

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління
фінансово-економічною безпекою**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

**Завідувач кафедри,
д. держ. упр., професор**

_____ **І. П. Приходько**

« ____ » _____ **2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**Удосконалення системи управління кадровою безпекою в контексті
розвитку підприємства**

**Виконала: студентка
освітньо-професійної програми
«Управління фінансово-
економічною безпекою»
зі спеціальності
073 «Менеджмент»
Кузьменко Ю.М.**

Керівник: проф. Васільєва Л.М.

Дніпро – 2021

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою
Освітній ступінь магістр
Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
«_____» _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ на дипломну роботу студентці

КУЗЬМЕНКО ЮЛІЇ МИКОЛАЇВНИ

- 1. Тема дипломної роботи** «Удосконалення системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства»
керівник роботи Васильєва Леся Миколаївна, д.держ.упр., професор
затверджені наказом ДДАЕУ від «08» жовтня _____ 2021__ р. № 3180
- 2.** Строк подання студентом роботи – 10.12.2021 року. _____
- 3. Вихідні дані до роботи** Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», Указ Президента України від 11 серпня 2021 року №347/2021Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року», реєстри синтетичного, аналітичного обліку та фінансова звітність СТОВ «Дніпро-Н».
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** Теоретичні засади формування системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства. Формування системи управління кадровою безпекою на підприємстві. Удосконалення системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства. Висновки і пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** Методи забезпечення кадрової безпеки. Структура відділу фінансово-економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н». Схема областей економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н». Функціональні блоки управління персоналом щодо формування кадрової безпеки СТОВ «Дніпро-Н». Методика управління кадровими ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ лютий 2021 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади формування системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства.	лютий 2021 р.	
2	Фінансово-економічна характеристика господарства. характеристика роботи служби фінансово-економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	березень 2021 р.	
3	Формування системи управління кадровою безпекою на підприємстві.	червень 2021 р.	
4	Удосконалення системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства.	жовтень 2021 р.	
5	Висновки і пропозиції	листопад 2021 р.	
6	Оформлення дипломної роботи	грудень 2021 р.	

Студентка _____ Кузьменко Ю.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Васільєва Л.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства	9
1.2. Загрози та методи забезпечення кадрової безпеки	15
1.3. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом	22
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	31
2.1. Фінансово-економічна характеристика СТОВ «Дніпро-Н»	31
2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	35
2.3. Складові системи управління кадровою безпекою СТОВ «Дніпро-Н»	42
Висновки до другого розділу	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Модель формування системи управління кадровою безпекою підприємства	50
3.2. Управління кадровими ризиками як основний напрям забезпечення економічної безпеки підприємства	56
3.3. Вдосконалення кадрової безпеки та політики підприємства на основі активізації мотиваційних механізмів	64
Висновки до третього розділу	71
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	86

РЕФЕРАТ

Тема «Удосконалення системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства»

Дипломна робота: 77 ст. основного тексту, 2 табл., 4 рис., 16 додатків, 75 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою безпекою.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження послужили фундаментальні та сучасні концепції й положення, представлені в класичних й сучасних працях вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців в області економічної теорії, економіки праці та управління персоналом, стратегічного менеджменту, філософії, соціології, інформаційних технологій та систем в економіці, опубліковані в монографіях, статтях та провідних наукових журналах. Достовірність та обґрунтованість результатів дослідження засновані на використанні автором діалектичної логіки і таких загальнонаукових методів, як системний підхід, аналіз й синтез, наукова абстракція, методи статистичного аналізу й порівнянь та інші.

Узагальнено теоретичні засади формування системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства. Проаналізовано фінансово-економічну характеристику підприємства. Охарактеризовано роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінено її стан за окремими складовими. Розроблено модель формування системи управління кадровою безпекою підприємства. Запропоновано методичний підхід щодо управління кадровими ризиками як основний напрям забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначено напрями вдосконалення кадрової безпеки та політики підприємства на основі активізації мотиваційних механізмів.

Результати використані СТОВ «Дніпро-Н» Верхньодніпровського району Дніпропетровської області.

Ключові слова

КАДРОВА БЕЗПЕКА, ПІДПРИЄМСТВО, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА.

Ключевые слова

КАДРОВА БЕЗОПАСНОСТЬ, ПРЕДПРИЯТИЕ, РАЗВИТИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ.

Keywords

PERSONNEL SECURITY, ENTERPRISE, DEVELOPMENT, MANAGEMENT, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю досвіду країн з розвинутою економікою де основним фактором конкурентоспроможності підприємства, його виживання і процвітання стає якість персоналу та його ставлення до праці. Вирішальне значення персоналу та системи управління ним присутнє і в ситуації нестабільності, коли ринкові відносини ще формуються. Професіоналізм, прогностичні якості, інтуїція працівника в умовах мінливого зовнішнього середовища визначають цінність та результативність прийнятих рішень.

Недооцінка ролі управління персоналом, реалізація необґрунтованих кадрових рішень стримує впровадження в практику нововведень в інших сферах управління, не дозволяє організувати ефективну систему управління підприємством в цілому, оскільки всі сфери управління тісно взаємопов'язані між собою і дають найбільш повну віддачу лише у взаємодії один з одним.

Сьогодні очевидно, що не можна досягти стабільного підприємницького успіху, залишаючись в рамках старої системи управління персоналом. Керувати старими методами, бачачи в людях тільки виконавців керівної волі, не враховуючи їх унікальності, вже неможливо. Необхідно формування нової ефективної системи управління персоналом підприємства, значно ширше ніж за ту, що традиційно склалася у нас в країні практика роботи відділу кадрів.

Недостатня теоретична і методична розробленість даної проблематики, її актуальність і зростаюча практична значимість визначили вибір теми та основних напрямів дипломного дослідження. Дипломне дослідження присвячено удосконаленню системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства.

Дослідженню системи управління кадровою безпекою підприємства присвячено значну увагу науковців, серед яких роботи Азарова А.О.,

Балабанова Л. В., Бойко О. О., Бурда І.Я., Бушман Т.С., Данюк В.М., Герасименко О. М., Козаченко А.В., Литовченко О.Ю., Мехеда Н.Г., Мігус І.П., Сідак В.С., Ткачук Г. Ю. та ін. Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених різним аспектам кадрової політики, відмітимо, що відсутній цілісний підхід щодо удосконалення системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних основ щодо удосконалення системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

– узагальнити теоретичні засади формування системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства;

– проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємства;

– охарактеризувати роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими;

– розробити модель формування системи управління кадровою безпекою підприємства;

– запропонувати методичний підхід щодо управління кадровими ризиками як основний напрям забезпечення економічної безпеки підприємства;

– визначити напрями вдосконалення кадрової безпеки та політики підприємства на основі активізації мотиваційних механізмів.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою безпекою.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження послужили фундаментальні та сучасні концепції й положення, представлені в класичних й сучасних працях вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців в області економічної теорії, економіки праці та управління персоналом, стратегічного менеджменту, філософії, соціології,

інформаційних технологій та систем в економіці, опубліковані в монографіях, статтях та провідних наукових журналах. Достовірність та обґрунтованість результатів дослідження засновані на використанні автором діалектичної логіки і таких загальнонаукових методів, як системний підхід, аналіз й синтез, наукова абстракція, методи статистичного аналізу й порівнянь та інші.

Інформаційною базою дипломної роботи стали законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань удосконалення системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства, дані звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці напрямів удосконалення системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства, а саме:

удосконалено:

- методичний підхід щодо управління кадровими ризиками на підприємстві в контексті забезпечення економічної безпеки, в основу яких покладено профіль кадрових ризиків підприємства шляхом запропонованого алгоритму методики, що містить 5 етапів: підготовчий, аналітичний, плановий, організаційний, контрольний;

- методичний підхід щодо системи кадрової безпеки та політики підприємства на основі активізації мотиваційних механізмів шляхом розробки структурної схеми механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємства, яка передбачає поділ мотиваторів з позиції підприємства та працівника;

набуло подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат щодо дефініції «кадрова безпека підприємства», як стан захищеності підприємства й персоналу, що забезпечується мінімізацією кадрових загроз за рахунок реалізації ефективної системи управління персоналом і проведення оптимальної кадрової політики, яка пріоритетно націлена на підвищення лояльності та

конкурентоспроможності найманих працівників, встановлення прийнятних соціально-трудових відносин.

- розроблена комплексна модель кадрової безпеки в аспекті стійкості розвитку підприємства, яка спрямована на аналіз: професійної (функціональної) надійності - відтворення кадрами потрібної кількості роботи в процесі безперебійного виконання ними заданих функцій; соціальної надійності - як заходи єдності мети і цінностей діяльності на всіх рівнях управління підприємством; «особистісної» надійності - наявності найбільш значущих особистісних якостей працівників, необхідних для виконання заданих виробничих функцій.

Апробація одержаних результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дипломного дослідження доповідались та обговорювались на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи» (м. Дніпро, 2021 р.), «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень» (м. Дніпро, 2021 р.), «Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємства» (м. Дніпро, 2021 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 стаття, загальним обсягом 0,5 ум. друк. арк.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, списку використаних джерел 75 найменувань, містить 2 таблиці, 4 рисунки, 16 додатків. Основний зміст дипломної роботи викладено на 77 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства

Система управління персоналом продовжує залишатися найбільш слабким ланкою в загальній системі управління підприємством. За довгі роки командної економіки суспільну свідомість в даній області сформувалося певним чином і сьогодні перебудовується вкрай повільно. Зберігаються сформовані за роки адміністративно-командних методів управління стереотипні підходи до вирішення кадрових питань. Не відпрацьовані багато теоретичні та методологічні аспекти системи управління персоналом як частини загальної системи ефективного управління підприємством.

Управління персоналом підприємств стає стратегічним завданням будь-якого підприємства. Процес формування кадрового потенціалу починається з перетворення людського капіталу в трудові ресурси, які, в свою чергу, є джерелом кадрів. Саме кадри формують кадровий потенціал. Кадровий потенціал має власну структуру, кількісні та якісні показники стану, найважливішими складовими яких є гносеологічний, аксіологічний, психологічний, практичний, емоційно-вольовий, духовно-моральний потенціали [5].

Кадри досі розглядаються в основному як важливий людський ресурс, який повинен строго відповідати капіталу, землі, матеріально-технічній базі, а також техніко-технологічним вимогам виробництва і бути, по можливості, збалансованим з іншими факторами, що забезпечують успішне функціонування підприємства. Тривале домінування такого суто ресурсного підходу, як при плановій, так і ринкової економіки в поєднанні з принципом

відповідності рівня професійно-кваліфікаційної структури кадрів існуючої матеріально-технічної та технологічної бази було виправдано тільки в період домінування 5-го технологічного укладу.

Відмітимо, що кризові явища, що охопили національну економіку і особливо загострилися останнім часом, актуалізували проблематику забезпечення економічної безпеки господарюючих суб'єктів, обґрунтувавши нагальну потребу в уточненні ряду профільних теоретико-методичних аспектів [16]. Одним з них виступає порівняльний критичний аналіз відомих підходів до трактування дефініції «кадрова безпека підприємства», справедливо що вона позиціонується як ключова структурна складова економічної безпеки підприємства. Додатковим аргументом на користь зазначеного виступає негласне правило наукового етикету, згідно якому, перш ніж аналізувати будь-яку проблему, пропонувати способи її вирішення, необхідно визначитися в поняттях. Не деталізуючи конкретні моменти, пов'язані з критичним аналізом профільної літератури, правомірно констатувати наступне.

По-перше, багатоваріантність визначень «кадрова безпека підприємства», що підтверджує відсутність єдності думок учених щодо трактування зазначеної дефініції.

По-друге, недосконалість методик оцінки кадрової безпеки підприємства, обумовлене неузгодженістю теоретико-методологічного (сутнісно-змістової характеристики досліджуваного об'єкта) і методичного (запропонованої процедури його оцінки) аспектів.

По-третє, необґрунтованість (неаргументованість) авторської позиції. Незрозуміло, чому той чи інший дослідник вважає правомірною конкретне трактування дефініції «кадрова безпека підприємства» або, навпаки, спираючись на які теоретико-методологічні основи, формулює власну.

Вважаємо, що запропоновані формулювання будь-якої дефініції є похідною теоретико-методологічних аспектів, які формують певну дослідницьку концепцію, умовно розмежованих на сутнісні, що відповідають

на головне питання: «Що це, по суті?», і змістовні аспекти, які пояснюють та доповнюють сутнісний, що відповідають на питання: «Як? Які? Чого? За рахунок чого?».

Спираючись на відомі і найбільш поширені формулювання [6, 18, 24, 54], можна виявити наступні варіанти сутнісних аспектів, відповідно до яких кадрова безпека підприємства - це:

- 1) стан захищеності;
- 2) комплекс заходів щодо запобігання та усунення кадрових загроз і ризиків;
- 3) взаємозв'язок процесів запобігання негативним впливам з кадрової компоненти;
- 4) багаторівнева система соціально-трудова відносин;
- 5) генеральний напрямок кадрової роботи.

Безумовно, ключовою компонентою аналізованої дефініції виступає «безпека», тобто стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз. Сутнісний аспект кадрової безпеки підприємства повинен бути пов'язаний саме зі станом захищеності. Додатковим аргументом на користь зазначеного виступає аналогічне позиціонування в основоположних наукових публікаціях (зокрема, в економічних словниках) сутності інформаційної безпеки «як показника, що відображає статус захищеності ...» [49, 73]. Отже, якщо сутнісний аспект дефініції пов'язаний з позиціонуванням кадрової безпеки як стану захищеності, то змістовні аспекти повинні надати роз'яснення таких моментів:

1. По-перше, захищеності чого (підприємства, соціально-трудова відносин тощо) або кого (працівників підприємства)?
2. По-друге, захищеності за рахунок чого (яких чинників, важелів, управлінських впливів)?
3. По-третє, якими критеріями (індикаторами) правомірно діагностувати стан захищеності?

Для відповіді на поставлені питання і, відповідно, обґрунтування авторської точки зору логічно звернутися до теорії кадрової безпеки, згідно з якою персонал підприємства позиціонується одночасно в двох іпостасях: і як об'єкт (з боку підприємств-конкурентів), і як суб'єкт зовнішніх і внутрішніх кадрових загроз і ризиків.

На думку дослідників «взаємодія між об'єктом і суб'єктом носить двосторонній характер: об'єкт безпеки - все те, що терпить збитки через суб'єктно-об'єктивні відносини, а суб'єкт безпеки - все те, що завдає шкоди. В контексті з останнім з відмічених обставин до суб'єкта кадрової безпеки правомірно віднести систему управління персоналом, неефективність (або недостатня ефективність) якої може завдати шкоди підприємству (наприклад, знизивши лояльність персоналу)» [22, 41, 46, 69].

Проаналізуємо підходи вчених до трактування дефініції «кадрова безпека».

На думку О. Кириченка та Ю. Поскрипко «кадрова безпека – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом» [31].

О. Лащенко, А. Маренич, Н. Мехеда зазначають, що «кадрова безпека – це характеристика стану економічної системи, за якої відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складників, забезпечення захищеності та здатність протистоять внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, пов'язаним із персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи» [36, 43].

За визначенням І. Б. Швеця «кадрова безпека – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з обробки цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального та

високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації» [72].

На думку С. Васильчака та І. Мацюняка «кадрова безпека – це процес, основною метою якого є не тільки запобігання та попередження негативних впливів від персоналу, а й захист самих працівників, створення сприятливих умов і стимулів для їхньої роботи» [10].

О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко вказують, що «кадрова безпека – це процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків і загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами у цілому» [17].

На переконання Л.В.Балабанової та О.В. Сардак «кадрова безпека – поточна та перспективна захищеність від загроз майнового та немайнового характеру» [1].

С.С. Єгоров дає таке трактування кадровій безпеці «захищеність людських ресурсів від зовнішніх та внутрішніх загроз, направлених на послаблення економічного, наукового та духовно-морального потенціалу та включає в себе безпеку трудових ресурсів, інтелектуальну безпеку, надійність персоналу у вищій ланці управління, лояльність співробітників» [20].

На погляд О.Ю. Литовченка «кадрова безпека – сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства» [39].

Н.І.Логінова наголошує, що «кадрова безпека підприємства – це найбільш важлива складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що

повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства» [41].

На думку О.О. Митрофанова «кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільноти й індивіда в ній, за якого вплив на них з боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди» [47].

Н.М. Терещенко «кадрова безпека – це діяльність щодо створення умов для стабільного функціонування й розвитку компанії, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність інтересів компанії та власників від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом» [58].

Як зазначає Назарова Г. «кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільноти й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди» [49].

Ю.С. Чаплигіна «кадрова безпека – складова економічної безпеки підприємства, яка надає кількісно-якісну характеристику стану захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз та ризиків, пов'язаних з персоналом» [68].

На думку І.Г. Чумаріна «процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому» [70].

Л.М.Томаневич «кадрова безпека – стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її складовою» [61].

На переконання Н.К.Швеця «кадрова безпека – стан захищеності компанії від ризиків та загроз, пов'язаних із персоналом» [72].

В.С.Сідак наголошує, що «кадрова безпека – найважливіший фактор безпеки усіх сфер діяльності підприємства, нехтування яким здатне не лише

нанести серйозну шкоду підприємству, але й зруйнувати його економічну безпеку» [30].

Отже, проаналізувавши різноманіття поглядів вчених на категорію «кадрова безпека» ми дійшли висновку, що основу авторської позиції щодо дефініції «кадрова безпека підприємства» формують наступні положення:

1. Сутність кадрової безпеки - стан захищеності.
2. Об'єкти кадрової безпеки - підприємство, персонал (наймані працівники підприємства).
3. Суб'єкти кадрової безпеки - персонал, система управління персоналом.
4. Предмет кадрової безпеки - внутрішні та зовнішні ризики і загрози, як з боку персоналу, так і персоналу підприємства, які домовимося для лаконічності називати кадровими загрозами.
5. Індикатори кадрової безпеки - лояльний і конкурентоспроможний персонал, активна кадрова політика, ефективна система управління персоналом, що зумовлюють нормальні соціально-трудові відносини.

Таким чином, кадрова безпека підприємства - стан захищеності підприємства й персоналу, що забезпечується мінімізацією кадрових загроз за рахунок реалізації ефективної системи управління персоналом і проведення оптимальної кадрової політики, пріоритетно націленої на підвищення лояльності та конкурентоспроможності найманих працівників, встановлення прийнятних соціально-трудових відносин.

1.2. Загрози та методи забезпечення кадрової безпеки

Кадрова безпека будь-якого підприємства будується за кількома векторами: обов'язкове здійснення певних заходів при прийомі нового персоналу, план адаптація, надання сприятливих умов для лояльності співробітників до компанії та розробці заходів щодо ведення конфіденційного діловодства, а також режиму комерційної таємниці. Тільки

в синергії всіх заходів дані заходи здійснять позитивний вплив щодо формування кадрової безпеки. Це в якійсь мірі може запобігти можливості розголошення в інтересах третіх осіб певної частини інформації підприємстві.

Варто так само відзначити, що загрози з даної теми можуть виникати як зовнішні, так і внутрішні (додаток А).

Зовнішні загрози безпосередньо не залежать від волі і свідомості співробітників компанії, але при цьому збитків завдають діяльності (незалежно на якому рівні і в якому розмірі). Наприклад, мотиваційна система співробітників у конкуруючої організації може бути визначальним фактором при звільненні працівника. В даному випадку той факт, що у конкурентів краще опрацьована система по мотиваційної складової не була загрозою але при порівнянні двох компанії - стала вирішальним перевагою [21].

