфері співпраці з покупцями та постачальниками. Для мікрорівня підприємства наведено основні напрями подолання кадрових загроз, що можуть виникати у зв'язку з діяльністю окремих рядових співробітників підприємства, зокрема розглянуто загрозу виникнення конфлікту інтересів й запропоновано ефективні заходи щодо її попередження й подолання.

Управління розвитком кадрової безпеки підприємства повинне відбуватись з урахуванням особливостей управління кожною з її складових: безпеки життєдіяльності, професійної, соціально-мотиваційної та антиконфліктної безпеки. Розвиток кадрової безпеки є системним процесом, що тісно пов'язаний з кожною її складовою.

Доведено, що розвиток кадрової безпеки не буде ефективним у разі, коли занадто багато уваги приділяється одним її складовим у той час, коли інші розвиток інших ігнорується. На відміну від управління загрозами кадровій безпеці, коли ефективність здійснюваних заходів пов'язана з конкретністю виділених об'єктів (загроз), управління розвитком повинне здійснюватись за універсальними напрямками — безпеки життєдіяльності, соціально-мотиваційної, професійної, антиконфліктної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств. К. : Вид. Європ. ун-ту, 2005. 170 с.
2. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы. [пер. с англ. О. О. Чистяков]. К. : Знання-Прес, 2015. 876 с.
3. Артамонова Н. С. Визначення рівня економічної безпеки підприємства задля забезпечення ефективного адміністрування. Економіка: реалії часу. 2021. № 1. С. 19 – 23.
4. Асоціація підприємств інформаційних технологій України
URL:<http://apitu.org.ua/>
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк : ДонНУЕТ, 2019. 238 с. (Школа маркетингового менеджменту).
6. Белоусова І. А. Економічна безпека як стратегічна складова національної безпеки України. Економічний Часопис. 2019. №56. С. 14 – 17.
7. Березіна Л. М. Економічна безпека та проблеми вдосконалення відносин суб'єктів АПК. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2020. № 1. С. 39 – 43.
8. Білінська О. П. Особливості формування структури системи оцінки персоналу та її детермінуючих складових
URL:http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2020_3/NV-2020-V3_43.pdf
9. Бірюков Д. С. Тенденції загроз природного і техногенного характеру та їхніх соціально-економічних наслідків. Стратегічні пріоритети. 2020. № 1. С. 34 – 43.
10. Бокій В. І. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. Актуальні проблеми економіки. 2003. № 8. С. 11 – 115.
11. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Клифф Боумен ; [пер. с англ. Л. Зайцев]. М. : Банки и биржи-Юнити, 1997. 176 с.

12. Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки [Електронний ресурс] / І. Я. Бурда // Ефективна економіка. – Режим доступу <http://economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=743>

13. Валуев Ю.Б. Уровни компетенции собственника и наемного персонала в системе управления предприятием. Актуальні проблеми економіки. 2019. №1. URL:http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/APE/2019_1/01-10.htm.

14. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення. Львів : АРАЛ, 2017. 384 с.

15. Васильчак С. В. Економічна безпека підприємства та її складова в сучасних умовах. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 20. С. 98 – 105.

16. Видрін Д. Концепція стратегії безпеки. Розбудова держави. 2005 № 5. С. 36 – 41.

17. Винничук Р. О. Оцінка персоналу комерційних організацій як психологічний фактор формування його лояльності та професійного розвитку. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2019. № 683. С. 164 – 167. (Серія "Проблеми економіки та управління").

18. Войнаренко М. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників. Економіст. 2017. № 12. С. 60 – 63.

19. Всесвітній огляд економічних злочинів: Україна. Кіберзлочини у центрі уваги URL:http://www.pwc.com/ua/uk/press-room/assets/GECS_Ukraine_ua.pdf

20. Гамма Т. М. Систематизація складових конкурентоспроможності підприємства. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2020. Вип. 4. С. 117-122. (Серія "Економічні науки").

21. Гражевська Н. І. Еволюція сучасних економічних систем. К. : Знання, 2020. 286 с.

22. Грэхем Х. Управление человеческими ресурсами. [пер. с англ. Т. Базаров]. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.