До внутрішніх загроз негативних факторів впливу відноситься невідповідність кваліфікації працівника вимогам, що пред'являються компанії, слабка (не пропрацює) система з навчання працівників, неякісна первинна перевірка претендентів в кандидати, неграмотна соціальна і корпоративна політика підприємства в цілому, відсутність стратегії розвитку і вдосконалення кадрової системи, в тому числі і кадрової безпеки. Ці речі наносять будь-якій компанії в тій чи іншій мірі не тільки іміджевий збиток, але і фінансовий, економічний.

Класифікувати загрози кадрової безпеки підприємства треба за різними параметрами. По етапу взаємодії між співробітниками та організацією в період виконання трудових обов'язків.

«За видами деструктивної поведінки персоналу - порушення техніки персоналу, шахрайство, дозвіл згуртованого колективу» [33]. За визначенням О.З. Воронка «за видами неефективної роботи відділу по роботі з персоналом - за відсутності моніторингу, помилкового висновку, відсутності системи контролю» [13].

Ризик полягає в наступному:

1. Здатність здійснювати вплив на працівника, що може відноситися до групи ризику.
2. Задоволення своїх залежностей за рахунок робочого часу.
3. Схильність до вчинення злочинів та правопорушень.

Недобросовісній поведінці співробітника можна уникнути за участі спостерігача, застосування спеціальних приладів спостереження (відеокамери, спеціальне програмне забезпечення на комп'ютерах), на основі вимірювання показників праці, оцінки результативності.

На думку В. Безрук та К. Петракова «найнадійніший спосіб захисту від недобросовісного керівного складу - обмежити відносини навколо перевірених партнерів, в надійності яких не виникає сумніву» [2].

Як зазначає Вихристюк М.О. «для попередження загроз, що виходять від персоналу (а від керівників особливо) аналізувати як внутрішні показники ефективності діяльності підприємства, так і зовнішні - конкурентоспроможність продукції, репутація фірми, та внутрішні показники засновані насамперед на показнику прибутку, а зовнішні виступають як ринкові індикатори, що відображають добробут акціонерів - динаміка курсу акцій підприємства, розмір виплачуваних дивідендів, а отже маніпулювати цими показниками набагато складніше, оскільки оцінка діяльності підприємства дається ринком ззовні» [11].

Зазначимо, що основна мета політики підбору персоналу сьогодні - найняти з мінімальними витратами необхідну кількість працівників певної якості для задоволення не тільки поточних, скільки перспективних потреб компанії в компетентному персоналі - часом обумовлює ситуацію найму нелояльного співробітника, котрий відповідає організаційній культурі компанії, або ризик відходу лояльного співробітника і в зв'язку з цим нанесення компанії різного виду втрат.

Головні групи критеріїв кадрової безпеки такі: «показники чисельного складу персоналу і його динаміки; показники кваліфікації та

інтелектуального потенціалу; показники ефективності використання персоналу; показники якості мотиваційної системи» [15].

У Кодексі законів про працю зазначено, що «до документів, що безпосередньо впливають на безпеку підприємства відносяться: трудовий договір; правила внутрішнього трудового розпорядку; договір про колективну або індивідуальної відповідальності; документація про конфіденційність; інше» [32].

В додатку Б наведена класифікація загроз підприємству за групами ризику та методів їх попередження.

Таким чином, кадрова безпека, перш за все, спрямована на роботу з персоналом, з співробітниками компанії, на встановлення етично-трудова норм, що захищають інтереси компанії. Варто відзначити, що заходи в даному напрямку не повинні бути функціоналом окремого співробітника відділу персоналу, оскільки тільки в коаліції з іншими функціями може принести належний результат, органічно доповнюючи повсякденний функціонал.

Таким чином, щодо функціонування кадрової безпеки в рідкісних випадках застосовується фінансові вливання з визначенням бюджету на заходи. Оскільки всі дії можна втілити при наявності затвердженої стратегії розвитку компанії з прописаною кадрової стратегії. Для їх втілення досить внутрішніх людських та інформаційних ресурсів. Кадрова безпека вона повинна бути націлена на роботу з співробітниками, на встановлення етично-трудова відносин, які можна було б охарактеризувати беззбитковими.

З точки зору безпеки в розрізі трудових взаємодій присутній невеликий, але вагомий нюанс - кожен претендент на вакансію, кожен співробітник фірми повинен розглядатися як джерело потенційної загрози для кадрової безпеки.

У кожній компанії повинен бути, перш за все, розроблений і впроваджений дієвий комплекс заходів щодо гарантування даного виду безпеки. Ці заходи (заходи, важелі впливу та припинення) щодо запобігання

та мінімізації загроз з боку власних працівників будь-якого рівня поза залежності від відділу:

- підбір досвідчених і благонадійних працівників;
- контроль благонадійності і лояльності персоналу, відстеження змін в настрої трудового колективу;
- своєчасне виявлення, а також усунення причин та загроз;
- правильне і обґрунтоване відсіювання джерел зовнішніх і внутрішніх загроз про боку співробітників.

Тільки в синергії всіх заходів перелічені міроприємства дадуть результативний підхід щодо формування кадрової безпеки. Це в якійсь мірі здатне запобігти можливості розголошення в інтересах третіх осіб певної частини інформації підприємстві [28].

На жаль, компаніями практично не використовуються психологічні методи та підходи до роботи з персоналом під час відбору та найму. Таким чином, пропонуємо наступні заходи вдосконалення роботи при підборі персоналу:

- навчання співробітників управління по роботі з персоналом та служб безпеки сучасним психологічним підходам щодо роботи з персоналом, включаючи соціальні, психологічні, етичні методи, навички використання сучасних технічних засобів для тестування, процедури інформаційно-аналітичної роботи з документами кандидатів;

- використання поліграфа при проведенні співбесід та перевірок кандидатів, а також організація відділу, фахівці-поліграфологи якого будуть займатися регулярної перевіркою не тільки нових співробітників, але співробітників, які втратили довіру;

- виділення з числа перших керівників куратора кадрової роботи для здійснення контролю за діяльністю управління по роботі з персоналом та служб безпеки при роботі з персоналом.

Відзначимо, що для запобігання та прогнозування потенційних загроз з боку персоналу організації та окремих її працівників подібних заходів явно

недостатньо. Для оптимізації роботи в цій галузі організаціям слід розробити концепцію кадрової безпеки й впровадити її в практику роботи. Дана концепція, на нашу автора, повинна відображати:

по-перше, мета управління кадровими ризиками (кадрової безпекою): виявлення, аналіз, запобігання й прогнозування потенційних загроз з боку людських ресурсів організації, здатних порушити стійкість розвитку і привести до зупинці її діяльності;

по-друге, напрями реалізації концепції кадрової безпеки:

- виявлення груп ризику безпеки компанії (психодіагностичні медичні методики, повний контроль залежностей);

- контроль зовнішніх й внутрішніх загроз безпеки і розробка заходів їх подолання;

- формування служби управління персоналом з висококваліфікованих фахівців, компетентних у вирішенні всього комплексу питань управління персоналом і здатних виключити ситуації ризику в процесі підбору, планування, оцінки, розвитку, мотивації та вивільнення персоналу;

- розробка системи підбору персоналу, що включає виявлення професійно важливих якостей - складання професіограми, вивчення кадрової передісторії здобувача;

- визначення кола осіб, які будуть здійснювати систему підбору персоналу;

- здійснення при необхідності контролю за діяльністю співробітника відкритим способом;

- формування інформаційної безпеки як невід'ємною частини корпоративної культури;

- відбір співробітників, які забезпечують безпеку компанії, в т.ч. за психологічним критерієм.

По-третє, передбачити заходи, що сприяють підвищенню лояльності персоналу, в тому числі через систему мотивації й стимулювання праці, підтримання домінуючою організаційної культури, проведення підбора

персоналу, розвиток персоналу тощо.

По-четверте, визначити алгоритм дії в тих чи інших ситуаціях з переліком заходів щодо профілактики порушень в сфері кадрової безпеки підприємства. Для того, щоб щодня проводити моніторинг ризиків, пов'язаних: з погрозами і вразливістю організації та її співробітників, необхідно ввести посаду менеджера або створити відділ з корпоративної безпеки.

Переконані, що перелічені складові дозволять сформувати систему, яка дійсно необхідна для забезпечення кадрової безпеки підприємства в рамках концепції «гідна праця - безпечна праця».

Існують різні методи щодо формування кадрової безпеки. Більш детально вони розглянуті на рис. 1.1.

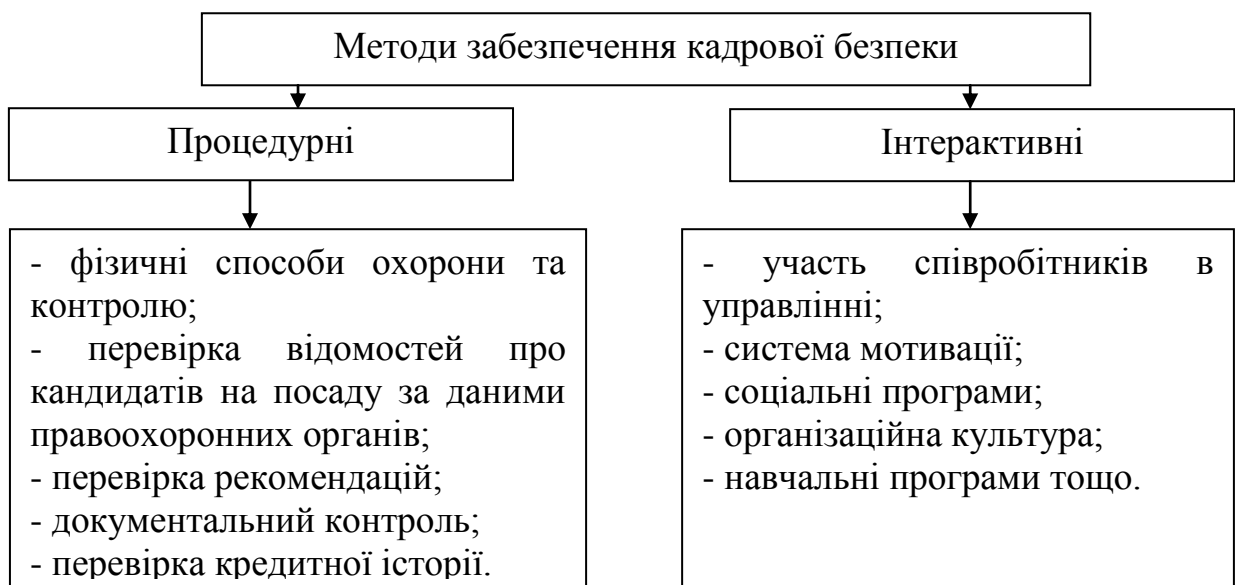


Рис. 1.1. Методи забезпечення кадрової безпеки

Варто також відзначити, що підбір співробітників, а також створення кадрового резерву це найважливіший етап, який не допускає осічки і недоліків у виконанні. Тому висококваліфікований фахівець по підборі кадрів необхідний кожному великому підприємству. Альтернативою цим варіантом може стати навчання власного співробітника з вкладенням в нього

інтелектуальних і фінансових ресурсів підприємства.

Таким чином, кадрова безпека, перш за все, спрямована на роботу з персоналом, з співробітниками компанії, на встановлення етично-трудоових норм, що захищають інтереси компанії. Варто відзначити, що заходи в даному напрямку не повинні бути функціоналом окремого співробітника відділу персоналу, оскільки тільки в коаліції з іншими функціями може принести належний результат, органічно доповнюючи повсякденний функціонал.

Основний метод для мінімізації - це правильна та ефективна оцінка благонадійності персоналу. У кожній роботі необхідно дотримуватися встановлених регламентів - проводити всебічний аналіз відповідності кваліфікації працівника, його морального та етичного стану, прищеплення лояльності до підприємства в цілому. Слід дбати про створення і підтримки оптимально позитивного соціально-психологічного клімату в колективі в цілому, створення корпоративної культури, соціальної політики.

1.3. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом

Для фахівців із управління персоналом прийняття рішень є основною, необхідною та постійною відповідальністю за роботу. Більше того, прийняття рішень є одним із головних зобов'язань та ризиків, які найчастіше виникають щоденно для спеціалістів управління персоналом. Протистояння щодо ухвалення справедливих, правового, етичного та обґрунтованого рішення на сучасному робочому місці вимагають від фахівців із управління персоналом володіння навичками у сфері відносин між працівниками та людьми, значними знаннями, законодавство про зайнятість та здоровий підхід до вирішення особистих та професійних дилем. Процес прийняття рішень на робочому місці ставить багато спеціалістів із управління персоналом, що обмежують час та емоційно напружені вимоги кожного робочого дня для прийняття ефективних та дієвих рішень у бізнесі для всіх

афілійованих сторін на підприємствах на які вони працевлаштовані або пов'язані з ними.

Процес прийняття рішень щодо управління людськими ресурсами часто ускладнюється багатьма потребами осіб, які приймають рішення, знати та дотримуватись різноманітних тем, тенденцій, концепцій, проблем, практики та законів [38]. Концепція справедливості часто ставиться під сумнів, коли зацікавлені сторони отримують повідомлення про рішення, прийняті фахівцями з управління персоналом, які не відповідають бажаним очікуванням зацікавлених сторін. Прикладом необхідності усвідомлення та відповідності темі є те, що існує чинне законодавство про зайнятість. Фахівці з управління персоналом повинні враховувати, які закони існують на місцевому та державному рівнях. Етичні кодекси відповідальності та поведінки мають демонструвати фахівцям з людських ресурсів під час прийняття рішень. Ситуаційна практика у сфері управління персоналом та постійно мінлива динаміка світової економіки - це конкретні приклади тенденцій, які слід враховувати при прийнятті рішень щодо управління персоналом. Проблеми часто виникають через обставини (тобто особи, події та факти), що стосуються прийняття рішення щодо управління персоналом.

Поширеною проблемою, з якою стикаються фахівці з персоналу під час прийняття рішень, є, мабуть, прохання працівника скасувати рішення, прийняте ним чи його безпосереднім керівником. Подібним чином, занепокоєння серед фахівців із управління персоналом, що випливає з того, що керівники відштовхуються від прийняття етичного та законного підходу до прийняття рішень, є також іншою поширеною проблемою, з якою стикаються багато підприємств [27]. Хоча такі теми, тенденції, концепції та проблеми можуть додати до загальної проблеми прийняття рішень, ставки часто вищі, враховуючи можливі переплетені складності, які можуть супроводжувати кожен запит щодо прийняття рішень щодо персоналу. Управління персоналом додатково обмежене філософським наказом щодо усвідомлених намагань, щоб одразу розвиватись і підтримувати постійно

позитивні робочі стосунки між особами, які приймають рішення та особами, які їх виконують. Ядром управління персоналом на підприємстві є здатність фахівців з управління персоналом сприяти прийняттю належних управлінських рішень.

Серед фахівців з управління персоналом існує потреба у процесі прийняття рішень із обґрунтованими, логічними та запобігаючими ризикам результатами, спеціально розробленими для керівництва. Крім того, ця усвідомлена потреба є правдоподібною відносно завдань та обов'язків, які виконуються на професійних посадах, таких як професійний чи організаційний керівник з управління персоналом у прямому чи непрямому управлінні людськими ресурсами [37]. Крім того, ця усвідомлена потреба підтверджується додатковими спостереженнями та обговореннями з організаційним персоналом (тобто іншими спеціалістами з питань персоналу та керівництвом), на яких покладено відповідальність та управління найціннішими активами власного підприємства або людським капіталом.

Зазначимо, що для кадрової безпеки є актуальним вибір конкретних критеріїв прийняття рішень, які можуть бути корисним як з теоретичної, так і з практичної точки зору для підприємства та персоналу, відповідальний за прийняття рішень від імені підприємства для досягнення результатів, які пом'якшують відповідальність та уникають ризиків в управлінні персоналом. Але вплив на результати, які пов'язані з прийняттям рішень та управлінням персоналом, може мати наслідки. Тому фахівці з персоналу можуть частіше приймати рішення у функціональних сферах управління людськими ресурсами, які зменшують відповідальність та уникають ризиків як на організаційному, так і на особистому рівнях, використовуючи рішення - створення критеріїв, спеціально розроблених для управління людськими ресурсами.

Фінансовий або перцептивний характер, ця відчутна потреба охоплює наслідки для всього діапазону функціональних сфер (наприклад, найм, компенсація, навчання тощо) для управлінських рішень, які приймаються в

управлінні персоналом [40]. Приклади наслідків, спричинених цією заявленою проблемою, включають, але не обмежуються ними, недобросовісну трудову практику, незаконну дискримінацію, неетичну поведінку та аналіз незахищеної роботи. Важливість вирішення цієї потреби полягає у пом'якшенні відповідальності та уникненні ризиків як на організаційному, так і на особистому рівнях, пов'язаних з прийняттям рішень в управлінні персоналом.

Фахівці з управління персоналом та окремі особи, які займають керівні посади (тобто менеджери та керівники), часто наштовхуються на вимоги приймати різноманітні рішення. Результати досліджень, опубліковані Марком Ролінгом та Патріком Райтом у 2006 р. [75], попередили спеціалістів з питань людських ресурсів та менеджерів про ризик того, що вони надмірно сприяють, та вплив, який також мають юридичні аспекти щодо управління персоналом на всіх рівнях в результаті прийняття юридичних рішень. Ці висновки дослідження, виконаного Ролінг та Райтом, були дослідженням порівняння та контрасту, проведеним шляхом зосередження на використанні організаційно обґрунтованих проти підходів до ухвалення рішень щодо працевлаштування. В акценті на прийнятті більш організаційно чутливого підходу до викликів, що виникають у рішеннях про зайнятість, які викликають занепокоєння правового характеру, визначення кількох способів уникнути прийняття юридичних рішень підкреслювалося прийняття рішень, але ніяких конкретних подробиць щодо справедливості та етики рішень Ролінг і Райт не зазначив [75]. Але в цьому висновку було виявлено прогалину, яку можна інтерпретувати як вказівку на необхідність додаткових досліджень у більш всебічному підході до прийняття рішень та управління персоналом. Серед спеціалістів із людських ресурсів, охоплених у цьому дослідженні, переважає кількість сукупного впливу - позитивного та негативного - на закон та тих, хто його представляє (тобто юридичний персонал) управління персоналом.

Крім того, аналіз цієї вищезазначеної проблеми дає висновки фахівцям

з персоналу, які слід враховувати під час процесу прийняття рішень. З огляду на це, ступінь, в якому закони можуть негативно вплинути на функцію управління людськими ресурсами, може бути значно пом'якшений.

Робочим прикладом цієї поміркованості негативного впливу є те, коли особи, які приймають управлінські рішення (тобто фахівці з людських ресурсів) визнають свій власний внесок у проблему, зосереджуючись на тому, що є організаційно скоріше розумним, аніж те, що вважається юридично обґрунтованим або необґрунтованим з цього приводу, шляхом прийняття більш стратегічного (тобто менш юридично-орієнтованого) підходу до вирішення викликів рішення щодо працевлаштування, які створюють юридичні проблеми.

З корпоративного підходу Нуші Рахман та Джордж ДеФейс [74] через теоретичні підходи та практичне застосування досліджень організували матрицю, на якій було сформульовано чотири моделі прийняття стратегії та 4 методи прийняття стратегічних рішень. При цьому результати цього дослідження дали одну узгоджену матрицю для цілей прийняття стратегічних рішень, використовуючи складність (від високого до низького) та часовий тиск (від високого до низького) розміри як відповідні осі, фокус залишався на децис створення іонів, що мало стратегічну природу. Дійсно, озвучене у опублікованому дослідженні Рахмана та ДеФейса є постійною темою, згідно з якою рішення, прийняті в управлінні персоналом, мають мати стратегічний характер (тобто рішення, яке діє сьогодні також має працювати завтра), однак вибір з безлічі моделей прийняття рішень можливо проявиться надто непростим для осіб, які приймають рішення, враховуючи і без того складні аспекти прийняття рішень в управлінні персоналом. Рахман та ДеФейс далі стверджували у своєму дослідженні, що використання відповідної моделі чи методу зміниться, коли зміняться характеристики середовища, включаючи рішення, які буде прийнято та осіб, які приймають рішення.