23. Губський Б. В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення / Б. В. Губський – К.: Укрархбудінформ, 2001. – 122 с.
24. Данюк В. М. Менеджмент персоналу. К. : КНЕУ, 2015. 397 с.
25. Довбня С. Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. Фінанси України. 2017. № 4. С. 88 – 97.
26. Друкер П.-Ф. Менеджмент. Вызовы XXI. [пер с англ. Ю. Жандарова]. М. : "Манн, Иванов и Фермер", 2021. 256 с.
27. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ. 2019. Вип. 20. С. 188 – 193.
28. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. К.: Правова єдність, 2018. 544 с.
29. Євдокімов Ф. Узагальнююча оцінка фінансової складової рівня економічної безпеки підприємства. Наукові праці Донецького державного технічного університету. 2002. № 46. С. 6 – 12.
30. Єременко А. О. Методологічні основи системи кадрової безпеки підприємства. URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/fkd/2021_2/part1/28.pdf
31. Жаліло Я. А. Стратегія забезпечення економічної безпеки України. Пріоритети та проблеми імплетації. Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільності. К. : Сатсанга, 2001. С. 141 – 142.
32. Місце рекрутингу персоналу в процесах виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Торгівля і ринок України. – 2020. – Вип. 31. URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2020_31_1/Zgilyaev.pdf
33. Зануда А. Податковий майдан: рік потому [Електронний ресурс] URL:
http://www.bbc.co.uk/ukrainian/business/2020/11/111122_tax_maidan_one_year_az.shtml
34. Ілляшенко С. М. Економічна безпека підприємства. Економіка

підприємства : підручник. Суми : Унів. книга, 2021. С. 803-818.

35. Ільїна Н. А. Держава та регіони. 2018. № 4. С. 88 – 91. (Серія "Економіка та підприємництво").

36. Інтелектуальний потенціал та науково-технічна політика. Львів : ВАТ "Патент", 1999. 234 с.

37. Кавецький В. В. Стратегія формування розвитку інтелектуального капіталу шляхом збалансованих інвестицій. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2019. Вип. 2. С. 15 – 22.

38. Кавун С. В. Концептуальна модель системи економічної безпеки підприємства. Економіка розвитку. 2016. № 3. С. 97 – 101.

39. Кадровий менеджмент державної контрольно-ревізійної служби та управління. К. : ЦНЛ, 2005. 320 с.

40. Камишнікова Е. В. Методика оцінки рівня економічної безпеки металургійного підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 11. С. 77 – 83.

41. Кампо Г. М. Методичний підхід до вимірювання розвитку малого бізнесу в містах і районах регіону. Актуальні проблеми економіки. 2017 . № 6. С. 169 – 179 .

42. Кашин А. В. Экономическая безопасность предприятий: управленческие проблемы. Экономические науки. 2017. №1. С. 171 – 173.

43. Кириленко В. І. Управління інтелектуальним капіталом як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності економіки. Теоретичні та прикладні питання економіки. Вип. 23. С. 5-12. URL:http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tpe/2019_23/Zb23_24.pdf

44. Ковалев Д. Количественная оценка уровня экономической безопасности предприятия. Экономика Украины. 2001. № 4. С. 35 – 40.

45. Коваленко Л. О. Удосконалення системи корпоративного управління у світлі нового законодавства. Актуальні проблеми економіки. 2019. №1. С. 115 – 122.

46. Коваль О. Розвиток малого підприємництва та ринок праці в регіоні.

Управління сучасним містом. 2003. № 4. С. 10 – 12.

47. Ковальов Є. В. Економічна безпека України в умовах сучасної кризи глобалізованого світу. Право і безпека. 2021. № 1 (43). С. 255 – 261.

48. Ковальчук Т. Негаразди стратегії фінансово-економічного розвитку України. Фінансовий ринок України. 2019. № 4. С. 3 – 7.

49. Коженювські Л. Управління безпекою. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 1. С. 147 – 154.

50. Козаченко Г. В. Декомпозиція управління економічною безпекою підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 4. – Т.2. С. 34 – 38.

51. Козеко А. Проблеми інтеграції України до світового співтовариства та шляхи їх вирішення [Євроінтеграційний вибір України та проблеми макроекономіки : тези доповідей]. Дніпропетровськ: Дніпр. ун. А. Нобеля, 2021. С. 51 – 53.

52. Кондратчук К. С. Сутність і причини кризових проявів у світовій економічній системі. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 1. С. 57 – 63.

53. Конкуренція – двигун економіки. Антимонопольний комітет України. URL:<http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/84502>

54. Кордонець І. М. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства URL:доступу http://bookdn.com/book_654_glava_8_Metodi_ocinki_rivnja_ekonom.html

55. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 4. С. 41 – 45.