Даний постулат слід приміняти, щоб вирішити проблему того, як

відсутність офіційних критеріїв прийняття рішень, спеціально розроблених для управління персоналом можуть змусити фахівців з людських ресурсів приймати рішення, які важливі для підприємства та збільшують їхню особисту відповідальність та ризик. Ще одне твердження, яке обмежує обсяг та застосування дослідження, проведеного Рахманом та ДеФейсом, - це врахування сьогоденних актуальних аспектів у стратегічній літературі, включаючи взаємозв'язок прийняття рішень та управління персоналом. Це обмеження є результатом зміщення уваги у процесах прийняття рішень з давніх моделей і методів, які не включали організаційні культури, цінності та розпорядок роботи [74]. На робочому місці XXI століття різноманітність факторів, можливо, є кращою практикою у прийнятті рішень щодо управління персоналом. Дана практика є взаємною з постулатами, які сформували теоретичні рамки теорії атрибуції Хайдера про те, що особи часто намагаються осмислити соціальний світ, в якому вони існують.

Можливо, найважливіші рішення, які повинні приймати ці відомі групи, впливають на управління персоналом, для яких вони надають вказівки, надають підтримку, надають послуги чи притягаються до відповідальності. У цьому плані ефективність та дієвість функції управління персоналом - на всіх рівнях підприємства - для виконання таких зобов'язань від імені найціннішого активу підприємства - людський капітал - пов'язані з актом прийняття рішень. Отже, вплив на прийняття рішень стосовно ухвалених судів, прийнятих призначеними особами (тобто спеціалістами з людських ресурсів та особами, які виконують роль їх агентів) прямо пропорційна індивідуальним перспективам прийняття рішень. Інші впливи на прийняття рішень, які слід враховувати, - це процеси та інструменти, які надаються та використовуються особам, які приймають рішення, в управлінні персоналом. У світлі цих наслідків занепокоєння полягає в тому, як може бути досягнуто прийняття рішень щодо управління персоналом за допомогою обґрунтованого підходу, процесу прийняття рішень, який поєднує критичне мислення з використанням правдоподібних та доступних

наукових доказів та ділової інформації.

Оскільки рішення, які повинні приймати фахівці з персоналу, мають тенденцію зосереджуватися на добробуту всіх співробітників підприємства, а тому зазвичай виконуються на макрорівні, рішення, прийняті керівництвом, ухвалюються на мікрорівні [62]. Для нових співробітників прагнення до індивідуальної спрямованості сприймається важливіше, враховуючи залежність від фахівців з персоналу, які допомагатимуть їм у прийнятті рішень під час процесу впровадження. Незважаючи на відмінності, які можуть існувати через пов'язаних з цим відповідальних, які приймають рішення, відповідальність залишається незмінною: приймати обґрунтовані, логічні та ризиковані бізнес-рішення. При цьому особи, які приймають рішення, можуть частіше гарантувати, що дієве та продуктивне управління персоналом дає бажаний результат та кінцевий результат, тоді як одночасно узгоджується з організаційними цілями та завданнями підприємства.

Одним із найбільш помітних факторів, що здійснюють вплив на хід прийняття рішень щодо питань управління персоналом на підприємстві, є дотримання нормативно-правових актів. У цьому випадку керівники підприємств та особи, які приймають рішення, можуть розробляти політику, процедури та практику на робочому місці, що впливають із таких нормативно-правових актів, які є необхідними для обов'язкового використання та дотримання у межах юрисдикції осіб, які приймають рішення. Деякі з цих нормативно-правових актів, хоча і схожі, також можуть змінюватись відповідно до вимог, починаючи від прийняття на місцевому та державному рівнях юрисдикції. Загалом, терміни, на рішення щодо управління персоналом, що виходять із законодавства про працю чи трудове законодавство, може впливати ступінь дотримання політики, процедури чи практики або ступінь якого можна уникнути порогу судових розглядів, враховуючи підсумки, тих рішень, що приймаються [75]. Цей останній пункт підкреслює, як окремі особи, які приймають рішення, можуть бути притягнуті до особистої відповідальності за свою причетність до порушень

правових аспектів зайнятості та законів про працю у прийнятті рішень щодо персоналу.

На думку Живко З.Б. «визначальним і початковим при формуванні системи забезпечення кадрової безпеки є стратегія кадрової безпеки організації, яка представляє собою сукупність пріоритетних цілей та управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист підприємства від будь-яких загроз, пов'язаних з функціонуванням кадрового напрямку його діяльності» [22]. Дана стратегія є складовою частиною стратегії фінансово-економічної безпеки і її необхідно застосовувати при складанні стратегії управління трудовими ресурсами підприємства (додаток В).

Висновки до першого розділу

1. Проаналізувавши різноманіття поглядів вчених на категорію «кадрова безпека» приходимо до висновку, що концептуальну основу авторської позиції щодо дефініції «кадрова безпека підприємства» формують наступні положення:

- сутність кадрової безпеки - стан захищеності.
- об'єкти кадрової безпеки - підприємство, персонал (наймані працівники підприємства).
- суб'єкти кадрової безпеки - персонал, система управління персоналом.
- предмет кадрової безпеки - внутрішні та зовнішні ризики і загрози, як з боку персоналу, так і персоналу підприємства, які домовимося для лаконічності називати кадровими загрозами.
- індикатори кадрової безпеки - лояльний і конкурентоспроможний персонал, активна кадрова політика, ефективна система управління персоналом, що зумовлюють нормальні соціально-трудова відносини.

2. Встановлено, що кадрова безпека підприємства - стан захищеності підприємства й персоналу, що забезпечується мінімізацією кадрових загроз за рахунок реалізації ефективної системи управління персоналом і

проведення оптимальної кадрової політики, яка пріоритетно націлена на підвищення лояльності та конкурентоспроможності найманих працівників, встановлення прийнятних соціально-трудова відносин.

3. Відзначено, що загрози кадрової безпеки можуть виникати як зовнішні, так і внутрішні. Зовнішні загрози безпосередньо не залежать від волі і свідомості співробітників підприємства, але при цьому збитків завдають діяльності (незалежно на якому рівні і в якому розмірі). До внутрішніх загроз негативних факторів впливу відноситься невідповідність кваліфікації працівника вимогам, що пред'являються підприємством, слабка (не пропрацює) система з навчання працівників, неякісна первинна перевірка претендентів в кандидати, неграмотна соціальна й корпоративна політика підприємства в цілому, відсутність стратегії розвитку та вдосконалення кадрової системи, в тому числі й кадрової безпеки. Ці аспекти наносять будь-якому підприємству в тій чи іншій мірі не тільки іміджевий збиток, але і фінансовий, економічний.

4. Виділено методи забезпечення кадрової безпеки: процедурні (фізичні способи охорони та контролю; перевірка відомостей про кандидатів на посаду за даними правоохоронних органів; перевірка рекомендацій; документальний контроль; перевірка кредитної історії та ін.) та інтерактивні (участь співробітників в управлінні; система мотивації; соціальні програми; організаційна культура; навчальні програми тощо).

5. Відмічено, що визначальною та вихідною у формуванні кадрової безпеки є стратегія щодо забезпечення кадрової безпеки господарства, яка є сукупністю визначених цілей та управлінських заходів, реалізація яких захищає підприємство від загроз, які пов'язані із функціонуванням кадрової діяльності. Ця стратегія є невід'ємною частиною стратегії фінансово-економічної безпеки, її необхідно враховувати при формуванні стратегії управління трудовими ресурсами підприємства.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Фінансово-економічна характеристика СТОВ «Дніпро-Н»

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Дніпро-Н» (далі СТОВ «Дніпро-Н») розташоване у Верхньодніпровському районі Дніпропетровської області. Відстань до м. Дніпропетровськ – 90 км. Місце знаходження СТОВ «Дніпро-Н»: Україна, 51606, Дніпропетровська обл., Верхньодніпровський р-н, село Пушкарівка, вулиця В. Ілляшевської, будинок 28. Дата заснування 03.03.2000 р. Директор Кукса Анатолій Іванович.

СТОВ «Дніпро-Н» є самостійною юридичною особою з орендними відносинами. Основними галузями є рослинництво, а вид економічної діяльності відповідно вирощування зернових культур. У 2020 році земельна площа у СТОВ «Дніпро-Н» склала 2297 га. СТОВ «Дніпро-Н» спрямоване на вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

«Для того, щоб охарактеризувати розмір підприємства потрібно проаналізувати майно господарюючого суб'єкта, його капітал, рух та функціональний стан основних засобів» [52]. Для аналізу майна підприємства проаналізуємо актив балансу, який складається з трьох розділів: необоротні активи, оборотні активи та витрати майбутніх періодів. Будемо використовувати форму №1 «Баланс», а саме її актив. Тому пропонуємо розрахувати та проаналізувати таблицю «Оцінка майна СТОВ «Дніпро-Н» (додаток Д). Таким чином, робимо висновок, що загальна сума майна у СТОВ «Дніпро-Н» за досліджуваний період зросла більше ніж в 3 рази. Це відбулося за рахунок збільшення необоротних активів, а саме основних

засобів. Оборотні активи також зросли за рахунок збільшення оборотних виробничих фондів, готової продукції та грошових коштів. Відмітимо, що вартість виробничих запасів зросла не значно.

«Аналіз капіталу господарюючого суб'єкта проводиться для визначення стану співвідношення власного капіталу та зобов'язань. Для проведення даного аналізу використовують пасив балансу, який складається з двох частин: власний капітал та зобов'язання або з п'яти розділів: власний капітал, забезпечення майбутніх витрат і платежів, довгострокові зобов'язання, поточні зобов'язання та доходи майбутніх періодів» [52]. Для аналізу ми будемо використовувати форму №1 «Баланс», а саме пасив. Тому пропонуємо розрахувати та проаналізувати таблицю «Оцінка капіталу СТОВ «Дніпро-Н» (додаток Е).

Робимо висновок, що загальна вартість капіталу у СТОВ «Дніпро-Н» за досліджуваний період теж збільшилась в 3,3 рази. На це вплинуло зростання власного капіталу майже в 2 рази, але хочемо відмітити, що сума зобов'язань значно зросла. При цьому у підприємства є не тільки поточні зобов'язання, але і значна сума довгострокових зобов'язань.

Аналіз руху та функціонального стану основних засобів проводиться, щоб визначити наявність, рух та вибуття основних засобів за досліджуваний період з метою встановлення готовності для виконання своїх цілей. Тому пропонуємо розрахувати та проаналізувати таблицю «Оцінка руху та функціонального стану основних засобів СТОВ «Дніпро-Н» (додаток Ж).

Можемо зробити висновок, що вартість основних засобів у 2020 році у порівнянні з 2016 роком збільшилась на 132%. Зміна цих показників призвела до збільшення показника річного приросту, що в нашому випадку річний приріст вартості основних засобів в 2020 р. склав 3868,00 тис. грн. При цьому темп зростання та темп приросту збільшилися на 38,16%, а коефіцієнт оновлення підвищився на 78,84%.

На основі даних фінансової звітності визначаємо використання

фінансових ресурсів, сильні та слабкі сторони товариства та можливість поліпшення фінансового стану в майбутньому. Для аналізу ми будемо використовувати форму №2 «Звіт про фінансові результати». Тому пропонуємо розрахувати та проаналізувати таблицю «Фінансові результати діяльності СТОВ «Дніпро-Н» (додаток З).

На основі проведеного аналізу робимо висновок, що дохід від реалізації у 2020 році порівняно з 2016 роком зріс до 9869,00 тис. грн., а це майже в 3,5 рази більше в порівнянні з базовим роком. За рахунок цього збільшився відповідно і чистий дохід.

За досліджуваний період ми також отримали збільшення валового прибутку, прибутку від операційної діяльності (в 3 рази) та прибутку від звичайної діяльності (в 4 рази), що показує покращення фінансового стану підприємства. Відмітимо, що і зростання чистого прибутку на 299,91% характеризує тенденції щодо позитивної зміни в діяльності підприємства.

Програма для оцінювання фінансової стійкості товариства допомагає оцінити фінансову стійкість на основі об'єктивного аналізу величини і структури активів і пасивів балансу. Пропонуємо розрахувати та проаналізувати таблицю «Оцінка фінансової стійкості СТОВ «Дніпро-Н» (додаток К). Аналізуючи дані наголосимо, що показники структуризації власного капіталу знаходяться в межах норми.

Показники стану основного капіталу наполовину відповідають нормативним критеріям. Не відповідність прослідковується у коефіцієнті накопичення амортизації та коефіцієнті співвідношення оборотних і необоротних активів. Це свідчить про зменшення фінансового ризику на покриття авансованого капіталу в іммобілізовані активи, а збільшення коефіцієнту оборотних і необоротних активів показує, що в товаристві було збільшено кількість основних засобів .

Визначення оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства використовується для визначення здатності погасити свої зобов'язання

власними коштами. Для аналізу ми будемо використовувати форму №1 «Баланс» та форму №2 «Звіт про фінансові результати». Тому для аналізу розрахуємо та проаналізуємо таблицю «Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів СТОВ «Дніпро-Н» (додаток Л).

На основі проведеного аналізу робимо висновок, що господарство може в короткий термін погасити свої поточні зобов'язання. Чистий дохід від реалізації продукції з 2016 року по 2020 рік зріс майже в 3,5 рази, середньорічна вартість оборотних активів теж підвищилася на 96,47%. Також відбулося покращення обертання оборотних активів та завантаження оборотних активів. Це означає, що оборотні активи почали використовувати ефективніше ніж у базовому періоді.

Аналіз ділової активності підприємства полягає в дослідженні рівня і динаміки показників обертання. Для аналізу ми будемо використовувати форму №1 «Баланс» та форму №2 «Звіт про фінансові результати». Тому пропонуємо розрахувати та проаналізувати таблицю «Оцінка ділової активності СТОВ «Дніпро-Н» (Додаток М). На основі проведеного аналізу робимо висновок, що в кругообігу засобів господарства відбулися зміни в сторону збільшення, на це вказує коефіцієнту обертання капіталу.

В завершення аналізу підприємства проводиться рейтингове оцінювання фінансового стану господарства. При цьому всі раніше отримані дані узагальнюють в комплексну таблицю «Комплексна (рейтингова) оцінка стану СТОВ «Дніпро-Н» (додаток Н). На основі даної таблиці можемо зробити підсумок, що стан дуже високий (А).

Підводячи підсумок всього вище проаналізованого можемо сказати, що СТОВ «Дніпро-Н» є досить стабільним і майже всі показники вказують на позитивний результат діяльності господарства.

2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими

Побудова алгоритму економічної безпеки в СТОВ «Дніпро-Н» здійснюватиметься на основі дотримання принципів: законності; права і свободи громадян; централізованого управління; компетентності; конфіденційності; розумної достатності, відповідності зовнішнім та внутрішнім загрозам безпеці; комплексного використання сил та засобів; самостійності та відповідальності щодо задоволення умов щодо формування безпеки; передової матеріально-технічної оснащеності; корпоративної етики; координації та взаємодії з органами влади та управління.

Відмітимо, що СТОВ «Дніпро-Н» є економічно середнім розміром та діяльністю підприємством, який має два підрозділи, що забезпечують фінансово-економічну безпеку: підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення та підрозділ захисту (рис. 2.1).

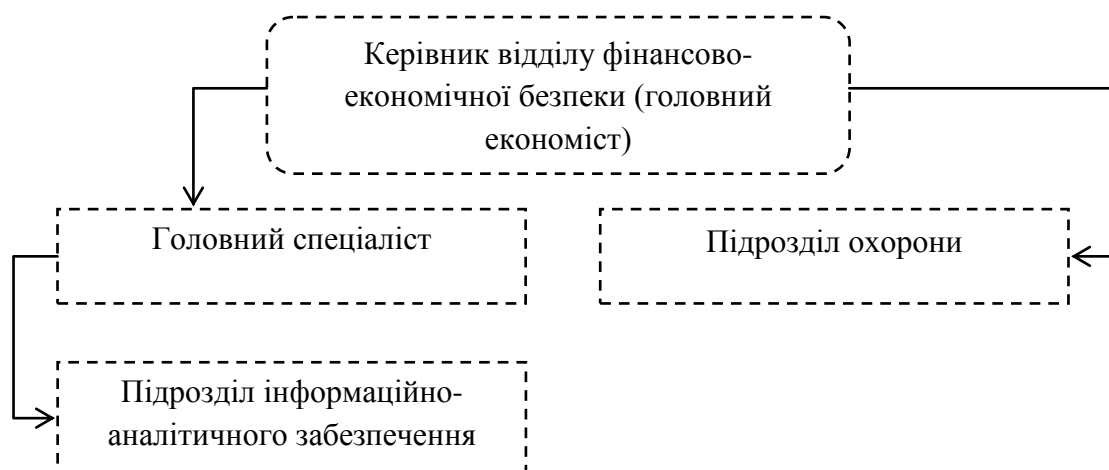


Рис. 2.1. Структура відділу фінансово-економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н»

Грунтуючись на понятті економічної безпеки, можна виділяти ряд основних функціональних блоків систем економічної безпеки в СТОВ «Дніпро-Н», які можуть забезпечувати наявність максимальної відповідності менеджменту підприємств та їх ресурсних потенціалів: об'єктів майна

підприємств, фінансів підприємств, кадрів підприємств, технологій, інновацій та інформаційного середовища підприємств, організаційної структури підприємств. Дані структури за функціональними складовими відповідають структурі механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств.

Забезпечення збереження об'єктів майна підприємства та інших матеріальних цінностей в СТОВ «Дніпро-Н» організовується відповідно до комплексів заходів до яких включаються заходи забезпечення правил експлуатації, охорони, рівня матеріальної відповідальності співробітників, обліку, амортизації. На підприємстві до категорій об'єктів майна та матеріальних цінностей віднесені ряд будівель та споруд, транспортних засобів та механізмів, обладнання, складських запасів, засобів зв'язку, комп'ютерів. Фінанси підприємства займають чільне місце у процесах відтворення та формування власних обігових коштів.

При забезпеченні рівня економічної безпеки фінансовою складовою підприємством має забезпечуватись баланс руху матеріального та фінансового обсягу ресурсів на всіх стадіях кругообігу капіталів у процесах відтворення. Організація фінансового менеджменту підприємства побудована згідно з принципами фінансової незалежності та самофінансування. Завданням керівників на цих етапах може бути проведення регулярного аналізу та побудови оптимальних структур капіталів при забезпеченні фінансової стійкості, платоспроможності та фінансової незалежності підприємств.

Однак визначальний фактор економічної безпеки становлять співробітники СТОВ «Дніпро-Н». Діяльність професійної команди менеджменту допомагає реорганізувати негативні фактори та вивести підприємство на стабільний рівень господарювання, а також при безграмотному управлінні, недбалому виконанні обов'язків, відсутності трудової дисципліни може прибуткове підприємство бути приведене до

банкрутства та ліквідації.

Основні напрями в галузі кадрової політики підприємства полягають у визначенні потреби в робочій силі, відповідно до кількості та якості, форм їх залучення та використання. Це може бути віднесено до ознак підвищення кваліфікації, постійного розвитку співробітників, та запропонування передумови певного вираження стимулу до високопродуктивної праці з позиції всіх працівників, виключення передумови появи неблагонадійного персоналу.

Неблагонадійністю є певний динамічний процес, який може змінюватися в період часу відповідно до впливу певного роду зовнішніх і внутрішніх факторів, і відображає рівень готовності особистості до прийняття дій, які можуть бути розцінені як порушення традицій і норм, які прийняті в даній соціально-трудовій сфері.

Організація забезпечення рівня інформаційної безпеки підприємства спирається на процеси отримання необхідної інформації будь-якими шляхами, а також на організацію ретельного, цілеспрямованого та постійного захисту особистих даних. Наявність певного рівня складності при створенні систем захисту даних може бути визначена тим, що інформація може бути викрадена з комп'ютера і залишатися на місці, рівень цінності даних спирається на володіння ними, а не на знищення або зміну інформації, але в певних ситуаціях зловмисники можуть переслідувати саме така мета.