56. Кравцова О. М. Аспекти економічної безпеки підприємства в інтегрованій економічній системі країни URL:<http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/8802/1/>

57. Кредісов В. А. Організаційно-економічні форми підприємництва та проблеми його розвитку [Електронний ресурс]. Менеджмент. 2017. № 10. – URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Menedzhment/2017_10/kredisov.htm

58. Круглянко А. Принципи побудови стратегії розвитку підприємництва в регіоні. Регіональна економіка. 2003. № 1. С. 220 – 226.
59. Кузенко Т. Б. Конкретизация угроз финансовой безопасности предприятия. Бизнес информ. 2020. № 2. Т. 1. С. 131 –133.
60. Кузьменко О. М. Сучасна практика функціонування системи економічної безпеки підприємства URL: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q>
61. Кузьмін О. Є. Ризики діяльності персоналу підприємств : особливості управління та економічне оцінювання : монографія. Вінниця : ДП "Держ. карт. фабр.", 2021. – 271 с.
62. Кучеренко А. А. Оценка уровня экономической безопасности вагоностроительных предприятий Украины Бизнесинформ. 2018. № 7. С. 81 – 89.
63. Левашова Л. В. Планування і відбір людського капіталу. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2020. № 14 (168). Ч. I. URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2020_14_1/Levashova.pdf
64. Летуча О. В. Природа економічної кризи в Україні: перебіг та механізм подолання наслідків. Європейський вектор економічного розвитку. 2021. Вип. 2 (13). С. 534 – 539.
65. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. Научно-технический сборник. 2018. № 87. С. 371 – 377.
66. Логутова Т. Г. Економічна безпека підприємства: сутність, завдання та методи забезпечення URL:<http://eir.pstu.edu/handle/123456789/730>
67. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства : проблемні питання, концепція розвитку. Економіст. 2005. № 2. С. 52 – 57.
68. Лук'яненко В. С. Сучасний науковий дискурс: оновлення методологічної культури. К. : УПФ, 2000. 304 с.
69. Лутовинов П. П. Экономическая безопасность труда на

промисленому підприємству. Організатор виробництва. 2019. Т. 46. № 3. С. 43 – 46.

70. Ляшенко О. М. Економічна безпека та національна конкурентоспроможність в умовах глобалізації. Культура народів Причорномор'я. 2018. №161. С. 113 – 118.

71. Лесечко М. Соціальний капітал: проблеми розвитку і оцінки. Вісник державної служби України. 2001. № 3. С. 88 - 94

72. Малик Я. Й. Національна безпека : навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. 280 с.

73. Мандрик О. Я. Інтелектуально-кадрова безпека торговельного підприємства та її місце в забезпеченні його розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 20. С. 214 – 218.

74. Маренич А. І. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці. Фінансовий простір. 2020. № 3 (3). С. 127 – 132.

75. Марущак С. М. Проблеми застосування методик оцінки економічної безпеки діяльності підприємств. Наукові праці ЧДУ ім. П. Могили. Економіка. Вип. 132. Т. 145. С. 115-119.
URL:<http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2019/145-132-20.pdf>

76. Маслов А. О. Сучасна економічна криза в Україні і світі у контексті інформаційної економічної теорії. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 6. С. 31 – 40.

77. Мельничук Н. Категорії як інформаційні системи. Людинознавчі студії. 2018. Вип. 20. С. 57 – 67.

78. Микитюк О. П. Особливості підприємницької діяльності в кризовий період. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2019. Вип. 23. С. 196 – 201.
– URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/tppe/2019_23/Zb23_24.pdf

79. Михасюк І. Р. Державне регулювання економіки в умовах глобалізації. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2000. 38 с.

80. Михасюк І. Р. Економічна безпека країни в умовах глобалізації. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2001. 46 с.

81. Мішин О. Ю. Сутність поняття "економічна безпека підприємства". Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – Вип. 38. – С. 86 – 92.
82. Мішина І. Г. Сутність та елементи економічної безпеки, їх значимість в процесі реалізації національної безпеки країни. Вісник Технологічного університету Поділля . 2003. № 2. Т. 1. С. 66 – 69. (Серія "Економічні науки").
83. Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С. Моделювання економічної безпеки : держава, регіон. Під ред. В. М. Гейця. Харків : "Інжек", 2015. –241 с.
84. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посібник / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. Львів : ЛДУВС, 2020. 379 с.
85. Морозюк Н. В. До систематизації методик оцінки розвитку територіальних соціально-економічних систем. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2021. Вип. 3. С. 10 – 13. (Серія "Економіка і менеджмент").
86. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор". 2019. № 3.
URL:http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2019_3/2019/03/100330.pdf
87. Мочерний С. В. Світове господарство в умовах глобалізації. К. : Ніка-Центр, 2015. 200 с.
88. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. К. : КВІЦ, 1999. 465 с.
89. Нагорна І. І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства. Економічний простір. 2017. № 19. С. 243 – 255.
90. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства [Електронний ресурс]. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. Вип. 15.
URL:http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Rarpsu/2019_15/Nazarova.pdf
91. Нартова І. В. Методичні аспекти фінансової безпеки підприємства та управління нею URL:<http://dspace.uccu.org.ua/handle/123456789/881>
92. Наумік К. Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту

гармонізації комунікаційних процесів в організації. Проблеми економіки. 2019. № 2. С. 56 – 60.