Один з невід'ємних елементів щодо рівня економічної безпеки представлений вибором її критеріїв. Як критерій рівня економічної безпеки підприємства можна розуміти ознаки чи суми ознак, якими можуть бути зроблені основні висновки у тому, перебувають підприємства у сфері економічної безпеки чи ні. Такі критерії мають не лише констатувати наявність рівня економічної безпеки підприємств, а й оцінити її рівень. У разі, коли критерії зводитимуться лише до констатування рівня економічної безпеки підприємств, неможливо уникнути суб'єктивної оцінки. При цьому

кількісна оцінка рівня економічної безпеки може бути отримана за допомогою низки показників, що використовуються при плануванні, організації обліку та аналізу діяльності підприємств, це одна з основних передумов при практичному використанні цього рівня оцінки.

Для СТОВ «Дніпро-Н» здійснимо аналіз компонент його безпеки в розрізі таких складових:

Фінансова компонента. Вона оцінюється оцінка може здійснюватися на основі аналізу фінансової стійкості, ступінь якої визначається достатністю оборотних активів для здійснення господарської діяльності. Дану складову розрахуємо за формулою наведеною в додатку П.

Проаналізувавши фінансову компоненту за цими показниками, ми отримали результат і для розрахунку інтегрального показника економічної безпеки економіки умовно присвоїли йому абсолютний рівень 1. Підприємство для здійснення господарської діяльності бере короткострокі позики: $\pm E_c < 0$, $\pm E_t < 0$, $\pm E_n \geq 0$; тобто рівень фінансової безпеки підприємства – критичний.

Далі проаналізуємо інформаційну складову, що проводиться за допомогою розрахунку значень коефіцієнтів: суперечності інформації, коефіцієнта точності інформації та коефіцієнта повноти, ці показники обчислюються наступним методом (додаток П).

Провівши оцінку рівня інформаційної складової, можемо здійснити наступний висновок, що даний показник склав 0,66 тобто середній рівень, і в подальшому для розрахунку інтегрального показника умовно надаємо йому значення 2 (середній) рівень значення.

Відмічено, що «інтелектуальна складова відповідає за охорону сукупності прав на інтелектуальну власність, а також на використання зібраних знань і професійного досвіду робітників суб'єкта господарювання» [52]. Тому, оцінку рівня цієї складової, розрахуємо таким чином (додаток П). Для підприємств аграрного сектору призначені такі вагові коефіцієнти: $K_{кв} - 0,5$, $K_{іо} - 0,25$, $K_{д} - 0,25$. Таким чином, робимо такий висновок, що отримані

коефіцієнти в даному господарстві мають такі значення: $K_{\partial} = 3$; $K_{кв} = 4$; $K_{іо} = 1$, як наслідок надаємо підприємству значення 3, як задовільний.

Така складова, як кадрова, надає характеристику кадрової забезпеченості господарства. Здійснимо її підрахунок за наступними показниками (додаток П). Наголошено, що «для підприємств аграрної сфери діяльності можна використати такі вагові коефіцієнти: $K_{п} - 0,25$, $K_{в} - 0,2$, $\Phi_{о} - 0,35$; $\Phi_{но} - 0,2$ » [52].

Проаналізувавши кадрову складову в СТОВ «Дніпро-Н» відмітимо, що: $K_{п} = 1$; $K_{в} = 0,8$; $\Phi_{о} = 1,4$; $\Phi_{но} = 0,4$, як наслідок отримали оцінку 3,6 відносна оцінка становить 0,9.

Характеризуючи техніко-технологічну складову, відмітимо, що вона надає можливість охарактеризувати відповідність техніки та технології, яка застосовується в господарстві сучасній техніці та технологіям в розрізі оптимізації витрат. Так, оцінюючи дану складову застосуємо: «питома вага продукції підприємства, що перевершує та відповідає кращим аналогам в Україні ($K_{п.прод.}$); питома вага технологічного устаткування, що відповідає кращим державним аналогам ($K_{п.т.}$); питома вага продукції, що випускається підприємством, яка захищена патентами ($K_{пат.прод.}$)» [52].

Таким чином, «застосовуючи формулу середньо зваженості та використавши вагові коефіцієнти $K_{п} - 0,25$, $K_{в} - 0,2$, $\Phi_{о} - 0,35$; $\Phi_{но} - 0,2$ для аграрних підприємств, визначили рівень техніко-технологічної безпеки за узагальненим коефіцієнтом, і показнику техніко-технологічної безпеки присвоюється задовільний – 3,25 рівень» [52].

Далі проаналізуємо складову з точки зору політики і права, що можна визначити наступним чином: «питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства ($K_{ш}$); частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в структурі його загальних витрат ($K_{в.юр.}$); питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів

підприємства ($K_{c.ap.}$); частка виграних судових й арбітражних справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися ($K_{6ю}$)» [52].

Таким чином, ми можемо примітити вагові коефіцієнти для аграрного підприємства: $K_{п}$ - 0,25, $K_{в}$ - 0,2, $\Phi_{о}$ -0,35; $\Phi_{но}$ - 0,2, та надати СТОВ «Дніпро-Н» коефіцієнт 2,5.

Наголошено, що інноваційна складова характеризує функціонування діяльності підприємства на якісно новому рівні, тобто підприємство має прогресивні, якісно нові зміни, що безперервно виникають у часі та просторі. Дана складова визначається за допомогою показників наведених в додатку П.

Аналіз складової щодо інноваційно-інвестиційної діяльності та примінивши до їх результатів «вагові коефіцієнти для аграрних підприємств $K_{i.n.}$ - 0,5, $K_{i.nid.}$ - 0,5» [52] надаємо значення 1 – критичний рівень, що характеризує не значну інноваційність господарства.

Стосовно екологічної складової, то вона характеризує дотримання екологічних норм та мінімізацією витрат стосовно забруднення навколишнього середовища і цей коефіцієнт розраховується за формулою наведеною в додатку П. «Для підприємств аграрної сфери діяльності як правило використовують такі вагові коефіцієнти: $K_{б.п}$ - 0,5, $K_{з}$ - 0,25, $K_{зах}$ – 0,25» [52].

Таким чином, провівши розрахунки приходимо до висновку, що СТОВ «Дніпро-Н» має незадовільний стан – 1,75 рівень екологічної безпеки .

Силова складова оцінюється наступним чином: «частка витрат на охорону підприємства в структурі загальних витрат ($K_{в.ох.}$); забезпеченість працівників підприємства службою охорони ($K_{сб}$)» [52].

Зазначено, що «застосовуючи формулу середньозваженості визначення рівня силової безпеки за узагальненим коефіцієнтом та використовуючи вагові коефіцієнти: $K_{в.ох.}$ - 0,5, $K_{сб}$ - 0,5 для підприємств що ведуть свою діяльність в аграрній сфері» [52], отже СТОВ «Дніпро-Н» має низький – 1 рівень безпеки.

Для розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки розраховуємо

також відносні оцінки безпеки підприємства для кожної складової безпеки. Відносна оцінка безпеки для відповідного компонента розраховується як відношення фактичного рівня безпеки до максимального рівня безпеки відповідного компонента (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н» за 2020 рік

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Фінансова	5	1	0,20
Інформаційна	3	2	0,66
Інтелектуальна	4	3	0,75
Кадрова	4	3,6	0,90
Техніко-технологічна	4	3,25	0,81
Політико-правова	3	2,5	0,83
Інноваційна	4	1	0,25
Екологічна	2	1,75	0,88
Силова	3	1	0,33

Для наочності результатів оцінювання економічної безпеки ми подаємо їх у вигляді діаграми, де радіус-вектори надають характеристику рівнів складових фінансово-економічної безпеки (рис. 2.2).

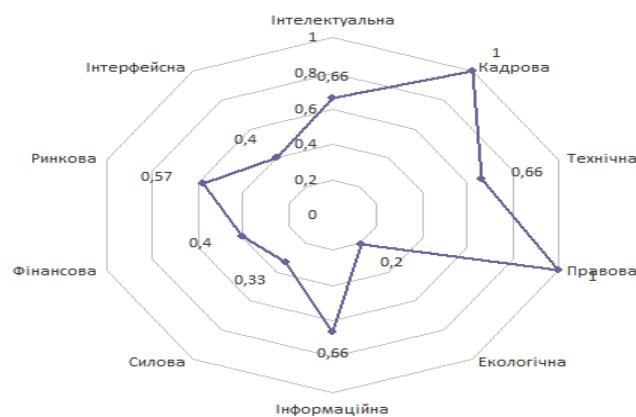


Рис. 2.2. Схема областей економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н»

Таким чином, можемо зробити висновок, що майже всі складові економічної безпеки знаходяться в межах норми, окрім фінансової, інноваційної та силової.

2.3. Складові системи управління кадровою безпекою СТОВ «Дніпро-Н»

Управління кадровою безпекою СТОВ «Дніпро-Н» є стратегічним завданням, і складається в підборі та збереженні необхідного господарству персоналу, його професійне навчання й розвиток, оцінки діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей підприємства. Вважаємо, що велике значення для організації управління, аналізу і моделювання виробничих систем набуває фактор включення суб'єкта управління в систему, в зв'язку з необхідністю визначення конкретних цілей даної виробничої системи й пріоритетів в організації управління.

Відмітимо, що управління кадровою безпекою в СТОВ «Дніпро-Н» є пріоритетним в порівнянні з іншими аспектами роботи щодо зниження ризиків підприємства, оскільки саме людський капітал як унеможлиблюють, так і утворюють загрози фінансово-економічній безпеці підприємства.

Забезпечення стабільного функціонування та сталого розвитку господарства в структурі нової економіки вимагає постійного дослідження й оцінки стану керованої системи. Структура формування моніторингу кадрової складової економічної безпеки в СТОВ «Дніпро-Н» може бути представлена наступними етапами (відповідно до стадій виникнення ризиків): комплектування, супровід (використання) та вивільнення людських ресурсів, що передуює розробці регламентуючих документів та планування кадрової роботи. Формування безпеки персоналу є пріоритетом у системі управління кадрової безпеки СТОВ «Дніпро-Н» при реалізації функцій управління персоналом та передбачає:

1. Формування плану та маркетингу трудових ресурсів. «Визначення кадрового ядра безпеки підприємства, тобто тих посад, з яких можуть виходити найнебезпечніші загрози інформаційної, майнової, інтелектуальної та іншої безпеки» [6]. Визначення певної кількості персоналу, необхідного для досягнення цілей підприємства та якісного виконання певного об'єму

завдань враховуючи критерії забезпечення персоналу (оптимальність кількісного складу, баланс статі, вікових та освітніх груп персоналу, кваліфікаційний рівень та якість інтелектуального потенціалу тощо).

2. Підбір персоналу та його облік. Оцінка надійності кандидатів на вакантну посаду. «Виявлення та відмова приймати на роботу вакантну посаду, чиї ділові якості, автобіографічні дані, звички, захоплення та коло спілкування викликають обґрунтовані сумніви щодо їх потенційної лояльності» [65]. Виявлення різних залежностей кандидатів на вакантну посаду. Зменшення витрат, пов'язаних із зайвою чисельністю персоналу. Формування вимог до працівників підприємства щодо безпеки тощо.

3. Управління трудовими відносинами. «Мінімізація конфліктів, трудових спорів, викликаних конфліктом інтересів працівників та роботодавця; формування ставлення персоналу до свідомого розуміння необхідності лояльної поведінки щодо свого роботодавця, як однієї з основних умов професійного розвитку та збереження робочих місць; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, спрямованого на формування політики чесності щодо клієнтів, працівників та роботодавців, виявлення, запобігання та припинення небажаних дій з боку працівників господарства, які можуть скоїти зловживання стосовно підприємства, забезпечення контролю за дотриманням правил безпеки працівників та роботодавців» [67]. Регулювання норм і правил вирішення трудових спорів тощо.

4. Створення гідних умов праці. «Збереження та підтримка фізичного та психологічного здоров'я персоналу як запорука забезпечення фізичної безпеки персоналу, створення соціально-економічних та інших умов праці для працівників, які мінімізують ймовірність їх спокуси» [3]. Створення сприятливих умов праці тощо.

5. Управління трудовими ресурсами. Організувати навички щодо правила безпеки підприємства. Організувати навички щодо правил особистісної безпеки. Організувати навички працівників щодо реалізації їх

загроз безпеці. Моніторинг лояльності працівників, для яких планується підвищення, зарахування до кадрового резерву. Впровадження заходів, спрямованих на запобігання особам займати відповідні керівні посади, де економіка може постраждати під час виконання їхніх службових обов'язків.

6. Управління мотивацією. «Розробка заходів, спрямованих на мотивацію лояльності працівників підприємства, у тому числі: створення у найцінніших працівників стійкої економічної та соціально-економічної мотивації для відмови від будь-яких пропозицій щодо зміни роботодавця» [67]; створення ефективної мотивації працівників до дотримання діючих правил інформації. Формування мотивації працівників вносити ініціативні пропозиції щодо підвищення безпеки підприємства. Стимулювання консолідації персоналу. Визначення мотивів та причин звільнення цінних працівників та місць їх подальшого працевлаштування та ін.

7. Оцінка персоналу. Оцінка різних форм нелояльності та ненадійності працівників підприємства, у тому числі на етапі проходження тесту. Визначення працівників, чії важливі професійні та особисті якості дозволяють їм усвідомлювати різні загрози безпеці (групи ризику) тощо.

8. Управління соціально-економічним розвитком. Створення умов, спрямованих на підвищення лояльності співробітників. Розробка додаткових соціальних гарантій для персоналу, який підлягає скороченню, та допомога у працевлаштуванні. Формування компенсаційного пакету з урахуванням вимог безпеки підприємства та найманого працівника. Формування додаткових варіантів компенсаційного пакету для тих працівників, які забезпечують соціально-економічний розвиток підприємства тощо.

9. Розвиток організаційної структури. Ефективний розрахунок кількості працюючих з урахуванням стратегії розвитку господарства. Ліквідація повторення функцій безпеки персоналу. Регулювання функцій безпеки, чіткий розподіл функціональних обов'язків між відділами безпеки та посадовими особами тощо.

10. Юридичний супровід. Здійснення контролю щодо за виконання

працівником діючих норм трудового та цивільного законодавства. Запобігання можливим зверненням до суду та інспекції. Розробка місцевих норм, що мають відношення до безпеки персоналу тощо.

11. Інформаційна підтримка. Здійснення інформаційно-по'яснювальної роботи з персоналом підприємства про правила секретності переговорів, взаємовідносини з клієнтами, створення умов для інформаційної безпеки. Своєчасне подання правдивої та неупередженої інформації, яка необхідна при виконанні службових обов'язків тощо.

Блоки управління трудовими ресурсами в напрямку гарантування кадрової безпеки СТОВ «Дніпро-Н» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Функціональні блоки управління персоналом щодо формування кадрової безпеки СТОВ «Дніпро-Н»

В результаті дослідження виявлено наступні технології протидії

загрозам кадрової безпеки СТОВ «Дніпро-Н», які пронизують всі функції управління персоналом і передбачають:

- технологію відбору і перевірки кандидатів на посаду;
- технологію спеціального навчання персоналу методам забезпечення особистої і корпоративної безпеки;
- технологію захисту конфіденційної інформації підприємства від безвідповідальних і нелояльних співробітників;
- технології контролю над дотриманням персоналом вимог і правил майнової, інформаційної, інтелектуальної безпеки роботодавця;
- технології мотивації лояльного та відповідальної поведінки персоналу;
- технологію захисту від нелояльного і неблагонадійного персоналу, що включає комплекс заходів по оцінці ступеню лояльності, благонадійності персоналу, підвищення її рівня, профілактиці небажаної поведінки персоналу, а також застосування дисциплінарних стягнень щодо нелояльних, безвідповідальних співробітників. В процесі дослідження було виявлено, що компонентами формації управління кадровою безпекою в СТОВ «Дніпро-Н» є ті, що наведені в додатку Р.

Відмітимо, що ключовими моментами, що формують кадрову безпеку СТОВ «Дніпро-Н» є такі:

1) прийняття заходів безпеки при прийомі на роботу. Закономірність тут пряма: як приймаєте на роботу, такі люди у вас і працюють. Система «безпечного» найму включає перегляд аспектів безпеки господарства в процесі пошуку кандидатів, відбору персоналу, документального та юридичного оформлення прийняття на роботу, визначення періоду стажування та адаптації;

2) забезпечення лояльності персоналу. Безпека компанії напряму залежить від позитивного відношення працівників до підприємства, але доводиться відмічати, що в цьому напрямленні традиційно недостатньо витрачаються ресурсів;

3) контроль за дотриманням правил, норм, зафіксованих документально у вигляді регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних операцій, процедур безпеки тощо.

Отже, основні напрями щодо забезпечення кадрової безпеки такі: забезпечення кадрової безпеки як складової загальної безпеки господарства, організація такого процесу співпраці з персоналом, який можна було б означити як «беззбитковий», і створення такої корпоративної культури, яка мінімізує можливі витрати. Цю діяльність рекомендуємо виділяти як самостійний напрямок в роботі менеджера з персоналу - їй повинні підкорятися всі принципи, елементи та процедури управління персоналом. І тут потрібні не стільки додаткові джерела, скільки переосмислення цілей і задач.

Також відмітимо, що до числа найбільш небезпечних для кадрової безпеки орієнтацій при реалізації функцій управління персоналом в СТОВ «Дніпро-Н» можна віднести:

- орієнтацію на заміщення вакантних робочих місць фахівцями, які професійно відбулися та прийшли з інших підприємств;
- орієнтацію на використання в процесі відбору кандидатів на працевлаштування методик, що підтверджують наявність у претендента переважно професійних компетенцій (з ігноруванням необхідності виявлення і особистісних якостей, в тому числі підвищують ймовірність нелояльної поведінки щодо роботодавця);
- орієнтацію на використання процедур скорочення персоналу, що забезпечують економічні інтереси виключно роботодавця;
- орієнтацію на централізоване заохочення відносин жорсткої конкуренції між співробітниками;
- на використання постійних посадових окладів, що не залежать від поточних результатів праці працівника, як основної форми економічної мотивації;
- орієнтацію на заміщення керівних посад на підставі критерію

найвищого професіоналізму (з ігноруванням необхідності перевірки наявності у претендента хоча б мінімального набору особистісних якостей, необхідних успішному лідеру).

Висновки до другого розділу

1. На основі аналізу показників фінансово-економічної діяльності СТОВ «Дніпро-Н» зроблено висновок, що комплексна (рейтингова) оцінка його стану висока - рівень А. СТОВ «Дніпро-Н» є досить стабільним і майже всі показники вказують на позитивний результат діяльності господарства.

2. Зазначимо, що в господарстві не створена служба фінансово-економічної безпеки, але має два підрозділи, що забезпечують фінансово-економічну безпеку: підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення та підрозділ захисту. Провівши аналіз складових економічної безпеки, зроблено висновок, що майже всі складові економічної безпеки знаходяться в межах норми, окрім фінансової, інноваційної та силової.

3. Основними функціональними елементами системи управління кадровою безпекою в СТОВ «Дніпро-Н» є: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; адаптація персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; розвиток корпоративної культури на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток та соціальне партнерство.

4. Встановлено функціональні блоки управління персоналом щодо формування кадрової безпеки СТОВ «Дніпро-Н»: 1. Формування плану та маркетингу трудових ресурсів. 2. Управління та облік кадрів. 3. Управління трудовими відносинами. 4. Створення гідних умов праці. 5. Управління розвитком персоналу. 6. Управління мотивацією. 7. Оцінка персоналу. 8. Управління соціальним розвитком. 9. Розвиток організаційної структури. 10.

Правове забезпечення. 11. Інформаційне забезпечення.

5. В результаті дослідження виявлено наступні технології протидії загрозам кадрової безпеки СТОВ «Дніпро-Н», які пронизують всі функції управління персоналом і передбачають: технологію відбору і перевірки кандидатів на вакантну посаду; технологію спеціального навчання персоналу методам забезпечення особистої і корпоративної безпеки; технологію захисту конфіденційної інформації підприємства від безвідповідальних і нелояльних співробітників; технології контролю над дотриманням персоналом вимог і правил майнової, інформаційної, інтелектуальної безпеки роботодавця; технології мотивації лояльного та відповідальної поведінки персоналу; технологію захисту від нелояльного і неблагонадійного персоналу, що включає комплекс заходів по оцінці ступеню лояльності, благонадійності персоналу, підвищення її рівня, профілактиці небажаної поведінки персоналу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Модель формування системи управління кадровою безпекою підприємства

Формування плану кадрової безпеки є не тільки одним з основних напрямів діяльності будь-якого діючого підприємства, але і важливою функцією політичного управління. В даний час проблема гарантування кадрової безпеки є досить актуальною, що пояснюється нестабільністю національної та регіональної економіки, появою нецивілізованих форм конкурентної боротьби, падінням етичних норм взаємовідносин учасників соціально-економічних відносин, наростанням кадрових і соціальних ризиків. Ці та інші обставини викликають необхідність розробки певних підходів до генерування плану заходів, щодо досягнення кадрової безпеки не тільки на рівні підприємства, а й держави в цілому. Ключовим елементом цієї системи є розробка стратегії забезпечення кадрової безпеки.

В менеджменті зазвичай під «стратегією забезпечення кадрової безпеки розуміється сукупність пріоритетних цілей і управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист підприємства від будь-яких загроз, пов'язаних з функціонуванням кадрового напрямку його діяльності» [63].

В політичному управлінні під кадровою безпекою варто розуміти не тільки рівень підприємства, але і всю політичну, економічну і соціальну системи суспільства, де кадри так би мовити «вирішують все», саме тут таїться безліч загроз кадрової безпеки. О.І. Турчинов у своєму інтерв'ю зазначив, що «проблема кадрової безпеки існувала завжди. Згадайте, в Радянському Союзі (хоча про це тоді не говорили) ніхто не знав прізвищ людей, які були носіями серйозних знань, відкриттів, новацій, будучи головними конструкторами певних стратегічних розробок. Їх фотографій не

бачили, інтерв'ю в газетах не друкували. І вони нікому про себе не розповідали. Чому? Тому що створювалася середовище для того, щоб ця людина не надав свої ідеї туди, куди не потрібно. За розумними головами ганялися завжди, в тому числі і зараз. Робиться все для того, щоб можна було отримати найбільш грамотного, розумного фахівця. Але якщо тоді це мало одиничний характер, то сьогодні професіонал є досить серйозною цінністю та багато хто намагається переманити, перекупити, отримати потрібну людину, створити для нього кращі умови» [50]. На його думку, створення кращих соціальних умов, які створюються для того, щоб професіонал прийшов в ту чи іншу країну, тягнуть за собою кадрове паразитування. Тому необхідно більше уваги приділяти не тільки підготовці фахівця, а й створення гідних умов для втілення на практиці отриманих знань, в іншому випадку спеціаліст поїде в іншу країну, де йому запропонують більш вигідні умови.

«Легше створити соціальні умови для залучення фахівців зі сторони, ніж вкласти величезні гроші в те, щоб людина дійшла до рівня професіонала, який може багато зробити. Це явище набуло масового характеру на різних рівнях. Протиставити цьому можна тільки конкурентні, кращі умови у власній країні. Якщо цього не робити, кадровий потенціал просто втрачається. А коли ви втрачаєте фахівців на якомусь напрямку - візьміть галузі науки, промисловості, виробництва - там стає нікому працювати, розвивати школи, забезпечувати підготовку фахівців, які необхідні для того, щоб можна було розвивати промисловість. Ми зараз з цим зіткнулися. Ось ця сфера називається кадровою безпекою» зазначає О.І.Турчинов [50].

Аналізуючи ситуацію, кадрову ситуацію, ми констатуємо, що кадрова безпека деяких підприємств часто налагоджена краще, ніж кадрова безпека держави в цілому, оскільки легше піддається контролю. Але без виведення цієї проблеми на загальнонаціональний рівень ми ризикуємо втратити не тільки економічну конкурентоспроможність, а й суверенітет.

Надійність персоналу (співробітників) - властивість людини зберігати

здатність здійснювати професійну діяльність в повному обсязі з необхідною якістю протягом необхідного інтервалу часу, в тому числі в екстремальних ситуаціях [56].

Одним з важливих принципів кадрової політики є підбір кадрів за професійними, діловими і моральними складовими. Він передбачає оцінку та врахування рівня загальноосвітньої підготовки, спеціальних знань і практичних навичок в обраній сфері діяльності, а також уміння ставити конкретні цілі, знаходити оптимальні засоби їх досягнення. Не меншу значимість мають організаційні здібності, вміння створювати і підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, брати участь у формуванні організаційної культури, відповідної цілям підприємства.

Визначення рівня надійності персоналу складне і багатогранне явище. До факторів, які зумовлюють надійність співробітників можна віднести наступні:

- професійна компетентність та спроможність (здатність нормально підготовленого працівника успішно виконувати представлені задачі, вміння діяти із певною ефективністю в мінливих умовах, домагаючись очікуваних результатів);

- соціально-корпоративна зрілість, що виявляється не тільки в певному збігу особистих цілей з цілями підприємства, а й націленість на власний кар'єрний ріст, готовність працівника діяти в умовах різних ризиків, властивих діяльності підприємства;

- внутрішня цілісність та стійкість особистості, що виявляється, перш за все, в таких якостях, як чесність, відкритість, принциповість;

- особливо, на наш погляд, слід виділити такий фактор надійності співробітників (особливо, що обіймають керівні посади) як відповідальність, яка можна представити як у вигляді зовнішнього прояву (вимоги дотримання норм і правил), так і внутрішнього (самооцінки, що полягає в здатності учасника управлінського процесу свідомо вирішувати поставлені перед ним завдання, вільно вибирати варіант рішення).

Організація управлінського кадрового потенціалу підприємства – справа довготривала і тому не може перебувати в розвитку автоматично. Вона може бути ефективною, якщо буде здійснюватися на базі науково обґрунтованої стратегії підприємства, орієнтованої на кадрове забезпечення - кадрової політики, розрахованої на довгострокову перспективу.

Зміст цих управлінських дій апріорі відноситься до примінення кадрових технологій. Кадрові технології, що приміняються в управлінні персоналом, поділяються на три великі групи. До першої групи належать кадрові технології, що передбачають отримання всебічної достовірної персональної інформації про людину. В управлінській практиці можуть застосовуватися різні методи отримання такої інформації. Це, перш за все методи оцінки, які в сукупності і складають зміст технології оцінки. Серед різноманіття методів оцінки можна виділити найбільш практикуючі і мають встановлену правову основу й розроблений порядок проведення та застосування отриманих результатів.

Другу групу кадрових технологій складають ті, які дозволяють забезпечувати необхідні для підприємства кількісні та якісні характеристики складу персоналу. Це технології відбору, формування резерву, кадрового планування, професійного розвитку. Сукупність цих кадрових технологій утворює основу кадрової культури керівника і фахівців кадрової служби (служб управління персоналом).

До третьої групи належать кадрові технології, що надають можливість отримати високі показники діяльності кожного фахівця і синергетичний ефект від погоджених дій всього персоналу. Сюди можна віднести такі технології, як підбір персоналу, ротація, управління кар'єрою персоналу тощо.

Кожна з перерахованих груп кадрових технологій має свої особливості, відзнаками. Так, в основі кадрових технологій, що дають можливість дістати персональну інформацію, знаходиться технологія оцінки. Отримання заданих кількісних і якісних характеристик в основі своїй забезпечується відбором

персоналу. Затребуваність професійних можливостей персоналу досягається комплексом кадрових заходів, що об'єднуються загальною назвою «управління кар'єрою».

Зазначимо, що у свою чергу, як напрям кадрової політики кадрова безпека повинна бути конкретизована до системи функцій, завдяки яким вона здійснюється. Основою для виділення управлінських функцій може служити нормативний підхід до забезпечення кадрової безпеки. Це означає, що вихідним пунктом управління кадрової безпекою є визначення системи нормативів, дотримання яких і дозволяє уникати деструктивних процесів у соціальній спільності. Саме наявність таких нормативів і дозволяє здійснювати превентивну кадрову політику в сфері кадрової безпеки. Відсутність же нормативів означає неминучу появу кадрових небезпек, вони є природною основою пасивної кадрової політики.

Упорядкування нормативів і показників представляє певну управлінську функцію, яку можна назвати регламентацією. Зазвичай під регламентацією розуміють побудову юридичних норм і правил, які регламентують певну поведінку [19].

Наступна функція - це діагностика, тобто визначення проблем, які пов'язані з кадрами. Дійсно, якщо існують певні фактори небезпеки, то виникає можливість зіставлення фактичного стану справ з нормативним, на основі такого порівняння і ухвалюються майбутні управлінські рішення. Зіставлення дає можливість визначити проблеми, якщо вони існують. Діагностика може проявлятися в різних формах.

З погляду часу вона може бути «точковою» або «безперервною», у вигляді постійного моніторингу процесів в кадровій спільності. З погляду об'єкта дослідження вона може бути оперативною та стратегічною. Оперативна діагностика направлена на дослідження прийнятої і реалізованої політики з метою її коригування (якщо є потреба). Однак діагностика може бути направлена і на проекти кадрової політики, з метою первинного визначення потенційних невідповідностей, які були допущені при їх

розробці.

Визначення проблем є основою для наступної функції управління кадровою безпекою, яка представляє собою прийняття рішень. Прийняття рішень в загальній формі може бути представлено як узгодження різних параметрів кадрової спільності [5]. Узгоджені параметри складають такий зміст стратегічних планів, які забезпечують реалізацію кадрів.

Методика побудови комплексної моделі кадрової безпеки в аспекті стійкості розвитку підприємства спрямована на аналіз:

1) професійної (функціональної) надійності - відтворення кадрами потрібної кількості роботи в процесі безперебійного виконання ними заданих функцій;

2) соціальної надійності - як заходи єдності мети і цінностей діяльності на всіх рівнях управління підприємством;

3) «особистісної» надійності - наявності найбільш значущих особистісних якостей працівників, необхідних для реалізації намічених підприємницьких функцій.

Кожна з виділених груп індикаторів має процесуальний характер, відображає властивість кадрів і характеризує підприємство в аспекті управління кадрами. Розроблена модель системи управління кадровою безпекою підприємства наведена в додатку С.

Практика показує, що якісні показники професійної, соціальної, «особистісної» надійності кадрів практично не піддаються формалізації. З огляду на їх специфіку ступінь надійності запропонованих груп індикаторів визначається методом опитування.

Принципом, що відокремлює один успіх від іншого, виступає міра відповідності здійснених трансформації і змін стратегії розвитку підприємства. Як тільки виділено «успішна центральна ланка» підприємства, відразу ж відбувається два послідовні кроки. На початку визначаються підрозділи зі стійкими горизонтальними зв'язками на основі комунікацій, зафіксованих у внутрішніх регламентах. І потім визначається кадровий склад

цих підрозділів підприємства.

Внутрішня конкурентоспроможність кадрів - це синтетичний індикатор, що характеризує властивість кадрів. У характеристику внутрішньої конкурентоспроможності кадрів входять засоби раціонального примінення трудового потенціалу «ключових» фахівців і керівників [3]. Під управлінням безпекою незалежності розвитку кадрів підприємства розуміється підтримання оптимально необхідного рівня внутрішньої конкурентоспроможності шляхом систематичного та цілеспрямованого захисту від небезпек і загроз.

3.2. Управління кадровими ризиками як основний напрям забезпечення економічної безпеки підприємства

Практично всі управлінські рішення, пов'язані з людськими ресурсами, приймаються в умовах підвищеної невизначеності, обумовленої особливостями людини, що є як об'єктом, так і суб'єктом управління. Отже, генерується безліч кадрових ризиків. Відповідно до результатів останнього огляду «Price water house Coopers» в 46% випадків винними в скоєнні економічних злочинів виявляються власні співробітники, в той час як на зовнішніх порушників припадає всього 33%, причому в більшості випадків має місце змова між внутрішніми і зовнішніми сторонами [57].

Різні класифікації ризиків часто зустрічаються в загальній і спеціальній літературі, при цьому, як правило, вони просто перелічують приклади однієї-двох класифікацій, що підходять до теми викладу.

У зв'язку з цим, на основі аналізу наукової літератури, запропонована загальна класифікація ризиків, яка диференціює їх за різними характеристиками: небезпеки; уразливості; взаємодії з іншими ризиками; наявною інформацією про ризик та інші класифікаційні ознаки. При цьому наголосимо, що в даній класифікації кадрові ризики присутні не в явному вигляді, а опосередкованому. Така картина характерна для більшості

класифікацій, що обумовлює менш пильну увагу до даної категорії ризиків в проведених дослідженнях.

В останні роки категорія «кадрові ризики» розглядається багатьма дослідниками в галузі управління людськими ресурсами. При цьому аналіз літературних джерел показав відсутність єдиного теоретичного та методичного підходів до визначенню кадрових ризиків та управління ними. Багато в чому це пов'язано з тим, що в основі даної категорії лежать природа і сутність людини, що є найскладнішим об'єктом управління, що породжує при цьому певну невизначеність на інформаційному і поведінковому рівні. Крім цього часто ототожнюються поняття «кадрові ризики», «ризики персоналу», «ризики управління персоналом», «ризик управління трудовим потенціалом».

Так, деякі вітчизняні автори [29, 51, 59] розглядають ризики персоналу як операційні ризики підприємства або ризики втрат в результаті неправильного дії або припинення виконання внутрішніх операційних процесів, неправильної поведінки людей і нестабільного функціонування систем компанії.

Подана дефініція має вузько направлений характер, оскільки неправильна поведінка людей - це тільки частина загроз, які могли б виходити від персоналу будь-якого підприємства.

Також відмічається, що кадрові ризики – це дії персоналу корпорацій, пов'язані з рівнем системних професійних знань і навичок, особистістю працівників, якістю менеджменту і корпоративною культурою, ймовірність здійснення, яких пов'язана з можливістю відхилення вартості бізнесу від очікуваного значення.

На нашу думку, кадрові ризики - ймовірність відхилення від запланованого результату при взаємодії компанії з її співробітниками, пов'язану з процесами управління людськими ресурсами.

Пропонуємо розділити класифікаційні ознаки кадрових ризиків на два основні блоки:

1. Ризики управління персоналом (ризики підприємства по відношенню до персоналу).

2. Ризики персоналу (ризики персоналу по відношенню до підприємства).

У кожному з представлених блоків наводяться свої відповідні класифікації кадрових ризиків. Слід зауважити, що окремі класифікаційні ознаки можуть стосуватися як до ризиків управління персоналом, так і до ризиків персоналу.

Вибір конкретних засобів ідентифікації та класифікації кадрових ризиків залежить від специфіки діяльності підприємства та середовища, в якому воно функціонує [56]. Крім того, коректне визначення ризиків даної категорії допомагає компанії визначити найбільш ефективні дії по їх мінімізації в рамках загальної системи управління ризиками. Найбільшу актуальність ця задача набуває у великих компаніях, для яких персонал є ключовим ресурсом.

Методика управління кадровими ризиками в системі управління персоналом підприємства повинна відображати різні аспекти управління: фактори кадрових ризиків; показники кадрових ризиків; очікувані втрати або вигоди; методи управління кадровими ризиками; бюджети управління; джерела фінансування; терміни реалізації; відповідальні.

Пропонована методика управління кадровими ризиками в роботі з персоналом підприємства має відмінною рисою націленість на профілактику і попередження кадрових ризиків (рис. 3.1).

Етапи реалізації методики управління кадровими ризиками.

Етап 1-й – Підготовчий. На цьому етапі реалізуються такі дії:

1.1. Постановка цілей управління кадровими ризиками.

Цілі управління кадровими ризиками в роботі з персоналом підприємства формулюються на основі узагальнення ризикового спектру системи управління персоналом, галузевих, регіональних особливостей персоналу в роботі з персоналом підприємства.

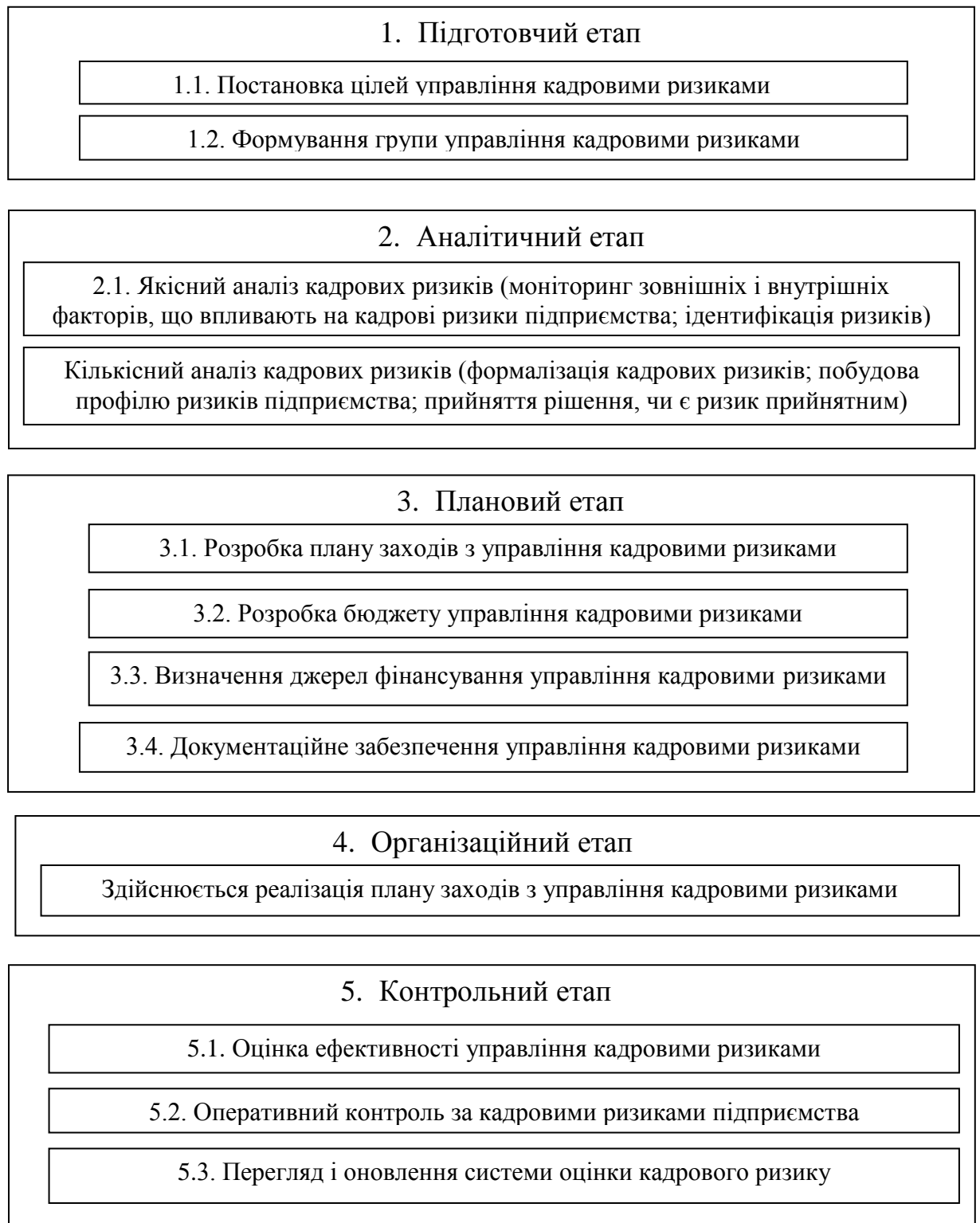


Рис. 3.1. Методика управління кадровими ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства

1.2. Формування групи управління кадровими ризиками.