93. Нестерова М. А. Этапы развития менеджмента как науки об управлении: классический, неклассический, постнеклассический. Практична філософія. 2017. № 2. С. 22 – 28.

94. Новікова К. І. Вплив тіньової економіки на фінансову безпеку держави. 2020. № 4. С. 36 – 40. (Серія "Економіка та підприємництво").

95. Овчаренко Є.І. Дескриптивна комплементарність забезпечення економічної безпеки та вітчизняних управлінських традицій. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2020. № 23 (II). С. 211 – 217.

96. Орехова К. В. Аналіз підходів до визначення поняття "Фінансова безпека підприємства
URL:http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2021/Economics/3_112189.doc.htm

97. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави. Методологія забезпечення. К. : KEIM, 2003. 320 с.

98. Петрович Й. М. Класифікація ризиків та оцінка ефективності менеджменту персоналу банку. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2021. № 727. С. 111 – 119. (Серія "Менеджмент").

99. Пилат Н. І. Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності. Проблеми сучасної психології. 2019. Вип. 10. С. 601 – 612.

100. Писаревська Г. І. Оцінка кадрового потенціалу підприємства Научно-технический сборник. 2018. № 87. С. 378 – 385.

101. Підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку. Ужгород : Карпати, 1997. 363 с.

102. Плєтнікова І. Л. Визначення рівня і забезпечення економічної безпеки залізниці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.07.04 "Економіка транспорту і зв'язку". Х., 2001. 19 с.

103. Подлужна Н. Загрози кадровій безпеці та методи запобігання їм у виробничо-комерційній діяльності підприємств. Схід. 2019. № 5 (105). С. 56 – 60.

104. Пожуєва Т. О. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Економічний форум. 2020. Вип. 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2020_2/40.pdf

105. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підр. / [заг. ред. С. Ф. Покропивного]. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.

106. Полозова В. М. Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. Т. 2. С. 78 – 83.

107. Пацула О. І. Аналіз соціальних витрат підприємства у системі забезпечення його кадрової безпеки. Вісник НУ "Львівська політехніка". 2021. № 722. С. 186 – 190.

108. Прус Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2020. № 3. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2020_3_2/Prus.pdf

109. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2019. Вип. 14 – 15. С. 193 – 198.

110. Рабінович П. М. Наука: до характеристики предмета і методології. Проблеми філософії права. 2003. Т. I. С. 22 – 26.

111. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур. Львів : ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.

112. Руда О. Організація економічної безпеки в контексті активізації розвитку товаровиробництва. Галицький економічний вісник. 2021. №3(36). С.35 – 42. (Економіка та управління національним господарством та суб'єктами господарювання)

113. Ружицький А. В. Шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2021. Вип. 169. Ч. 1. С. 165 – 170.

114. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч.

посіб. К. : Знання, 2016. 668 с. (Вища освіта XXI століття).

115. Савчук О. В. Економічна безпека України в умовах світової кризи
URL:http://www.hozpravo.com.ua/conferences/arhiv/uchastnik.php?ELEMENT_ID=428&ID=429

116. Свергун О. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. СПб. :Питер, 2005. 320 с.

117. Сидоренко-Стеценко Д. В. Сутність проблеми економічної безпеки України та методи її моделювання. Вісник Черкаського університету. 2018. № 152. С. 109 – 114.

118. Сіващенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. Економічний аналіз. 2020. Вип. 8. Ч. 2. С. 315 – 317.

119. Слободяник Т. М. Сутність категорії "Економічна безпека підприємства" ["Наука в інформаційному просторі" : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Вінниця, 29 – 30 вересня 2020 р.)]. URL: http://www.confcontact.com/20201529/ek_slobod.php

120. Соломянюк Н. М. Економічна безпека підприємства та критерії її оцінки. Харчова промисловість. 2017. № 7. С. 175 – 177.

121. Срібний В. І. Економічна безпека як складова національної безпеки. Культура народів Причорномор'я. 2018. №155. С. 3-9.

122. Такулов З. Сутність поняття "економічна безпека підприємства" : неоінституціональний підхід. Схід. 2005. № 6. С. 35 – 37.