Даний крок передбачає створення в структурі підприємства ділянки, що займається управлінням кадровими ризиками і реалізацією заходів щодо

їх зниження.

Етап 2-й – Аналітичний. На цьому етапі реалізуються такі дії:

2.1. Якісний аналіз кадрових ризиків.

Мета якісного аналізу - визначити можливі види кадрових ризиків, а також виявити фактори, що впливають на рівень кадрових ризиків на підприємстві.

2.1.1. Моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, що здійснюють вплив на кадрові ризики підприємства.

Джерелами інформації таких ризиків підприємства є: періодичні видання; ділові звіти; книги; професійні засідання; галузеві конференції; працівники підприємства; постачальники; клієнти; інформаційні агентства; комп'ютерні інформаційні мережі тощо.

Виявлення внутрішніх чинників кадрових ризиків починається зі збору вихідної інформації, що характеризує як систему управління персоналом підприємства, так і персоналу підприємства враховуючи такі шляхи отримання інформації: внутрішньогосподарська регламентує документація (штатний розклад, посадові інструкції, положення про підрозділи тощо); експертні оцінки.

Для встановлення рівня невизначеності в сфері управління персоналом отримана інформація оцінюється за критеріями повноти, надійності, достовірності та реалістичності представлення даних [66].

Результатом виявлення факторів кадрових ризиків в системі управління персоналом є формулювання базового набору кадрових ризиків підприємства.

2.1.2. Ідентифікація кадрових ризиків.

Ідентифікація кадрових ризиків - це процес визначення кількісних, тимчасових та інших характеристик, необхідних і достатніх для розробки профілактичних і оперативних заходів, спрямованих на забезпечення якісного управління кадровими ризиками. У процесі ідентифікації визначається ймовірність прояву, просторова локалізація, можливі збитки та

інші параметри, необхідні для вирішення конкретного завдання [56].

Труднощі ідентифікації кадрових ризиків пов'язані з тим, що досить складно виокремити власне «кадрові ризики», так як вони тісно пов'язані з іншими видами ризиків, і є небезпека втратити мету управління кадровими ризиками на підприємстві.

2.2. Кількісний аналіз кадрових ризиків.

2.2.1. Формалізація кадрових ризиків.

Сенс формалізації кадрових ризиків полягає в тому, щоб оцінити всі актуальні на дані момент кадрові ризики підприємства, і ранжувати їх за способом дії на кадрову безпеку підприємства. Для цього доцільно використовувати метод експертної оцінки.

Згідно зі шкалою Харрінгтона кадрові ризики мають такі рівні прояви [53]:

- мінімальний - фактори, що здійснюють вплив на кадрові ризики підприємства, практично відсутні; ймовірність набуття безрезультатного наслідку нульова;

- малий - фактори, що здійснюють вплив на кадрові ризики підприємства, не істотні; ймовірність набуття безрезультатного наслідку незначна;

- середній - кадрові ризики підприємства істотно збавляють темп ефективності управління персоналом; ймовірність настання безрезультатного наслідку істотна;

- високий - кадрові ризики підприємства значно збавляють темп ефективності управління персоналом; ймовірність настання безрезультатного наслідку значна;

- критичний - кадрові ризики здійснюють загрозу реалізації кадрової безпеки підприємства; ймовірність настання безрезультатного наслідку максимальна.

В результаті оцінки повинні бути отримані експертні оцінки: рівня кадрових ризиків; значимість (рейтинг) виявлених чинників кадрових ризиків

- профіль кадрових ризиків; значення показників стану факторів кадрових ризиків.

2.2.2. Побудова профілю кадрових ризиків підприємства.

Профіль кадрових ризиків є характеристикою ризикованості підприємства у вигляді рангового переліку чинників кадрових ризиків з урахуванням ймовірності їх прояви і розмірів потенційної шкоди.

2.2.3. Прийняття рішення, чи є ризик прийнятним.

Аналіз профілю кадрових ризиків дозволяє виявити фактори, які надають значний негативний вплив на діяльність персоналу і підприємства в цілому.

Потрібна розробка заходів по нейтралізації факторів з метою зниження рівня кадрових ризиків підприємства.

Етап 3-й – Плановий. Даний етап включає наступні дії:

3.1. Розробка плану заходів з управління кадровими ризиками.

Розробляється план заходів по кожному виявленому кадровому ризику і зведений план заходів з управління кадровими ризиками на підприємстві.

Основою планування заходів з управління кадровими ризиками є вибір методу впливу на кожен виявлений кадровий ризик на підприємстві [56]: подальше дослідження кадрового ризику, в разі нестачі інформації; прийняття кадрового ризику, в разі відсутності об'єктивної необхідності проведення змін; управління кадровим ризиком, в разі необхідності дій, що збавляють темп ймовірності ризику або розмір потенційної шкоди; уникнути кадрового ризику, в разі необхідності ліквідації його причин без спроб змінити ситуацію.

Далі розробляється план дій з управління кадровими ризиками, містить наступну інформацію: ідентифікатор кадрового ризику; формулювання кадрового ризику; опис втрат від кадрового ризику; опис стратегії управління кадровим ризиком; послідовність дій, необхідних для реалізації стратегії управління кадровими ризиками; терміни реалізації стратегії управління кадровими ризиками; посадові особи, відповідальні за реалізацію стратегії

управління кадровими ризиками.

3.2. Розробка бюджету управління кадровими ризиками.

Вони необхідні для здійснення заходів відповідно до розробленого плану управління кадровими ризиками.

3.3. Визначення джерел фінансування управління кадровими ризиками.

Кадрові ризики можуть фінансуватися з власних коштів власників, з позикових джерел, за рахунок продажу фінансових інструментів, акціонерного капіталу, з нерозподіленого прибутку і з потенційною розрахунковою економії, яку принесе ефективне управління кадровими ризиками як центр прибутку [66].

3.4. Документаційне забезпечення управління кадровими ризиками.

Готуються графіки, накази та інші організаційно-розпорядчі, інструктивні документи та інші матеріали, які повинні забезпечити виконання розробленої плану управління кадровими ризиками.

Етап 4-й – Організаційний. На даному етапі здійснюється реалізація плану заходів з управління кадровими ризиками підприємства.

Етап 5-й – Контрольний. Даний етап включає наступні дії:

5.1. Оцінка ефективності управління кадровими ризиками.

З урахуванням концепції прийняттого ризику [53] оцінка ефективності управління кадровими ризиками полягає в порівнянні стартового рівня кадрового ризику, характеризує втрати від реалізації ризикових подій, з його фінальним рівнем, характеризує втрати після мінімізації ризикових подій, і витратами на управління ризиками.

5.2. Оперативний контроль за кадровими ризиками підприємства.

Виділяються наступні групи контролю кадрових ризиків:

- контроль очікуваних кадрових ризиків тобто тих, які лише намітилися, але не отримали ще свого негативного розвитку;
- контроль реалізованих кадрових ризиків, які вже проявили свою негативну дію, але ще не встигли нанести підприємству істотної шкоди;
- контроль кадрових ризиків, які відбулися та вже завдали

підприємству збиток.

5.3. Перегляд і оновлення системи оцінки кадрового ризику.

З огляду на залежність оцінки кадрового ризику від значної кількості мінливих внутрішніх і зовнішніх факторів, її результати слід переглядати, в разі втрати актуальності результатів такої оцінки.

Отже, складність, динамічність та невизначеність соціально-економічного стану як вітчизняної, так і світової економіки в цілому генерують деяку кількість ризиків, що надають вплив на якісне функціонування та розвиток підприємств. Зазначимо, що ступінь визначеності та прогнозованості зовнішніх факторів і одночасно посилюється відносний вплив внутрішніх організаційних чинників, серед яких вирішальне значення мають чинники, пов'язані з якістю персоналу і ефективністю системи управління персоналом підприємства. Перелічені чинники в нинішній дійсності викликають успішність досягнення намічених стратегічних цілей підприємства, але в той же час, вони заподіюють появу кадрових ризиків, які є, на думку фахівців є визначальною формою ризику на підприємстві.

3.3. Вдосконалення кадрової безпеки та політики підприємства на основі активізації мотиваційних механізмів

Удосконалення кадрової політики, зокрема - модернізація системи мотивації, є одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності менеджменту в цілому. При цьому слід враховувати, що процеси мотивації персоналу перебувають під впливом галузевих і специфічних локальних факторів, притаманних конкретному підприємству. Тому при формуванні та розвитку кадрової безпеки та політики і системи управління людськими ресурсами підприємства в цілому слід враховувати властиві конкретному підприємству особливості механізмів мотивації персоналу.

На цьому тлі модернізація механізмів мотивації є достатньо

потенційним шляхом формування кадрової політики, тому що дозволяє поліпшувати показники діяльності підприємств без істотних витрат обмежених фінансових ресурсів. Аналіз показує, що розвиток соціально-економічних систем супроводжується гуманізацією управління, яка проявляється в підвищенні значущості людського чинника в досягненні цілей підприємств, а також у зміні пріоритетів самих цих цілей.

Так, Мехеда Н.Г. відмічає, що «на перший план виходять цілі нефінансові, які сприяють формуванню потенціалу конкурентоспроможності, а також довгострокової стійкості діяльності підприємства, мотивацію досягнення нефінансових цілей досить складно пов'язати з матеріальними винагородами, тому на перший план виходить завдання вдосконалення кадрової політики підприємства на основі активізації соціально-економічних і соціально-психологічних мотиваційних механізмів» [44].

Пропонуємо розширити зміст кадрової безпеки та політики за рахунок включення в неї заходів щодо формування і підтримання мотиваційного клімату підприємства, при цьому під мотиваційним кліматом ми розуміємо наявність у колективу підприємства зацікавленості в досягненні його цілей, тобто позитивну групову мотивацію працівників (яка, на наш погляд, є ключовим елементом корпоративної культури). Без забезпечення позитивного мотиваційного клімату складно домогтися лояльності персоналу і, отже, цілей кадрової політики.

Такий підхід заснований на теоріях мотивації «Y» і «Z». Перша з них говорить, що людині так само природно працювати, як і проводити дозвілля, важливо лише забезпечити його зміст роботи і створити прийнятні умови праці, які його влаштовуює. Відповідно до другої теорії, працівник в певних умовах готовий ідентифікувати себе з роботодавцем (підприємством), і завдання менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити виконання цих умов [35]. Таким чином, мотиваційна компонента в складі кадрової безпеки та політики повинна бути націлена на формування змісту праці, створення необхідних умов праці та забезпечення умов, які дозволять працівникові

ідентифікувати себе з роботодавцем.

При використанні пропонованого підходу, заходи кадрової політики (в частині функції мотивації) виходять за межі традиційних способів матеріального і нематеріального стимулювання, що відображено в додатку Т.

Важливу роль на сучасних підприємствах набуває створення комфортабельних умов праці співробітників. Мова йде не тільки про правильну організацію робочих місць, а й про підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату та попередження конфліктів, забезпечення довірчої взаємодії між керівництвом і підлеглими. Це, в тому числі, вимагає включення в систему управління людськими ресурсами заходів по мотиваційному супроводу організаційних трансформацій. Для забезпечення адекватного оцінювання рівня та якості реалізації функції мотивації в системі управління персоналом, потрібна розробка універсальної шкали рівнів мотивації. Це дозволяє не тільки порівнювати результативність кадрової політики різних компаній, але і відстежувати динаміку розвитку цього напрямку управлінської діяльності в часі.

Стимулювання персоналу - це спонукання за допомогою матеріальної зацікавленості, значить стимулювати - це не спонукати співробітника працювати, а спонукати його працювати краще, якісніше і більше в рамках укладених трудових відносин [26]. Стосовно до стимулювання праці, а власне до винагороди за роботу, слід зауважити, що в більшості випадків винагороду - один з ефективних інструментів мотивації. Система винагороди і її використання нерідко трактується персоналом як показник управлінських відносин, організаційного клімату в цілому.

У практичній діяльності сучасних підприємств підвищення ефективності функціонування мотиваційних і стимулюючих механізмів базується в першу чергу на дієвому інструментарію об'єктивної оцінки праці працівників і всього персоналу підприємства, необхідного для спонукання працівників до більш продуктивної праці. За результатами даних оцінки виявляються проблемні зони, аналізуються резерви активізації

нереалізованого трудового потенціалу, з урахуванням індивідуальних особливостей особистості та організаційних ресурсів вибудовується відповідна мотиваційна політика, що дозволяє збільшити результативність праці персоналу в середньому до 2,7 раз [27].

Все вищеподане є нагальними завданнями для підприємства. На цій основі у суб'єктів формується об'єктивна потреба у виробленні дієвих інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації та стимулювання, а також в удосконаленні існуючих та розробці нових методик оцінки персоналу, при цьому існуючі інструменти мотивації й стимулювання не повною мірою задовольняють потребу сучасних підприємств.

Взаємозв'язок ефективності праці працівника і господарсько-економічна результативність функціонування підприємства стало виявлення ефекту синергії агрегування праці індивідуальних працівників в спільній роботі персоналу підприємства в контексті системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства.

Максимізація синергетичного ефекту реалізується в наступних імперативи [43]:

- 1) комбінаційного поєднання трудового вкладу працівників;
- 2) функціональної відповідності трудового вкладу;
- 3) параметричної пов'язаності попередніх двох імперативів.

Так, як кожен співробітник своєю працею впливає на кінцевий результат діяльності всього підприємства (на кількість і якість виробленого продукту, на економічну результативність), то роль його для підприємства обґрунтовано велика. Для підприємства особистий фактор представлений трудовим колективом, тому вищеописаний принцип повинен бути доведений для кожного працівника. У цьому випадку повинні бути оптимізовані не тільки ефект праці індивідуального працівника, а й діяльність всього колективу і підприємства, в цілому.

При виконанні цих імперативів кожним працівником і трудовим колективом, в цілому, формується синергетичний ефект максимізації

результативності сукупного праці персоналу підприємства, що отримує відображення в обсязі і якості виробленого підприємством продукту або наданих послуг.

На основі систематизації існуючих наукових підходів щодо визначення взаємозв'язку результатів праці співробітників із загальною ефективністю функціонування підприємства визначено, що використання інструментарію оцінки персоналу з вираженою мотиваційною функцією дозволяє скоригувати цілі й стимули окремого працівника та всього трудового колективу. При цьому забезпечується синергічний ефект агрегування індивідуальної праці працівника в сукупну працю персоналу підприємства [44].

Індивідуалізована оцінка результатів діяльності працівників підприємства дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного співробітника в досягнення цілей підприємства. Це дозволяє враховувати в системі мотивації і стимулювання персоналу підприємства оцінку цього вкладу (результатів праці, компетенцій, знань, досвіду співробітника) і надавати працівникові співмірні блага і цінності, реалізуючи мотиваційну функцію кадрової політики.

Досягнення високого рівня результативності діяльності персоналу підприємства неможливо без достовірної та об'єктивної оцінки праці працівників і вибудованої на її основі системи мотивації та стимулювання працівників. Складений на основі аналізу ряду виробничих підприємств діагностичний профіль, наочно показує, що ключовий областю розвитку для виробничих підприємств, як правило, є вдосконалення кадрової політики в областях оцінки, мотивації та стимулювання персоналу [25].

Стимулюючий ефект оцінки діяльності персоналу, залежить від обраних для цієї оцінки критеріїв. Самі критерії та індикатори оцінки трудової діяльності працівників вже містять в собі стимулюючу складову, в міру реалізації якої здійснюється вимір їх функціональної дієвості. Схема балансу інтересів співробітників і підприємства як елемента вдосконалення

кадрової політики передбачає органічну єдність трьох елементів: об'єкта впливу, предмета впливу й цілі (підприємства та співробітника). Це дозволяє на мікрорівні проаналізувати будь-який критерій оцінки результативності праці працівників, і, як наслідок, домогтися його збалансованості, як умови ефективного використання його в системі управління персоналом.

Запропонована структурна схема механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємства, яка передбачає поділ мотиваторів з позиції підприємства та працівника наведена в додатку У.

Ефективна кадрова політика підприємства повинна базуватися на оцінці взаємодії співробітника і підприємства, а також враховувати динаміку результативності сукупної праці персоналу і суб'єктивні чинники, що впливають на ефективність діяльності кожного співробітника. У форматі такої політики нами запропоновані мотиватори, які відповідають критеріям оцінки трудової діяльності співробітників, які корелюються з індивідуальними цінностями самих працівників [27].

Зазначимо, що можна виділити такі завдання стимулювання найманих працівників у підприємницькій діяльності підприємства:

- для забезпечення необхідної ефективності праці найманих працівників, яка проявляється в зростанні продуктивності праці та високій якості продукції, слід виявляти їх потреби і мотиви, враховувати їх трудову мотивацію при побудові системи стимулювання;

- для підвищення віддачі від працівників слід брати до уваги таку закономірність, чим вище напруженість роботи і втома від неї, тим більшої ваги набувають матеріальні чинники стимулювання; чим вище самооцінка і задоволеність справами, тим менше значення мають матеріальні чинники стимулювання.

При створенні системи стимулювання на підприємстві необхідно дотримуватися принципу гнучкості системи. Гнучкі системи стимулювання дозволяють підприємцю, з одного боку, забезпечити працівникові певні гарантії отримання заробітної плати відповідно до його досвіду та

професійних знань, а з іншого боку, поставити оплату праці працівника в залежність від його особистих показників в роботі і від результатів роботи підприємства в цілому. Причому гнучкість в оплаті праці проявляється не тільки у вигляді додаткових індивідуальних доплат до заробітної плати.

Система стимулювання на підприємстві повинна чітко окреслювати свої цілі, передбачати розміри стимулювання відповідно до досягнутих результатів, визначати систему оцінки цих результатів, умови і терміни виплат винагороди [43].

На нашу думку, система заходів щодо формування конкурентної системи стимулювання на підприємстві повинна включати:

- примінення принципів стимулювання;
- підвищення гнучкості механізму формування оплати праці;
- визначення та аналіз формації мотивів персоналу підприємства;
- примінення як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання персоналу;
- брати до уваги макропоказники (індекс споживчих цін) при формуванні конкурентної системи стимулювання;
- зважувати на роль державних органів в регулюванні оплати праці;
- примінення системи соціальних пільг в довгостроковому стимулюванні найманих працівників до тривалої ефективної роботи на підприємстві;
- примінення моральних і «гуманітарних» стимулів до праці.

Взаємозв'язок потреб компанії і співробітників - ключовий критерій при побудові ефективних мотивуючих систем.

При розробці мотиваційних систем потрібен перехід до нового типу управління, орієнтованого на цінності, а не матеріальні потреби. Монетарні потреби безумовно стимулюють працівників, але сьогодні на перший план виступають швидше цікава робота зі зручним графіком, перспективи розвитку та службового просування всередині підприємства. Неефективність системи мотивації та стимулювання праці персоналу нерідко стають

причинами значних фінансових втрат компаній різної величини.

Таким чином, ринкова організація стимулювання ефективності та якості праці не обмежується тільки заходами матеріальної винагороди, але і враховує соціально-психологічні чинники та передбачає застосування відповідних механізмів управління, більшість з яких можна класифікувати, як економічні, соціальні, психологічні, адміністративні механізми управління. За своєю суттю, механізми управління системою мотивації є загальними для управління підприємства в цілому.

Висновки до третього розділу

1. Наголошено, що організація управлінського кадрового потенціалу підприємства – справа довготривала і тому не може перебувати в розвитку автоматично. Вона може бути ефективною, якщо буде здійснюватися на базі науково обґрунтованої стратегії підприємства, орієнтованої на кадрове забезпечення - кадрової політики, розрахованої на довгострокову перспективу. Розроблена модель системи управління кадровою безпекою підприємства, яка передбачає важливі кроки щодо створення системи безпеки персоналу як частини системи управління персоналом з точки зору кадрової безпеки підприємства.