123. Терещенко В. О. Соціально-економічні права людини у сфері праці як один з основних напрямків судового захисту загальних прав людини та громадянина [Електронний ресурс]. Форум права. 2020. № 1. URL:<http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/FP/2020-1/11tvoltg.pdf>

124. Ткач В. О. Економічна безпека в умовах ринкових трансформацій. Європейський вектор економічного розвитку. 2020. № 1. С. 228 – 234.

125. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження [Електронний ресурс]. Науковий вісник ЛДУВС. 2018. № 1

URL:http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvldu_e/2018_1/09tlmotd.pdf

126. Тринько Р. І. Мотиваційні аспекти прихованого управління у стосунках «працівник-керівник» [Електронний ресурс]. Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. 2019. Вип. 2. С. 305-314. (Економічні науки).

URL:http://www.lvduvs.edu.ua/nauk/visnyky/nvse/02_2019/trispk.pdf

127. Українська торгівельна асоціація. URL:доступу <http://www.a-torg.com.ua/about>

128. Управління персоналом в умовах економіки знань [за ред. Л. К. Семів]. К.: УБС НБУ, 2020. 406 с.

129. Фокіна Н. П. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. Актуальні проблеми економіки. 2003. 8. С. 11 – 114.

130. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика: учение о взаимодействии. Ижевск : ИКИ, 2003. 320 с.

131. Халіна О. В. Служба безпеки підприємства як основний суб'єкт забезпечення його економічної безпеки [Електронний ресурс]. Економічний вісник університету. 2020. № 17. URL:http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2020_17_2/zmist.htm

132. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників. К. : Всеувиито ; Наукова думка, 2002. 566 с.

133. Циглик І. І. Економічна безпека підприємства у системі внутрішнього економічного механізму Економіка, фінанси, право. 2004. № 12. С. 3 – 6.

134. Чаплигіна Ю. С. Етимологічний аналіз категорії "кадрова безпека". Управління розвитком. 2020. №4. С. 102 – 104.

135. Черняк О. І. Методика визначення зовнішньоекономічної безпеки України. Экономическая безопасность, разведка и контрразведка. 2002. № 1. С. 3 – 7.

136. Чечель О. М. Економічна безпека в контексті державної економічної

політики України. Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 1 (37).
URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2019_1/doc/3/10.pdf.

137. Чмельов В. В. Економічна безпека підприємства (Аналіз та перспективи) [Електронний ресурс] URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Nvdu/2020_3/Econom/11c_vveap.pdf.

138. Чулій Т. О. Проблеми кадрової безпеки на підприємстві. Методи отримання конфіденційної інформації у персоналу URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vzuk/2008_18/tom_4/196_200.pdf

139. Шавкун В. М. Глобальна фінансово-економічна криза та її вплив на економіку України. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 2. Т. 3. С. 228 – 231. (Серія Економічна).

140. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу [Електронний ресурс] Персонал. 2015. № 5. URL:<http://www.personal.in.ua/article.php?ida=291>

141. Шлемко В. Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення. К.: НІСД. 1997. 144 с.

142. Штаєр О. М. Напрями забезпечення та основні складові економічної безпеки банку. Європейський вектор економічного розвитку. 2020. № 2 (11). С. 263 – 270.

143. Шутяк Ю. В. Діагностика економічної безпеки підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня. канд. екон. наук : 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами". Хмельницьк, 2020. 234 с.

144. Юхачев С. П. Формирование интеллектуально-креативных ресурсов предприятия как условие обеспечения его экономической безопасности. Вестник Тамбовского университета. 2020. Т. 104. № 12-2. С. 484 – 488. (Серия : Гуманитарные науки).

145. Янковська Л. А. Формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях. Вісник НУ "Львівська політехніка". 2018. № 649. С. 276 – 282.

146. Янюк Н. Конфлікт інтересів як причина корупції на публічному

службі: правові засоби запобігання і протидії. Вісник Львівського університету. 2021. Вип. 55. С. 139 – 146. (Серія юридична).

147. Ястремська О. М. Людські ресурси: пропозиції з удосконалення управління. Управління розвитком. 2019. № 6. С. 52 – 60.

148. Amos Tr. Human Resource Management. Wetton, Cape Town : Juta, 2017. 448 p.

149. Ansoff I. Corporate Strategy : an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, 1965. 241 p.

150. Argyris Ch. Organization and Innovation / Chris Argyris. – Homewood : Irwin, 1970. 274 p.

151. Heat R. Crisis Management for Managers and Executives / Robert Heat. – L. : Financial Times Professional Limited, 1997. 564 p.

152. Technical competency. Content Security.
URL:http://www.cisco.com/web/partners/partner_with_cisco/