2. Зазначимо, що у свою чергу, як напрям кадрової політики - кадрова безпека повинна бути конкретизована до системи функцій, завдяки яким вона здійснюється. Основою для виділення управлінських функцій може служити нормативний підхід до забезпечення кадрової безпеки. Це означає, що вихідним пунктом управління кадровою безпекою є визначення системи нормативів, дотримання яких і дозволяє уникати деструктивних процесів у соціальній спільності. Саме наявність таких нормативів і дозволяє здійснювати превентивну кадрову політику в сфері кадрової безпеки. Відсутність же нормативів означає неминуче виникнення кадрових небезпек, вони є природною основою пасивної кадрової політики.

3. Запропоновано класифікаційні ознаки кадрових ризиків розділити на два основні блоки: ризики управління персоналом (ризики підприємства по відношенню до персоналу) та ризики персоналу (ризики персоналу по відношенню до підприємства). Вибір конкретних засобів ідентифікації та класифікації кадрових ризиків залежить від специфіки діяльності підприємства та середовища, в якому воно функціонує. Крім того, коректне визначення ризиків даної категорії допомагає підприємству визначити найбільш ефективні дії щодо їх мінімізації в рамках загальної системи управління ризиками.

4. Розроблена комплексна модель кадрової безпеки в аспекті стійкості розвитку підприємства, яка спрямована на аналіз: професійної (функціональної) надійності - відтворення кадрами потрібної кількості роботи в процесі безперебійного виконання ними заданих функцій; соціальної надійності - як заходи єдності мети і цінностей діяльності на всіх рівнях управління підприємством; «особистісної» надійності - наявності найбільш значущих особистісних якостей працівників, необхідних для виконання заданих виробничих функцій.

5. Зазначено, що методика управління кадровими ризиками в системі управління персоналом підприємства повинна відображати різні аспекти управління: фактори кадрових ризиків; показники кадрових ризиків; очікувані втрати або вигоди; методи управління кадровими ризиками; бюджети управління; джерела фінансування; терміни реалізації; відповідальні.

6. Запропоновано методичні аспекти управління кадровими ризиками на підприємстві в контексті забезпечення економічної безпеки, в основу яких покладено профіль кадрових ризиків підприємства шляхом запропонованого алгоритму методики, що містить 5 етапів: підготовчий, аналітичний, плановий, організаційний, контрольний.

7. Система мотивації та стимулювання, що базується на комплексній оцінці персоналу, дозволяє вирішити ряд важливих завдань: виявити ступінь

професійної відповідності кандидата вимогам до виконання конкретних трудових функцій, розрахувати співвідношення «витрати-результат праці» окремого працівника, зіставити трудові витрати різних працівників в колективі і виявити фактори, що впливають на істотні відхилення в показниках, вибудувати оптимальний механізм мотивації та стимулювання, спрямований на рішення виявлених проблем, визначити критерії оцінки ефективності мотиваційного і стимулюючого інструментарію.

8. Удосконалено методичний підхід щодо системи кадрової безпеки та політики підприємства на основі активізації мотиваційних механізмів шляхом розробки структурної схеми механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємства, яка передбачає поділ мотиваторів з позиції підприємства та працівника.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проаналізувавши різноманіття поглядів вчених на категорію «кадрова безпека» приходимо до висновку, що концептуальну основу авторської позиції щодо дефініції «кадрова безпека підприємства» формують наступні положення: сутність кадрової безпеки - стан захищеності; об'єкти кадрової безпеки - підприємство, персонал (наймані працівники підприємства); суб'єкти кадрової безпеки - персонал, система управління персоналом; предмет кадрової безпеки - внутрішні та зовнішні ризики і загрози, як з боку персоналу, так і персоналу підприємства, які домовимося для лаконічності називати кадровими загрозами; індикатори кадрової безпеки - лояльний і конкурентоспроможний персонал, активна кадрова політика, ефективна система управління персоналом, що зумовлюють нормальні соціально-трудові відносини.

2. Встановлено, що кадрова безпека підприємства - стан захищеності підприємства й персоналу, що забезпечується мінімізацією кадрових загроз за рахунок реалізації ефективної системи управління персоналом і проведення оптимальної кадрової політики, яка пріоритетно націлена на підвищення лояльності та конкурентоспроможності найманих працівників, встановлення прийнятних соціально-трудових відносин.

3. Відзначено, що загрози кадрової безпеки можуть виникати як зовнішні, так і внутрішні. Зовнішні загрози безпосередньо не залежать від волі та свідомості співробітників підприємства, але при цьому збитків завдають діяльності. До внутрішніх загроз негативних факторів впливу відноситься невідповідність кваліфікації працівника вимогам, що пред'являються підприємством, слабка (не пропрацює) система з навчання працівників, неякісна первинна перевірка претендентів в кандидати, неграмотна соціальна й корпоративна політика підприємства в цілому, відсутність стратегії розвитку та вдосконалення кадрової системи, в тому

числі й кадрової безпеки.

4. Виділено методи забезпечення кадрової безпеки: процедурні (фізичні способи охорони та контролю; перевірка відомостей про кандидатів на посаду за даними правоохоронних органів; перевірка рекомендацій; документальний контроль; перевірка кредитної історії та ін.) та інтерактивні (участь співробітників в управлінні; система мотивації; соціальні програми; організаційна культура; навчальні програми тощо).

5. Відмічено, що визначальною та вихідною у формуванні кадрової безпеки є стратегія щодо забезпечення кадрової безпеки господарства, яка є сукупністю визначених цілей та управлінських заходів, реалізація яких захищає підприємство від загроз, які пов'язані із функціонуванням кадрової діяльності. Ця стратегія є невід'ємною частиною стратегії фінансово-економічної безпеки.

6. На основі аналізу показників фінансово-економічної діяльності СТОВ «Дніпро-Н» зроблено висновок, що комплексна (рейтингова) оцінка його стану висока - рівень А. СТОВ «Дніпро-Н» є досить стабільним і майже всі показники вказують на позитивний результат діяльності господарства.

7. Зазначимо, що в господарстві не створена служба фінансово-економічної безпеки, але має два підрозділи, що забезпечують фінансово-економічну безпеку: підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення та підрозділ захисту. Провівши аналіз складових економічної безпеки, зроблено висновок, що майже всі складові економічної безпеки знаходяться в межах норми, окрім фінансової, інноваційної та силової.

8. Встановлено функціональні блоки управління персоналом щодо формування кадрової безпеки СТОВ «Дніпро-Н»: 1. Формування плану та маркетингу трудових ресурсів. 2. Управління найманням та обліком кадрів. 3. Управління трудовими відносинами. 4. Забезпечення нормальних умов праці. 5. Управління розвитком персоналу. 6. Управління мотивацією. 7. Оцінка персоналу. 8. Управління соціальним розвитком. 9. Розвиток організаційної структури. 10. Правове забезпечення. 11. Інформаційне забезпечення.

9. В результаті дослідження виявлено наступні технології протидії загрозам кадрової безпеки СТОВ «Дніпро-Н», які пронизують всі функції управління персоналом і передбачають: технологію відбору і перевірки кандидатів на вакантну посаду; технологію спеціального навчання персоналу методам забезпечення особистої і корпоративної безпеки; технологію захисту конфіденційної інформації підприємства від безвідповідальних і нелояльних співробітників; технології контролю над дотриманням персоналом вимог і правил майнової, інформаційної, інтелектуальної безпеки роботодавця; технології мотивації лояльного та відповідальної поведінки персоналу; технологію захисту від нелояльного і неблагонадійного персоналу, що включає комплекс заходів по оцінці ступеню лояльності, благонадійності персоналу, підвищення її рівня, профілактиці небажаної поведінки персоналу, а також застосування дисциплінарних стягнень щодо нелояльних, безвідповідальних співробітників.

На основі зроблених висновків для удосконалення системи управління кадровою безпекою в контексті розвитку підприємства пропонуємо:

1. Розроблена комплексна модель кадрової безпеки в аспекті стійкості розвитку підприємства, яка спрямована на аналіз: професійної (функціональної) надійності - відтворення кадрами потрібної кількості роботи в процесі безперебійного виконання ними заданих функцій; соціальної надійності - як заходи єдності мети і цінностей діяльності на всіх рівнях управління підприємством; «особистісної» надійності - наявності найбільш значущих особистісних якостей працівників, необхідних для виконання заданих виробничих функцій.

2. Запропоновано класифікаційні ознаки кадрових ризиків розділити на два основні блоки: ризики управління персоналом (ризики підприємства по відношенню до персоналу) та ризики персоналу (ризики персоналу по відношенню до підприємства). Вибір конкретних засобів ідентифікації та класифікації кадрових ризиків залежить від специфіки діяльності підприємства та середовища, в якому воно функціонує. Крім того, коректне

визначення ризиків даної категорії допомагає підприємству визначити найбільш ефективні дії щодо їх мінімізації в рамках загальної системи управління ризиками.

3. Зазначено, що методика управління кадровими ризиками в системі управління персоналом підприємства повинна відображати різні аспекти управління: фактори кадрових ризиків; показники кадрових ризиків; очікувані втрати або вигоди; методи управління кадровими ризиками; бюджети управління; джерела фінансування; терміни реалізації; відповідальні.

4. Запропоновано методичні аспекти управління кадровими ризиками на підприємстві в контексті забезпечення економічної безпеки, в основу яких покладено профіль кадрових ризиків підприємства шляхом запропонованого алгоритму методики, що містить 5 етапів: підготовчий, аналітичний, плановий, організаційний, контрольний.

5. Система мотивації та стимулювання, що базується на комплексній оцінці персоналу, дозволяє вирішити ряд важливих завдань: виявити ступінь професійної відповідності кандидата вимогам до виконання конкретних трудових функцій, розрахувати співвідношення «витрати-результат праці» окремого працівника, зіставити трудові витрати різних працівників в колективі і виявити фактори, що впливають на істотні відхилення в показниках, вибудувати оптимальний механізм мотивації та стимулювання, спрямований на рішення виявлених проблем, визначити критерії оцінки ефективності мотиваційного і стимулюючого інструментарію.

6. Удосконалено методичний підхід щодо системи кадрової безпеки та політики підприємства на основі активізації мотиваційних механізмів шляхом розробки структурної схеми механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємства, яка передбачає поділ мотиваторів з позиції підприємства та працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії / В. Безрук, К. Петракова. // Ефективність державного управління, 2015. – Вип. 44. – С. 140-145.
3. Білорус Т. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання / Т. Білорус, С. Фірсова // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2014. – №1(28). – С.335-345.
4. Бойко О. О. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства [Електронний ресурс] / Бойко О. О., Ксьоншка А. В., Перемишленікова Ю. І. – URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVUCiPAitKsJ:sss.org.ua>
5. Бурда І. Я. Методичні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємств у процесі формування їх кадрового потенціалу. URL: www.rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/10_98298.dohtml
6. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики / Бурда І. Я. // Наукові записки УАД. - 2012. - № 3 (40). - С. 88–95.
7. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова // Вісник економічної науки України. - 2014. – № 3. – С. 7-11.
8. Бушман Т. С. Моделювання процесу забезпечення кадрової безпеки машинобудівних підприємств / Бушман Т. С. // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - № 56. - С. 25–30.
9. Бушман Т. С. Морфологічний аналіз поняття «кадрова безпека» / Бушман Т. С. // Науковий вісник Херсонського державного університету.

Серія «Економічні науки». - 2016. - Вип. 17. Ч. 2. - С. 76–79.

10. Васильчак С.В. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку / Васильчак С.В., Мацюняк І.Р. // Науковий вісник НЛТУ України. - 2019. - № 7. - С. 23–26.

11. Вихристюк М. О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики / М. О. Вихристюк // Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. академія. – Х., 2011. – С. 47.

12. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства» / Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу, 2014. – Вип. 24. – С. 55-64.

13. Воронка О.З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки / Воронка О.З. // Східна економіка: економіка, бізнес, управління. – 2020. – Випуск 2 (25). – С. 172–180.

14. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб / Воронкова В. Г. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.

15. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика» / С. Я. Воскобійник // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького. – 2015. – Т. 17, № 4. – С.214-218.

16. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.

17. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2017. – 528 с

18. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання / Герасименко О. М. // Актуальні проблеми економіки. - 2021. - № 2 (128). - С. 118–124.

19. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової

політики на підприємствах у сучасних умовах / Л. В. Дробиш // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2013. – №3(59). – С.287- 291.

20.Егоров С. С. Кадровая безопасность и топ-менеджмент предприятий / С. С. Егоров, М. Я. Корнилов // Инициативы XXI века. – 2010. – № 4 – 5. – С. 80 – 83.

21.Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами / О. О. Єкімова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип. – Маріуполь, 2012. – Вип. 1, Т. 3. – С. 260-264.

22.Живко З. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства / Живко З. Б. // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих вчених. - 2013. - № 20 (199). - С. 127–135.

23.Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В. Жуковська // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2010. – № 4. – С. 48-56.

24.Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. / за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано- Франківськ, «Лілея НВ», 2015. – 232 с.

25.Заярна Н. М. Застосування мотиваційного механізму для удосконалення системи оплати праці / Н. М. Заярна, К. А. Душна // Науковий вісник НЛТУ України, 2011. – Вип. 21.9. – С. 199-202.

26.Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА, 2012. – Т. 133. – С. 65-71.

27.Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // Економічний вісник університету. - 2010. – № 2. – С. 204.

28.Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної

організації / М. В. Зось-Кіор // Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. – Вип.13. – С. 259-263.

29.Иващенко Г. В. О понятии «безопасность» // Теоретический журнал «Credo». – 2020. – № 24. – С. 16-17.

30.Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. Черкаси, 2021. 258 с.

31.Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності / Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. // Економіка та держава. - 2010. - № 11. - С. 36–38.

32.Кодекс законів про працю України. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

33.Козаченко А. В. Економічна безпека підприємства. Сутність і механізм забезпечення: монографія/ А. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, А. Н. Лещенко. — К.: Видавництво «Лібра», 2013. — 280 с.

34.Крушельницька О.В. Управління персоналом навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. - 296 с.

35.Кузьменко Ю. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом // Наукові та прикладні аспекти удосконалення обліково-фінансового забезпечення підприємств в умовах нестійкої економіки : колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька, О.М. Губарик - Дніпро: Пороги, 2021. - С. 222-230.

36.Лащенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства / Лащенко О.Ю. // Problems of a systemic approach to the economy enterprises. - 2007. - Vol. 3. - № 3. P. 25–29.

37.Левковець Н. П. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства / Левковець Н. П. // Вісник НТУ. - 2012. - Вип. 26. - С. 419-420.

38.Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств / Лисенко М. С. // Формування ринкових відносин в Україні. - 2018. - №7. - С.

137-140.

39.Литовченко О.Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» / О. Ю.Литовченко, Київ, 2020. – С. 22.

40.Лобазов С. М. Проблема кадрової безпеки в процесі економічної безпеки підприємства / Лобазов С. М. // Управління розвитком. - 2021. - № 4 (101). - С. 213–214.

41.Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. // Коммунальное хозяйство городов. - 2019. - № 87. - С. 371–376.

42.Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации. URL : <http://scientific-notes.ru/pdf>.

43.Мехеда Н. Г. Ефективна система мотивації як засіб зміцнення кадрової безпеки. URL: http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2010_/Economics/5_96723/doc.htm.

44.Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки / Мехеда Н.Г., Маренич А.І. // Фінансовий простір. - 2021. - № 2(6). - С. 38–45.

45.Мирвода С. І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства / С. І. Мирвода // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. – Вип. 7. – Ч. 3. – С. 105-109.

46.Мирющенко А.Л. Теория кадровой безопасности. [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.kadry.usoz.ru

47.Митрофанов А. А. Экономическая безопасность коммерческих предприятий и деловая разведка. [Електронний ресурс]. Режим доступа: www.rscip.ru/base/A9738409-3441822.html.

48.Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства / І.П. Мойсеєнко, О.М.Марченко: [навч. посіб.]. – Львів, 2011. –

380 с.

49. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Назарова Г. // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2020. - Вип. 15. - С. 54–63.

50. Настоящий профессионал всегда востребован. Интервью с А.И. Турчиновым [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://igsup.ru/index.php/99-aboutfaculty/publikatsii-intervyu/904-turchinov>

51. Новикова О. Ф. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення. / О. Ф. Новикова, Р. В. Потоколенко. Інститут економіки промисловості НАН України — Донецьк: Издательство «Прима», 2016. — 407 с.

52. Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт для здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою» другого (магістерського) рівня вищої освіти : навч. посіб. / І. П. Приходько, Г.Є. Павлова, Н.В. Бондарчук, Л.М. Васільєва, О. В. Чернецька, Т. П. Погорелова, О.М. Губарик, С.В. Юрченко; за заг. ред. І. П. Приходька. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2019. – 192 с.

53. Подлужна Н. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційній діяльності підприємств. URL: masters.donntu.edu.ua/2011/iem/kuzmina/library/tezl.htm

54. Реверчук Н. Й. Кадрова безпека та методологія управління нею / Реверчук Н. Й. // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. - 2019. - № 1 (4). - С. 159–163.

55. Редьква О. З. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях / О. З. Редьква, Л. П. Борисова // Зовнішня торгівля, 2015. – № 1. – С. 139-147

56. Родченко В. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства / В. Родченко, Г. Рекун // Вісник ОНУ імені І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 4/3. – С. 89–93

57. Система управління персоналом: основні елементи і принципи формування. URL : <http://arkadacentre.ru/sistemUP.htm>.

58. Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект / Н. М. Терещенко // Наукові праці МАУП, 2015. – Вип.45(2). – С.31-37.

59. Ткачук Г. Ю. Еволюція засад управління людським капіталом / Г. Ю. Ткачук, В. В. Савіцький // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2014. – Вип. 3. – С. 369-377.

60. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства / Г.О. Ткачук, О.В.Щукіна // Обліково-аналітичне забезпечення в умовах управління фінансово-економічною безпекою підприємства: [монографія] / [В.В. Немченко, Ф.А. Трішин, Л.В. Іванченкова, Н.М. Купріна, Г.О. Ткачук та ін.] ; за заг.ред. д. е. н., проф. В.В. Немченко. – Одеса: Фенікс, 2015. – 360 с. – С. 31-45.

61. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження / Томаневич Л.М. // Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. - 2019. - № 1. - С. 1–8.

62. Тонкіх Л. С. Впровадження математичних методів оцінки ефективності заходів кадрової політики промислових підприємств / Л. С. Тонкіх, Ф. Л. Перепадя // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – Вип.1(11). – С.1-14.

63. Удовенко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т. С. Удовенко, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №3. – С.125-127.

64. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.

65. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

66.Хитра О. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві / О. Хитра, Л. Андрушко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1 (48). – С. 163–167

67.Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу / І. А. Цюрко // Бізнес Інформ, 2013. – № 12. – С. 372-377.

68.Чаплигіна Ю. С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека» / Ю. С. Чаплигіна // Управління розвитком. – 2021. – №4 (101). – С. 102–104.

69.Чумарин І. Г. Кадровая безопасность: представители групп риска в организации // Персонал-Микс. – 2012. – № 6-7. – С.13–16.

70.Чумарин І. Г. Что такое кадровая безопасность компании? / І. Г. Чумарин // Кадры предприятия. –2013. – № 2. – С. 32-34.

71.Чумарин І. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании / І. Г. Чумарин // Менеджмент по персоналу. - 2015. - № 1. - С. 34–40.

72.Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом / Швець І. Б. // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. - 2009. - Випуск 36-1. - С. 179-184.

73.Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н.К. Швець // Персонал. – 2016. – №5. – С.70-75.

74.Rahman, N. & DeFeis, G. (2009). Strategic decision-making: Models and methods in the face of complexity and time pressure. *Journal of General Management*, 35(2), 43-60.

75.Roehling, M. & Wright, P. (2006). Organizationally sensible versus legalcentric approaches to employment decisions. *Human Resource Management*, 45(4), 605-627. doi: 10.1002/hrm.20144.

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація загроз кадрової безпеки підприємства

Ознака	Типи
Статус працівника	при прийнятті на роботу; у процесі роботи; при звільненні
Сфера виникнення	внутрішні та зовнішні
Можливість запобігання	форс-мажорні; не форс-мажорні
Характер загроз	продаж інформації конкуренту; порушення техніки безпеки; крадіжки та шахрайство; непередбачені реакції; руйнування морального клімату; конфлікт інтересів тощо
Ступінь ризику	допустимий, критичний, катастрофічний ризику
Джерело виникнення	об'єктивні; суб'єктивні
Час виникнення	не регулярні, постійні
Можливість прогнозування	передбачувані, непередбачувані
Час реагування	попереджувані, непереджувані
Групи ризику	працівники з залежністю (девіантною поведінкою); недобросовісні працівники; кар'єристи; підвищено конфліктний персонал; занадто амбіціозні працівники; члени неформальних угруповань
Об'єкт замаху	персонал; власність; техніка; інформація; технології; ділова репутація

Додаток Б

Класифікація загроз підприємству за групами ризику та методи їх попередження

Загрози	Джерела	Методи запобігання
Замах на фінансові та інші ресурси компанії	Члени релігійних новоутворень (секти.), Люди з наркотичний, алкогольної, ігровою залежністю. Учасники фінансових пірамід, недобросовісні співробітники, працівники чий рівень доходу не відповідає рівню життя	Ведення бухгалтерського, фінансового обліку, проведення своєчасного аудиту в тому числі і документації. Уважне ставлення до відбору претендентів на посаду.
Дестабілізація компанії, підірив стабільного працездатного колективу	Всі групи ризику	Якісний відбір персоналу (кандидатів), нагляд і контроль за персоналом, за колективом, за комунікаціями співробітників, перевірка працівників на благонадійність
Погіршення дисципліни в колективі, порушення техніки безпеки і правил, регламентів	Працівники з залежностями, недобросовісні працівники	
Здійснення таємницею протизаконної діяльності на території компанії		
Сприяння конфліктів	Недобросовісні працівники, кар'єристи, емоційно-неврівноважені співробітники	

Додаток В
Роль та завдання забезпечення кадрової безпеки
в системі управління персоналом



Додаток Д

Оцінка майна ТОВ «Дніпро-Н» за 2016-2020 рр., тис. грн.

Види активів (майна)	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношенн я у % 2020р. до 2016р.
Майно - усього	2566,9	2659,0	3128,0	4795,0	8538,0	332,62
Необоротні активи	799,8	844,0	749,0	1085,0	4805,0	600,78
Основні засоби	750,8	807,0	722,0	1016,0	4732,0	630,26
Довгострокові біологічні активи	49,0	37,0	27,0	69,0	73,0	148,98
Оборотні активи	1767,1	1815,0	2379,0	3710,0	3733,0	211,25
Оборотні виробничі фонди	819,3	1071,0	1668,0	2491,0	2823,0	344,56
Виробничі запаси	77,5	43,0	75,0	55,0	104,0	134,19
Фонди обігу	947,8	744,0	711,0	1219,0	910,0	96,01
Готова продукція і товари	72,6	159,0	67,0	185,0	602,0	829,20
Поточна дебіторська заборгованість	825,5	563,0	641,0	302,0	52,0	6,30
Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	49,7	22,0	3,0	732,0	256,0	515,09

Додаток Е

Оцінка капіталу ТОВ «Дніпро-Н» за 2016-2020 рр., тис. грн.

Види пасивів (капіталу)	2016 р.	2017р.	2018р.	2019 р.	2020 р.	Відношенн я у % 2020 р. до 2016 р.
Капітал- усього	2566,9	2659,0	3128,0	4795,0	8538,0	332,62
Власний капітал	2059,3	1798,0	2319,0	3201,0	4096,0	198,90
Статутний капітал	19,1	19,0	7,0	7,0	7,0	36,65
Зобов'язання	507,6	861,0	809,0	1594,0	4442,0	875,10
Забезпечення наступ них витрат і платежів	137,7	131,0	353,0	803,0	696,0	505,45
Довгострокові зобов'язання	235,8	181,0	127,0	334,0	3294,0	1396,95
Поточні зобов'язання	134,1	549,0	329,0	457,0	452,0	337,06
Кредиторська заборгованість	103,0	137,0	112,0	171,0	142,0	137,86

Додаток Ж

Оцінка руху та функціонального стану основних засобів ТОВ «Дніпро-Н»

Показник	2016 р.	2017р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % (відхилення, +/-) 2020 р. до 2016 р.
Вартість основних засобів на початок року	848,2	1343,4	1512,0	1542,0	1968,0	232,02
Надійшло за рік	497,8	319,0	30,0	426,0	3868,0	777,02
Вибуло за рік	2,6	150,0	0,0	0,0	0,0	0,00
Вартість основних засобів на кінець року	1343,4	1512,0	1542,0	1968,0	5836,0	434,42
Нараховано амортизації за рік	60,7	112,4	115,0	132,0	152,0	250,41
Знос основних засобів:						
а) на початок року	531,9	592,6	705,0	820,0	952,0	178,98
б) на кінець року	592,6	705,0	820,0	952,0	1104,0	186,30
Річний приріст (+) або зменшення (-), тис. грн	495,20	168,60	30,00	426,00	3868,00	781,10
Темп зростання (зниження), %	158,38	112,55	101,98	127,63	296,54	138,16
Темп приросту (зменшення), %	58,38	12,55	1,98	27,63	196,54	138,16
Коефіцієнт оновлення, %	37,06	21,10	1,95	21,65	66,28	178,84
Коефіцієнт вибуття, %	0,31	11,17	0,00	0,00	0,00	-0,31
Період оновлення (можливого повного вибуття), років	2,72	10,07	51,40	4,62	1,51	-1,21
Коефіцієнт заміни (простого відтворення), %	0,52	47,02	0,00	0,00	0,00	-0,52
Коефіцієнт розширення (розширеного відтворення), %	99,48	52,85	100,00	100,00	100,00	0,52
Період обороту, років	18,05	12,70	13,28	13,30	25,67	142,20
Коефіцієнт зносу, %:а) на початок року	62,71	44,11	46,63	53,18	48,37	77,14
б) на кінець року	69,87	52,48	54,23	61,74	56,10	80,29
Коефіцієнт придатності, %:а) на початок року	37,29	55,89	53,37	46,82	51,63	138,44
б) на кінець року	30,13	47,52	45,77	38,26	43,90	145,69

Фінансові результати діяльності ТОВ «Дніпро-Н», тис. грн.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018р.	2019р.	2020 р.	Відношенн я у % 2020 р. до 2016р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2877,10	3332,00	3635,00	7050,00	9869,00	343,02
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2520,30	2999,00	3259,00	5886,00	8274,00	328,29
У % до доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	87,60	90,01	89,66	83,49	83,84	-3,76
Операційні витрати, у тому числі:						
а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	1554,10	2344,00	1960,00	3442,00	5295,00	340,71
б) адміністративні витрати;	299,90	409,00	279,00	530,00	628,00	209,40
в) витрати на збут;	119,30	30,00	166,00	397,00	476,00	398,99
г) інші операційні витрати.	256,10	233,00	227,00	491,00	681,00	265,91
Валовий прибуток (збиток)	966,20	655,00	1299,00	2444,00	2979,00	308,32
У % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38,34	21,84	39,86	41,52	36,00	-2,33
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	290,90	-17,00	627,00	1026,00	1194,00	410,45
Фінансові та інвестиційні витрати	67,10	94,00	88,00	144,00	299,00	445,60
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	223,80	-111,00	539,00	882,00	895,00	399,91
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	223,80	-111,00	539,00	882,00	895,00	399,91
У % до прибутку від звичайної діяльності до оподаткування	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00
Надзвичайні витрати і податки з надзвичайного прибутку	0,00	150,00	6,00	0,00	0,00	-
Чистий прибуток (збиток)	223,80	-261,00	533,00	882,00	895,00	399,91
У % до прибутку (збитку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7,78	-7,83	14,66	12,51	9,07	1,29
У % до валового прибутку (збитку)	23,16	-39,85	41,03	36,09	30,04	6,88

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Дніпро-Н»

Показник	Нормативне значення	2016р.	2017 р.	2018 р.	2019р.	2020р.	Відношення у % 2020р. до 2016р.
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,80	0,68	0,74	0,67	0,48	59,80
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,20	0,32	0,26	0,33	0,52	263,09
Коефіцієнт фінансування	>1	4,06	2,09	2,87	2,01	0,92	22,73
Коефіцієнт фінансового ризику	<1	0,25	0,48	0,35	0,50	1,08	439,96
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Зменшення	0,10	0,09	0,05	0,09	0,45	433,85
Коефіцієнт структури залученого капіталу	Збільшення	0,46	0,21	0,16	0,21	0,74	159,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	1495,30	1135,00	1697,00	2450,00	2585,00	172,88
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	>0,1	0,85	0,63	0,71	0,66	0,69	81,83
Коефіцієнт забезпеченості запасів	>0,5	1,68	0,92	0,98	0,92	0,75	45,02
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Збільшення	0,03	0,02	0,00	0,30	0,10	297,96
Коефіцієнт реальної вартості майна	Збільшення	0,63	0,73	0,90	1,12	1,58	251,29
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	Збільшення	0,29	0,30	0,23	0,21	0,55	189,48
Коефіцієнт накопичення амортизації	Збільшення	0,44	0,47	0,53	0,48	0,19	42,88
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Збільшення	2,21	2,15	3,18	3,42	0,78	35,16

Додаток Л

Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів

ТОВ «Дніпро-Н», тис. грн.

Показник	Нормативне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % (відхилення ,+;-) 2020 р. до 2016р.
Оцінка ліквідності							
Високоліквідні активи (A1)	≥П1	49,70	22,00	3,00	732,00	256,00	515,09
Середньоліквідні активи (A2)	≥П2	825,50	563,00	641,00	302,00	52,00	6,30
Низьколіквідні активи (A3)	≥П3	891,90	1230,0	1735,0	2676,0	3425,0	384,01
Короткострокові зобов'язання (П2)	≤A2	31,10	412,00	217,00	286,00	310,00	996,78
Довгострокові зобов'язання (П3)	≤A3	235,80	181,00	127,00	334,00	3294,0	1396,95
Оцінка платоспроможності							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	0,37	0,04	0,01	1,60	0,57	152,82
Проміжний коефіцієнт покриття	≥0,7	6,53	1,07	1,96	2,26	0,68	10,44
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	≥2	13,18	3,31	7,23	8,12	8,26	62,67
Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	6,94	3,64	6,86	6,06	2,28	32,84
Оцінка оборотності оборотних активів							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	2397,6	2777,0	3029,0	5875,0	8224,0	343,01
Середньорічна вартість оборотних активів	-	1894,1	1791,0	2097,0	3044,5	3721,5	196,47
Коефіцієнт обертання оборотних активів	Збільшення	1,27	1,55	1,44	1,93	2,21	174,58
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Зменшення	0,79	0,64	0,69	0,52	0,45	57,28
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Зменшення	284	232	249	187	163	57

Оцінка ділової активності ТОВ «Дніпро-Н»

Показник	2016р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношен ня у % 2020 р. до 2016р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2397,60	2777,00	3029,00	5875,00	8224,00	343,01
Операційні витрати	1910,60	2591,00	2663,00	3591,00	7704,00	403,22
Середньорічна вартість капіталу	2535,50	2612,95	2893,50	3961,50	6666,50	262,93
Середньорічна вартість необоротних активів	641,35	821,90	796,50	917,00	2945,00	459,19
Середньорічна вартість оборотних активів	1894,15	1791,05	2097,00	3044,50	3721,50	196,47
Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів	818,30	945,15	1369,50	2079,50	2657,00	324,70
Середньорічна вартість готової продукції і товарів	36,30	115,80	113,00	126,00	393,50	1084,02
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	872,35	694,25	602,00	471,50	177,00	20,29
Середньорічна вартість власного капіталу	1917,65	1928,65	2058,50	2760,00	3648,50	190,26
Середньорічна величина кредиторської заборгованості	134,50	120,00	124,50	141,50	156,50	116,36
Загальний коефіцієнт обертання капіталу	0,95	1,06	1,05	1,48	1,23	130,46
Фондовіддача необоротних активів, грн	3,74	3,38	3,80	6,41	2,79	74,70
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,27	1,55	1,44	1,93	2,21	174,58
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	284	232	249	187	163	57
Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів	2,93	2,94	2,21	2,83	3,10	105,64
Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів, днів	123	123	163	127	116	95
Тривалість одного обороту готової продукції і товарів, днів	5	15	13	8	17	316
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	2,75	4,00	5,03	12,46	46,46	1690,53
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	131	90	72	29	8	6
Коефіцієнт обертання власного капіталу	1,25	1,44	1,47	2,13	2,25	180,29
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	288	250	245	169	160	55
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	14,21	21,59	21,39	25,38	49,23	346,54
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	25	17	17	14	7	29

Додаток Н

Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану ТОВ «Дніпро-Н»

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Питома вага (Vi, %) в інтегрованому показнику
	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
Показники ліквідності											
Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	13,18	10	3,31	10	7,23	10	8,12	10	8,26	10	8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,53	10	1,07	10	1,96	10	2,26	10	0,68	8	8
Показники ділової активності											
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів (тривалість одного обороту дебіторської заборгованості)	130,98	6	90,00	8	71,55	9	28,89	10	7,75	10	8
Період оборотності запасів, днів	173,63	4	147,41	5	200,41	3	221,10	2	142,55	5	8
Період оборотності активів, днів	380,71	8	338,73	9	343,90	9	242,75	10	291,82	10	8
Показники фінансової незалежності											
Коефіцієнт фінансової незалежності, % (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	19,77	10	32,38	9	25,86	9	33,24	9	52,03	8	8
Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, % (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)	84,62	10	62,53	10	71,33	10	66,04	10	69,25	10	8
Показники рентабельності											
Рентабельність продажу, %	7,78	9	7,83	9	14,99	10	12,51	10	9,07	9	9
Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	2,21	7	2,50	7	4,71	9	5,57	10	3,36	8	9
Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)	2,92	6	3,38	6	6,62	8	7,99	8	6,13	8	9
Інші показники											
Знос основних засобів, % (коефіцієнт зносу основних засобів)	44,11	8	46,63	8	53,18	7	48,37	8	18,92	10	7
Інтегрований показник фінансового стану	8,18		8,42		8,72		8,96		8,83		-
Рейтинг фінансового стану	А		А		А		А		А		-

Додаток П

Оцінюючі показники для здійснення постійного контролю за фінансово-економічною безпекою підприємства

Оцінюючі показники	Характеристика складових показника
1	2
$E_e = BK - A1$ $\pm E_c = E_e - Z$	BK – власний капітал; A1 – необоротні активи; Z - величина запасів; $\pm E_T$ – надлишок чи недостача власних оборотних активів, а також середньострокових і довгострокових кредитів і позик (K)
$\pm E_T = (E_e + K) - Z$	K – довгострокові зобов'язання; $\pm E_n$ – надлишок чи недостача власних оборотних активів, а також довго-, середньо- і короткострокових кредитів і позик (K_T)
$\pm E_n = (E_e + K_T + K) - Z$	K_T - короткострокові кредити банків
$K_T = \frac{K_p}{K_3}$	коефіцієнт точності інформації (K_T) розраховується як відношення обсягу релевантної інформації (K_p) до загального обсягу інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення (K_3)
$K_c = \frac{K_{nc}}{K_{ncp}}$	коефіцієнт суперечності інформації (K_c) – розраховується як відношення кількості незалежних свідочств на користь ухвалення рішення (K_{nc}) до загальної кількості незалежних свідочств у сумарному обсязі релевантної інформації (K_{ncp})
$K_n = K_3 / K_{gp}$	коефіцієнт повноти інформації (K_n) – розраховується як відношення обсягу інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення (K_3), та обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення (K_{gp})
$K_{io} = \frac{Bin}{O}$	інтелектуальна озброєність (K_{io}), Bin – вартість інтелектуальної власності
$K_{kv} = \frac{\sum_{i=1}^n Y}{O}$	коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства (K_{kv}), $\sum_{i=1}^n Y$ – сукупна величина кваліфікаційно-освітнього рівня працівників; O – загальна кількість працівників.
$K_{\partial} = \frac{Din}{O}$	норма доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності (K_{∂}), тис. грн., Din – дохід, який одержує підприємство від використання інтелектуального потенціалу

Продовження додатку П

1	2
$K_{\Pi} = \frac{\sum \mathcal{U}_y}{O}$	<p>коефіцієнт плинності кадрів (K_{Π}), \mathcal{U}_y – кількість працівників, які були звільнені або скорочені за розрахунковий період; O – загальна чисельність працівників підприємства.</p>
$K_{\Phi} = \frac{O_{\Phi}}{O}$	<p>коефіцієнт фізичного старіння кадрів (K_{Φ}), O_{Φ} – кількість працівників, які за віком фізично старі, старі їх знання та кваліфікація; фондоозброєність працівників (Φ_O), тис. грн.; фондоозброєність працівників підприємства фондами не виробничого призначення (Φ_{HO}), тис. грн.</p>
$K_{i.n.} = \frac{Ni.n.}{Nz.n.}$	<p>коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції ($K_{i.n.}$), $Ni.n.$ – кількість інноваційних видів продукції, що випускаються підприємством; $Nz.n.$ – загальна кількість видів продукції, що випускається підприємством; частка інноваційних підходів, які використовуються у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі ($K_{i.nid.}$)</p>
$K_{i.nid.} = \frac{\sum B_i}{\sum B_n}$	<p>$\sum B_i$ – сума витрат на інновації; $\sum B_n$ – загальна сума витрат на виробництво та реалізацію продукції</p>
$K_{\text{б.п.}} = \Pi_c / \Pi_3$	<p>коефіцієнт безпечності продукції ($K_{\text{б.п.}}$), Π_c – виручка від реалізації сертифікованої продукції, грн.; Π_3 – загальна виручка від реалізації продукції, грн.</p>
$K_3 = V_{\text{ек.з.}} / V_3$	<p>коефіцієнт забруднення середовища (K_3), $V_{\text{ек.з.}}$ – розмір екологічних зборів, грн.; V_3 – загальна сума витрат підприємства, грн.</p>
$K_{\text{зах}} = V_{\text{ек.м.}} / V_3$	<p>коефіцієнт захисту середовища ($K_{\text{зах}}$), $V_{\text{ек.м.}}$ – витрати на екологію (очисні споруди, переробка відходів, захист ґрунтів), грн.; V_3 – загальна сума витрат підприємства, грн.</p>

Додаток Р

Складові системи управління кадровою безпекою в СТОВ «Дніпро-Н»



Додаток С

Модель формування системи управління кадровою безпекою підприємства



Додаток Т

Основні мотиваційні зміни в заходах кадрової політики підприємства

Напрямок	Специфіка
Формування оптимального мотиваційного профілю працівників	Диференціація мотиваційного профілю за підрозділами і посадами (для транснаціональних компаній - також і за країнами ведення бізнесу) з метою підбору складу та поєднання мотивів й стимулів, яке найкращим чином сприяє досягненню цілей підприємства.
Підбір персоналу	Рекомендується відбирати співробітників відповідно до розробленого мотиваційного профілю, тобто враховувати не тільки їх кваліфікацію, але також мотиви й стимули.
Адаптація співробітників	Особливий акцент на діяльність щодо «вбудовуванню» нових працівників в ціннісне поле підприємства, їх імплементацію в організаційну культуру.
Розробка посадових обов'язків	Ключова мотиваційна мета - забезпечити високу привабливість змісту трудової діяльності для працівників і максимально повно реалізувати їх трудовий потенціал.
Мотиваційний аудит	Новий напрямок діяльності, що має на увазі контроль ефективності системи стимулювання праці, тобто перевірку відповідності комплексу заходів стимулювання цілям підприємства і потребам співробітників.

Додаток У

Структурна схема механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємства

